

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE
ÖRGÜTSEL ADALET İLE OLAN İLİŞKİSİ VE BİR
ARAŞTIRMA**

Yasemin ÜRKEK ERDİŞ

**Şubat 2013
DENİZLİ**

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE
ÖRGÜTSEL ADALET İLE OLAN İLİŞKİSİ VE BİR
ARAŞTIRMA**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı**

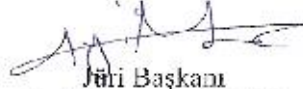
Öğrenci: Yasemin ÜRKEKERDİŞ

Danışman: Doç Dr. Celalettin SERİNKAN

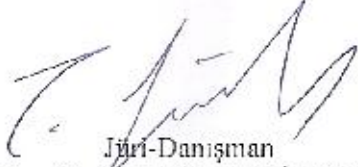
Şubat 2013
DENİZLİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

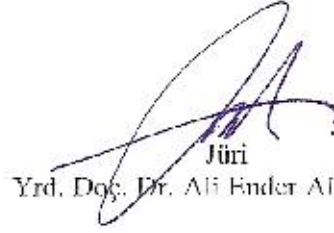
İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı öğrencisi Yasemin ÜRKEK ERDİŞ tarafından Doç. Dr. Celalattin SERİNKAN yönetiminde hazırlanan "Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet ile Olan İlişkisi ve Bir Araştırma" başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 21.02.2013 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Jüri Başkanı
Prof. Dr. Ayşe İRMIŞ



Jüri-Danışman
Doç. Dr. Celalattin SERİNKAN



Jüri
Yrd. Doç. Dr. Ali Ender ALTUNOĞLU

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 19/04/2012 tarih ve 07/12..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.



Prof. Dr. Turhan KAÇAR
Enstitü Müdürü

ETİK SAYFASI

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırılmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

İmza :

Öğrenci Adı Soyadı : Yasemin ÜRKEK ERDİŞ

ÖNSÖZ

Bu çalışma ile Denizli dershanecilik sektöründe dönüşümcü liderlik özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel adalet algılamaları ile olan ilişkisini ortaya koymak amaçlanmıştır.

Yüksek Lisans çalışmalarım sırasında, kendilerinden ders aldığım bütün hocalarıma; yüksek lisans tezimin hazırlanmasında yapıcı rolünden, katkılarından, yönlendirmelerinden, göstermiş olduğu akademik danışmanlığından ve her türlü desteğinden dolayı değerli hocam Doç. Dr. Celalettin SERİNKAN'a; yine yüksek lisans eğitim ve öğretimim ile tez savunmasındaki katkısı nedeniyle değerli hocam Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ'e; tez savunmama Adnan Menderes Üniversitesi'nden katılan değerli hocam Yrd.Doç.Dr. Ali Ender ALTUNOĞLU'na tez savunmasındaki katkısı nedeniyle teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Çalışmanın gerçekleştirilmesi sürecinde, işyerimde bana maddi manevi her türlü esnekliği ve kolaylığı sağlayan, beni her zaman destekleyip kollayan, bana en yakın lider örneği olan ağabeyim gibi sevdiğim işverenim Hacı Ali DURUK'a; bana her alanda her zaman sınırsız destek olan ve olacak sevgili annem Fatmana ÜRKEK, sevgili babam Ramazan ÜRKEK, kardeşlerim Zehra ÜRKEK ve Nazif Zeki ÜRKEK ile bu süreci benim yoğunluğumda yaşayan eşim Ali ERDİŞ'e ve beni motive eden arkadaşlarıma çok teşekkür ederim.

Ayrıca bu çalışma Pamukkale Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon (PAUBAP) Birimi tarafından desteklenmiştir. Bu konuda bana yardımcı olan ve yol gösteren Esra TAŞKIRAN ve Gökhan TUTAR'a teşekkür ederim.

ÖZET

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE ÖRGÜTSEL ADALET İLE OLAN İLİŞKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

ERDİŞ ÜRKEK, Yasemin
Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı
Tez Yöneticisi: Doç. Dr. Celalettin SERİNKAN
Şubat 2013, 247 sayfa

Bu çalışmanın temel amacı dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışmanın ilk bölümünde dönüşümcü liderliğe yer verilmiştir. İkinci bölümünde örgütsel vatandaşlık kavramı açıklanmıştır. Üçüncü bölümünde ise, örgütsel adalet kavramı üzerinde durulmuştur. Son olarak, uygulama bölümünde de söz konusu kavramlar arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla nicel bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada, dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları olan özgecilik, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik arasındaki ilişkiler ve örgütsel adalet boyutları olan dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti arasındaki ilişkiler incelemiştir. Ayrıca dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet davranışlarının çeşitli demografik özelliklerle (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem, vb.) arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Araştırma, Denizli il merkezinde bulunan, üniversite sınavına hazırlık yapan ve 36 dershanede görev yapan personeli kapsamaktadır. 405 çalışana ulaşılmış ancak 371 adet anket geçerli sayılmıştır. Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu; demografik özellikler, dönüşümcü liderlik ölçeği, örgütsel vatandaşlık ölçeği ve örgütsel adalet ölçeği olmak üzere dört bölüme ayrılmıştır. Dönüşümcü liderlik ölçeği, Ulutaş (2010) tarafından, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet ölçeği Laçinoğlu (2010) tarafından kullanılmıştır. Araştırmanın veri analizleri SPSS 16.0 bilgisayar programı ile yapılmıştır.

Bu çalışmanın sonucunda dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Ayrıca çalışanların dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel adalet algılarının demografik özelliklere göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Adalet, Dershane

ABSTRACT

ASSOCIATIONS AMONG TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AND ORGANIZATIONAL JUSTICE AND A STUDY

ERDİŞ ÜRKEK, Yasemin

Master Thesis

Business Administration Department

Management and Organization Programme

Adviser of Thesis: Doç. Dr. Celalettin SERİNKAN

February, 2013, 247 pages

The main purpose of this study is to look into associations among transformational leadership, organizational citizenship behavior and organizational justice. In the first part of study, transformational leadership section takes place. In the second part of the study, organizational citizenship term is explained. In the third part, organizational justice term is focused on. Lastly in the implementation part, a quantitative research is made in order to test the relationships between terms at issue.

In the research, the relationships between transformational leadership and dimensions of organizational citizenship behaviors which are altruism, conscientiousness, sportmanship, courtesy and civic virtue and dimensions of organizational justice which are distributive justice, procedural justice and interactional justice are analysed. Also the relationships between transformational leadership, organizational citizenship behaviors, organizational justice and some demographic features (age, gender, education, seniority, etc.) are analysed.

Research is contained staff working in thirty-six private teaching institutions that prepare for university entrance exam in the center of Denizli. 405 staff have been reached but 371 questionnaire forms are valid. Questionnaire form, which is used for obtaining data, consists of four parts; demographic features, scale of transformational leadership, scale of organizational citizenship behaviors and scale of organizational justice. Scale of transformational leadership is used by Ulutaş (2010), scale of organizational citizenship behaviors and organizational justice are used by Laçinoğlu (2010). Data analysis of research is made by SPSS 16.0 computer program.

In conclusion, significant relationships have been found between transformational leadership, organizational citizenship behaviors and organizational justice. Also it is determined that employees' transformational leadership, organizational citizenship behaviors and organizational justice perceptions have showed differences according to demographic features.

Key Words: Leadership, Transformational Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Organizational Justice, Teaching Institutions

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ	viii
TABLolar DİZİNİ	ix
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM8

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK8

1. Dönüşümcü Liderlik	8
1.1. Dönüşümcü Liderlik Tanımları	13
1.2. Dönüşümcü Liderliğin Gelişimi	19
1.2.1. James MacGregor Burns	20
1.2.2. Bernard M. Bass	22
1.2.3. James M. Kouzes ve Barry Z. Posner	24
1.2.4. Warren Bennis ve Burt Nanus	26
1.2.5. Noel M. Tichy ve Mary A. Devanna	27
1.2.6. Edgar Schein	28
1.2.7. Marshall Sashkin	29
1.3. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları	29
1.3.1. İdeal Etki	30
1.3.2. İlham Verici Motivasyon	33
1.3.3. Zihinsel Teşvik	35
1.3.4. Bireysel İlgi	37
1.4. Dönüşümcü Liderlik ve Özellikleri	41
1.4.1. Ortak Vizyon Oluşturma ve Paylaşma	43
1.4.2. Karizmatik Etkiye Sahip Olma	45
1.4.3. Etkili İletişim ve Yüksek Motivasyon Becerisi	47
1.4.4. Değişim Temsilcisi Olma	48
1.4.5. Duygusal Dayanıklılık, Cesaret, Risk Alma	50
1.4.6. İzleyenleri Güçlendirme	52
1.4.7. Esnek Yönetim Anlayışı	53
1.4.8. Güven Verme	54
1.5. Dönüşümcü Liderlik Safhaları	56
1.5.1. Değişim İhtiyacının Fark Edilmesi	56
1.5.2. Paylaşılan Vizyon Oluşturma	57
1.5.3. Dönüşüme Kurumsal Bir Kimlik Kazandırma	57
1.6. Dönüşümcü Liderlik İçin Tepe Yöneticilerinin Göz Önünde Bulundurulması Gerekten Hususlar	58
1.8. Dönüşümcü Liderliğin Astlar Üzerindeki Etkileri	59
1.9. Dönüşümcü Liderliğin İşletmelere Yararları	61
1.10. Dönüşümcü Liderliğe Yöneltilen Eleştiriler	63
1.11. Dönüşümcü Liderliği Etkileyen Örgütsel Faktörler	66

1.12. Eğitim Örgütlerinde Dönüşümcü Liderlik	67
--	----

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK

2. Örgütsel Vatandaşlık.....	78
2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Kavramsal Çerçevesi.....	80
2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi.....	84
2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Nedenleri.....	85
2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Özellikleri.....	85
2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Amaçları.....	87
2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Türleri.....	89
2.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Kavramlar	91
2.7.1. Örgütsel Spontanlık.....	92
2.7.2. Psikolojik Sözleşmeler.....	92
2.7.3. Ekstra Rol Davranışı.....	93
2.7.4. Sosyal Temelli Örgütsel Davranış (Prososyal Örgütsel Davranış).....	94
2.7.5. İzlenim Yönetimi	96
2.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Temel Oluşturan Çalışmalar.....	97
2.8.1. Barnard'ın Katkıları	98
2.8.2. Katz ve Kahn'ın Katkıları.....	99
2.8.3. Roetlisberg ve Dickson'un Katkıları	99
2.8.4. Gouldner'ın Katkıları.....	100
2.8.5. Blau'nun Katkıları.....	100
2.8.6. Organ'ın Katkıları	101
2.9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Teoriler.....	101
2.9.1. Sosyal Değişim Teorisi.....	102
2.9.2. Eşitlik Teorisi.....	102
2.9.3. Vekalet Teorisi.....	103
2.9.4. Lider-Üye Etkilişimi Teorisi	104
2.10. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Boyutları.....	105
2.10.1. Özgecilik (Yardımseverlik).....	108
2.10.2. Vicdanlılık.....	109
2.10.3. Sportmenlik (Centilmenlik).....	110
2.10.4. Nezaket	110
2.10.5. Sivil Erdem.....	112
2.11. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler	113
2.11.1. Dönüşümcü Liderlik	113
2.11.2. Örgütsel Adalet	113
2.11.3. Örgütsel Bağlılık.....	114
2.11.4. Bireyin Ruhsal Durumu.....	115
2.11.5. İhtiyaçlar.....	115
2.11.6. Kişi Örgüt Bütünleşmesi	115
2.11.7. İş Tatmini.....	116
2.11.8. Yaş, Kıdem, Hiyerarşik Düzey ve Cinsiyet	116
2.11.9. İş Statüsü.....	117
2.11.10. Kişilik Özellikleri.....	117
2.11.11. İşin Özellikleri.....	118
2.12. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşletmelere Katkıları	118
2.13. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışları.....	119

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

3. Örgütsel Adalet.....	122
3.1. Örgütsel Adalet Kavramı, Tanımı ve Önemi.....	123
3.2. Örgütsel Adalet Türleri.....	129
3.2.1. Dağıtım Adaleti (Distributive Justice).....	129
3.2.2. İşlemsel Adalet (Prosedural Justice).....	131
3.2.3. Etkileşim Adaleti (Intrereactional Justice).....	134
3.2.4. Örgütsel Adalet Türlerinin Birbirlerine Etkileri.....	137
3.3. Örgütsel Adaletin Temelini Oluşturan Teoriler.....	140
3.3.1. Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	140
3.3.2. Crosby'nin Göreli Yoksunluk Teorisi.....	144
3.3.3. Leventhall'ın Adalet Yargı Teorisi.....	145
3.3.4. Lerner'in Adalet Güdüsü Teorisi.....	147
3.3.5. Folger'in Bilişsel Atıf Teorisi.....	148
3.3.6. Kestirme Adalet Teorisi.....	149
3.3.7. Adalet Teorisi.....	150
3.3.8. Prosedür Adalet Teorisi.....	150
3.3.9. Dağıtım Tercihi Teorisi.....	151
3.4. Örgütsel Adaletin Temelini Oluşturan Modeller.....	153
3.4.1. Kişisel Çıkar Modeli.....	153
3.4.2. Grup Değeri Modeli.....	154
3.4.3. Ahlaki Değerler Modeli.....	155
3.4.4. Değer Açıklayıcı Model.....	155
3.4.5. Prosedür Tercih Modeli.....	155
3.4.6. Çoklu Yaklaşımlar Modeli.....	156
3.4.7. Grup Bağlılığı Modeli.....	157
3.5. Jerald Greenberg'in Örgütsel Adalet Kuramları.....	158
3.5.1. Reaktif – İçerik Kuramı (Tepkisel İçerik Kuramı).....	160
3.5.2. Proaktif – İçerik Kuramı (Önlemsel İçerik Kuramı).....	160
3.5.3. Reaktif – Süreç Kuramı (Tepkisel Süreç Kuramı).....	161
3.5.4. Proaktif – Süreç Kuramı (Önlemsel Süreç Kuramı).....	161
3.6. Örgütsel Adalet Algısının İlişkili Olduğu Bazı Unsurlar.....	162
3.6.1. Örgütsel Bağlılık.....	162
3.6.2. İş Tatmini.....	163
3.6.3. Güven.....	163
3.6.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	164
3.7. Örgütsel Adalet Algısını Etkileyen Faktörler.....	165
3.7.1. Bireysel Faktörler.....	165
3.7.2. İş ve İş Ortamına İlişkin Faktörler.....	166
3.8. Örgütsel Adalet Algısının Sonuçları.....	167
3.9. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Adalet.....	168

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DENİZLİ DERSHANECİLİK SEKTÖRÜNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE ÖRGÜTSEL ADALET İLE OLAN İLİŞKİSİ

4.1. Araştırmanın Amacı.....	172
4.2. Araştırma Hipotezleri.....	173

4.3. Araştırmanın Yöntemi.....	173
4.3.1. Araştırma Modeli.....	173
4.3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	174
4.3.3. Evren ve Örneklem.....	174
4.3.4. Verilerin Toplanması.....	175
4.3.5. Verilerin Çözümlemesi.....	175
4.4. Araştırmanın Bulguları.....	176
4.4.1. Demografik Bulgular.....	176
4.4.2. Ölçeklere İlişkin Bulgular.....	179
4.4.3. Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi.....	189
SONUÇ.....	219
KAYNAKLAR.....	225
EKLER.....	241
ÖZGEÇMİŞ.....	247

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Dönüşümcü Liderlik İle Örgütsel Başarı Arasındaki İlişki	18
Şekil 1.2. Dönüşümcü Liderlik Süreci	19
Şekil 1.3. Dönüşümcü Liderlik Özellikleri	40
Şekil 1.4. Vizyon, Sonuçlar ve Sürdürülebilir Başarı Arasındaki İlişki	43
Şekil 2.1. Prososyal Örgütsel Davranış Kapsamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ..	96
Şekil 2.2. Organ'ın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları	108
Şekil 3.1. Çalışanların Adalet Algıları	138
Şekil 3.2. Eşitlik Teorisi	141
Şekil 3.3. Williams' ın Çoklu Yaklaşımlar Modeli	157
Şekil 4.1. Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet İle İlişisine Yönelik Araştırma Modeli	174

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Dönüşümcü Liderlik Davranışları.....	17
Tablo 1.2. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları.....	39
Tablo 2.1. Graham'a Göre Örgütsel Vatandaşlık Modeli.....	105
Tablo 2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Boyutları.....	107
Tablo 3.1. Örgütsel Adalet Biçimleri ve Kısa Tanımlamaları.....	129
Tablo 3.2. Prosedür Adalet Ölçütleri.....	134
Tablo 3.3. Eşitlik Değerlendirmelerinde Göz Önüne Alınan Katkı ve Kazanımlar.....	142
Tablo 3.4. Örgütsel Adalet Teorileri.....	152
Tablo 3.5. Greenberg'in Adalet Teorilerini Sınıflandırması.....	159
Tablo 3.6. Adalet Teorisi Kategorilerini Açıklayan Sorular.....	160
Tablo 4.1. Demografik Bulgular.....	177
Tablo 4.2. Demografik Bulgular.....	178
Tablo 4.3. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Bulguları.....	179
Tablo 4.4. İlham Verici Motivasyon.....	180
Tablo 4.5. İdeal Etki.....	180
Tablo 4.6. Bireysel İlgi.....	181
Tablo 4.7. Zihinsel Teşvik.....	181
Tablo 4.8. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Bulgular.....	182
Tablo 4.9. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğinin Bulguları.....	182
Tablo 4.10. Özgecilik.....	183
Tablo 4.11. Nezaket.....	184
Tablo 4.12. Centilmenlik.....	184
Tablo 4.13. Vicdanlılık.....	184
Tablo 4.14. Erdemlilik.....	185
Tablo 4.15. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine İlişkin Bulgular.....	185
Tablo 4.16. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Bulguları.....	186
Tablo 4.17. Dağıtımsal Adalet.....	187
Tablo 4.18. İşlemsel Adalet.....	187
Tablo 4.19. Etkileşimsel Adalet.....	188
Tablo 4.20. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Bulgular.....	189
Tablo 4.21. Dershane Personelinin Dönüşümcü Liderlik Algıları ile Örgütsel Vatandaşlık ve Boyutları Arasındaki İlişkiler Yönelik Korelasyon Tablosu.....	190
Tablo 4.22. Dershane Personelinin Dönüşümcü Liderlik Algıları ile Örgütsel Adalet ve Boyutları Arasındaki İlişkiler Yönelik Korelasyon Tablosu.....	193
Tablo 4.23. Dershane Personelinin Örgütsel Vatandaşlık Algıları ile Örgütsel Adalet ve Boyutları Arasındaki İlişkiler Yönelik Korelasyon Tablosu.....	194
Tablo 4.24. Dershane Personelinin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Vatandaşlık ve Boyutları Arasındaki İlişkiler Yönelik Korelasyon Tablosu.....	195
Tablo 4.25. Cinsiyet Açısından Dönüşümcü Liderlik Farklılıkları.....	198
Tablo 4.26. Yaş Açısından Dönüşümcü Liderlik ANOVA Bulguları.....	199
Tablo 4.27. Medeni Durum Açısından Dönüşümcü Liderlik Farklılıkları.....	199
Tablo 4.28. Eğitim Durumu Açısından Dönüşümcü Liderlik ANOVA Bulguları.....	200
Tablo 4.29. Mesleki Kıdem Açısından Dönüşümcü Liderlik ANOVA Bulguları.....	201
Tablo 4.30. Dershane'de Görev Yılı Açısından Dönüşümcü Liderlik ANOVA Bulguları.....	202
Tablo 4.31. Görevi Açısından Dönüşümcü Liderlik ANOVA Bulguları.....	202

Tablo 4.32. Branş Açısından Dönüşümcü Liderlik ANOVA Bulguları	203
Tablo 4.33. İşyeri Değişirme Açısından Dönüşümcü Liderlik ANOVA Bulguları.....	204
Tablo 4.34. Cinsiyet Açısından Örgütsel Vatandaşlık Farklılıkları.....	205
Tablo 4.35. Yaş Açısından Örgütsel Vatandaşlık ANOVA Bulguları	205
Tablo 4.36. Medeni Durum Açısından Örgütsel Vatandaşlık Farklılıkları.....	206
Tablo 4.37. Eğitim Durumu Açısından Örgütsel Vatandaşlık ANOVA Bulguları.....	207
Tablo 4.38. Mesleki Kıdem Açısından Örgütsel Vatandaşlık ANOVA Bulguları	208
Tablo 4.39. Dersanede Görev Yılı Açısından Örgütsel Vatandaşlık ANOVA Bulguları.....	209
Tablo 4.40. Görevi Açısından Örgütsel Vatandaşlık ANOVA Bulguları	210
Tablo 4.41. Branş Açısından Örgütsel Vatandaşlık ANOVA Bulguları	210
Tablo 4.42. İşyeri Değişirme Açısından Örgütsel Vatandaşlık Anova Bulguları.....	211
Tablo 4.43. Cinsiyet Açısından Örgütsel Adalet Farklılıkları.....	212
Tablo 4.44 Yaş Açısından Örgütsel Adalet ANOVA Bulguları	213
Tablo 4.45. Medeni Durum Açısından Örgütsel Adalet Farklılıkları.....	214
Tablo 4.46. Eğitim Durumu Açısından Örgütsel Adalet ANOVA Bulguları	214
Tablo 4.47. Mesleki Kıdem Açısından Örgütsel Adalet ANOVA Bulguları.....	215
Tablo 4.48. Dershanede Görev Yılı Açısından Örgütsel Adalet ANOVA Bulguları ...	215
Tablo 4.49. Görevi Açısından Örgütsel Adalet ANOVA Bulguları	216
Tablo 4.50. Branş Açısından Örgütsel Adalet ANOVA Bulguları.....	217
Tablo 4.51. İşyeri Değişirme Açısından Örgütsel Adalet ANOVABulguları.....	217

SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ

LPI	The Leadership Practices Inventory
MLQ	Multifactor Leadership Questionnaire
ÖVD	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

GİRİŞ

İçinde yaşadığımız çağ, değişimin en fazla ve en hızlı gerçekleştiği bir çağdır. Çünkü bilimde, ekonomide, sosyal alanda, kültürel yaşamda, siyasal ve toplumsal düzende ve teknolojik yapıda yaşanan yeni gelişmeler, farklı gereksinimlere ve bu gereksinimlerin karşılanmasına yönelik bazı sorunlara neden olmaktadır. Bu sorunlar, eğitim dahil, tüm toplumsal kurumları etkileyerek onları değişmeye zorlamaktadır. Gelişmelerin hızı ve biçimi karşısında hiçbir kurumun durağan kalması ve eski yapısını koruması mümkün görünmemektedir.

Yoğun bir değişim hızının yaşandığı günümüzde eski liderlik davranışlarıyla değişim sürecine uyum sağlayabilmek mümkün değildir. Bu değişim hızına en çok dönüşümcü liderin uyum sağlayabileceği ileri sürülmektedir. Gelişmelerin seyri eğitim sistemini ve kurumlarını da değişim için zorlamaktadır. Çünkü eğitim ekonomideki, siyasetteki ve sosyo kültürel alandaki gelişmelere karşı en duyarlı sistemlerden biridir (Erdoğan, 2004: 2).

21. yüzyılda gerçekleşen eğilimleri, gelişmeleri değişim kavramıyla açıklamak yeterli olmadığı için, dönüşüm kavramını kullanmak kaçınılmaz olmaktadır. Dönüşümü sağlamada, geleneksel liderlik anlayışının yeterli olmadığı bilinmesi de değişimin etkisinin yoğun olarak hissedildiği günümüzde, değişim temelli bir liderlik anlayışının yapılandırılması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu liderlik anlayışının da “Dönüşümcü Liderlik” olduğu ileri sürülmektedir. Aralıksız devam eden değişim sürecinde, dönüşümcü liderliğin iş dünyasında ve vazgeçilmez bir örnek sistem olarak eğitim dünyasında da önemi gittikçe artmaktadır (Yılmaz, 2010: 1).

Çağımızda yaşanan hızlı değişim ve dönüşümler, eğitim sistemlerini ve bu sistemleri yöneten kişilerin davranış ve rollerini de etkilemiştir. Eğitim ve yönetim bilimindeki gelişmeler, okuldaki birçok geleneksel uygulamanın sonunu getirmiş ve yeni sistem arayışları doğmuştur (Özden, 2005: 94). Her alanda değişimin çok hızlı yaşandığı günümüzde, başarılı bir eğitim kurumu yöneticisi için önceden belirlenmiş olan yetki ve sorumlulukları yerine getirmek tek başına yeterli değildir (Çelik, 2010: 1). Dönüşümcü liderlik, örgütte ani ve etkili değişimi gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik biçimidir (Çelik, 2000: 141). Eğitim kurumlarının değişen çevreye uyum sağlama ve eğitim kurumunu yeniden örgütleme çabaları, eğitim kurumu yöneticilerinin temel yöneticilik rollerinde dönüşümcü liderliğe doğru bir geçişe neden olmaktadır.

Dönüşümcü liderlik, eğitim kurumu içinde yönetim işlemini geliştiren, başlatan ve sağlayan bir liderlik stilidir. Dönüşümcü lider, vizyon sahibi, misyonu olan, olumlu

örgüt kültürü oluşturup yeniliğe önem veren, takım çalışması ile güçlendirme yapıp örnek model oluşturan, çalışanlarda entelektüel istek uyandıran, çalışanları motive eden ve çalışanlarla teker teker ilgilenen kişidir (Brestrich, 2000: 12). Dönüşümcü lider, günlük örgütsel işlemlerin ötesinde idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek sağlama gibi davranışları ve özellikleri kendinde toplar. Problemlerin çözümünde farklı yaklaşımları teşvik eder ve astların farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamaları için gerekli ortam ve koşulları sağlar. Dönüşümcü lider, astlarını yalnızca grubun bir üyesi olarak değil, aynı zamanda birey olarak görür. Astların bireysel farklılıklarını, gereksinimlerini ve yeteneklerini dikkate alır (Karip, 1998: 448).

Eğitim kurumu personelinin mesleki rollerini yerine getirmelerine, kişisel bilgi ve tecrübelerini kullanmalarına olanak ve ortam hazırlama, daha genel bir ifade ile kurumdaki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde değerlendirmek suretiyle kurumun eğitim etkinliklerini başarıya ulaştırma yükümlülüğü ise dönüşümcü liderlik özelliği taşıyan kurum yöneticisindedir.

Çalışanların yüksek motivasyonla, üretken ve verimli olmasında; onların kişisel ve mesleki sorunlarını dikkate alan, duyarlılık gösteren bir kurum müdürünün olması önemlidir. Çünkü her öğretmen, görev yaptığı kurumun sade bir üyesi değil, gerçek anlamda bir parçası olmayı arzular. Ayrıca hızla gelişen dünyaya paralel olarak, kurumun yapı ve yönetiminde meydana gelen değişimler de kurum yöneticisinin böylesi bir duyarlılığı taşımasını zorunlu kılmaktadır.

Örgüt içindeki insan gücüne yoğunlaşarak yön verebilme kabiliyetine sahip, astlarını teşvik edebilen, destek olabilen, onlara önemsendiklerini hissettiren ve gelişmeleri yönünde önlerinde yeni ufuklar açabilen lider tipi, dönüşümcü liderlik yaklaşımı ortaya çıktığı yıllardan günümüze kadar, araştırmacılar tarafından benimsenmesi gereken etkin bir liderlik türü olarak ele alınmıştır. Dönüşümcü liderler çalışanların beklenenin üstünde performans göstermelerini sağlayarak, onların rol ve davranışlarında etkin bir rol oynamaktadır. Çalıştıkları kuruma yönelik olumlu düşünce ve algılar taşıyan, bütünsel bağlılık içinde bulunan personel, mesleki gerekleri getirmenin yanında potansiyellerini, eğitim kurumu amacına hizmet edecek biçimde kullanma konusunda daha büyük bir gayret içinde olacaktır.

Örgütleri oluşturan bireylerin sergiledikleri görev içi ve görev üstü davranışlar örgütün verimliliğini etkileyen nedenlerdir. Örgütlerin, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli olan çalışan davranışlarının tüm boyutlarını resmi görev

tanımlarında belirlemeleri oldukça zordur. Bu noktada, örgütsel vatandaşlık davranışı önem kazanmaktadır. Çalışanların resmi görev tanımlarının ötesinde, gönüllü olarak örgüte katkıda bulunmaları, zorunlu olmasalar bile, diğer çalışanlara yardımcı olarak ya da görevlerinin gerektiğinden fazlasını yaparak, ekstra çaba göstermeleri, örgütün başarısı için oldukça önemlidir.

Bireylerin örgüt içindeki mevcudiyetlerinde talimat, prosedür ve kurallarla çerçevelenmiş ödül ve yaptırımlarla kontrol edilebilen, yapılması gerekli görev ve davranışların dışında, bireylerin içten gelerek sergiledikleri olumlu, ekstra çaba ve davranışları kapsayan kavrama örgütsel vatandaşlık davranışı denilmektedir. Çalıştıkları kuruma yönelik olumlu düşünce ve algılar taşıyan, örgütsel bağlılık içinde bulunan personel, mesleki gerekleri yerine getirmenin yanında, potansiyellerini kurumun amacına hizmet edecek biçimde kullanma konusunda da daha büyük bir gayret gösterebilmektedir. Çalışanların beklenenin üstünde performans göstermelerinin en önemli göstergelerinden biri örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleridir. Bunu da sağlayacak olan dönüşümcü liderlik özellikleri taşıyan yöneticilerdir. Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olan bir diğer unsur da örgütsel adalet algılarıdır.

İnsanlar çok eski zamanlardan beri adalet konusu ile ilgilenmişler ve bireylerin uyum içinde yaşamalarını gerektiren bütün ortamlarda da adaletin vazgeçilmez bir zorunluluk olduğunun üzerinde durmuşlardır. Bütün ortamlarda varlığına ihtiyaç duyulan adalet olgusu örgütlerde göz ardı edilmektedir. Bilgili ve yetenekli çalışanları örgüte çekmek kadar o örgütte tutmak da önemlidir. Bunu sağlamanın yollarından biri, kendilerini güven içinde hissedecekleri ve örgütsel adalet algılarının olumlu olduğu bir çalışma ortamı oluşturmaktadır. Bu da dönüşümcü liderlik sayesinde gerçekleşecektir.

Adalet, gözle görülür elle tutulur somut bir kavram değil, soyut bir değerdir. Ancak sosyal değerlerin göreliliğine rağmen, adalet söz konusu olduğunda bireylerin adalet anlayışlarının evrensel bir özellik gösterdiği görülmüştür. Özel hayatta olduğu kadar iş hayatında da adalet algısı, bireylerin kendilerini güvende hissetmelerinde, örgütsel bağlılıklarında ve örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerinde önemli bir yere sahiptir.

Dönüşümcü liderler, çalışanların örgütsel adalet algıları üzerinde önemli bir etkiye sahiptirler. Örgütsel adalet konusuna gereken önemin verilmemesi, liderin gücünü sarsacak ve bu durumda, dönüşümcü liderin özelliklerini sergileyebilmesi için uygun bir ortam söz konusu olmayabilecektir. Adaletli bir örgütte çalışanlar yöneticilerinin davranışlarını adil, ahlaki ve akılcı olarak değerlendirirler. Çalışanlar

örgütteki uygulamaların dürüst ve adil olduğuna inanırlarsa örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme konusunda da eğilim göstereceklerdir. Bu durumda çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık, bir örgütün etkinliğinin artırılmasında ve geliştirilmesinde önemli yere sahip faktörlerdir. Örgütlerde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini ve örgütsel adalet algılarını etkileyen unsurların neler olduğunun bilinmesi önem taşımaktadır. Bu bağlamda liderin özelliklerinin, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini ve örgütsel adalet algılarını nasıl ve ne yönde etkilediği önemlidir. Çünkü bu faktörlerin azlığı, örgütü oluşturan en değerli kaynak olan insan kaynağı potansiyelinin azalmasına neden olmaktadır. Çalışanların adalet algıları ne kadar çok olursa ve işlerine karşı ne kadar çok olumlu tutum ve davranışlara sahip olurlarsa, kendi değerleriyle örgütün değerlerini ne kadar çok benzeştirirlerse, o kadar çok kurum yararına faaliyet gösterecek ve kendinden beklenilenin fazlasını yerine getireceklerdir. Bu durumun da tam anlamıyla gerçekleşmesi dönüşümcü liderlik özelliği taşıyan kurum yöneticilerinin varlığına bağlıdır.

Çalışmanın ilk bölümünde dönüşümcü liderlik kavramının tanımına yer verilmiş, gelişimi, boyutları, özellikleri ve safhaları açıklanmıştır. Ayrıca dönüşümcü liderlik için tepe yöneticilerinin göz önünde bulundurması gereken hususlar, dönüşümcü liderliğin astlar üzerindeki etkisi, işletmelere yararları, eleştirileri ve dönüşümcü liderliği etkileyen örgütsel faktörler yer almıştır. İkinci bölümde, örgütsel vatandaşlık davranışı tanımlanmış, bu kavrama temel oluşturan çalışmalara ve teorilere yer verilmiştir. Bölüm sonunda, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları incelendikten sonra bu kavrama etki eden faktörlere yer verilmiştir. Üçüncü bölümde, sosyal adalet kavramından türeyen örgütsel adalet kavramına yer verilmiş ve tanımı yapılmıştır. Örgütsel adalet türleri ve teorileri açıklanmış, örgütsel adaletin temelini oluşturan modeller belirtilmiştir. En son örgütsel adalet kavramını etkileyen faktörlere yer verilmiştir. Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde ise dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet ile olan ilişkisinin incelendiği bir araştırmaya yer verilmiştir.

Araştırmanın amacı, dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri araştırmak, dönüşümcü liderlik ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri ve örgütsel adaletle yönelik algıları

arasındaki ilişkileri irdelemek, çalışanların örgütsel adalete yönelik algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri arasındaki ilişkileri belirlemek, elde edilen bilimsel bilgi kullanılarak örgüt yöneticilerinin yönetiminden sorumlu oldukları iş ve çalışma örgütlerindeki maliyet arttırıcı olumsuzluklardan kurtulmalarını sağlamak, teorik ve kavramsal çerçevede ileri sürülen görüş ve düşüncelerin bir kısmını test etmek, duyarlı ve bilinçli olan yöneticilere, yönetim ve organizasyon faaliyetlerinin yönetiminde kolaylık sağlamak, Denizli dershanelerinde ve eğitim kurumlarında, yönetsel alanda gelişen ve değişen çevreye kolayca adapte olmayı sağlayacak bilgilere ulaşmak, dersane yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine dair dersane personelinin görüşlerini belirlemek ve dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip dersane yöneticilerinin arttırılması için çözüm önerileri geliştirmek amaçlanmıştır. Diğer bir amacı da, çalışanların demografik özellikleri açısından dönüşümcü liderlik ve örgütsel adalete ilişkin algılarında ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerinde farklılık olup olmadığını irdelemektir.

Araştırmada, Denizli dershanelerinde dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet ile olan ilişkisi araştırılmıştır. Ana problemi araştırmak için öncelikle kitap, tez, makale, bildiriler, internet vb. yayınlardan faydalanarak teorik kısım oluşturulmuştur. Denizli merkezde bulunan dershanelerde çalışan personelin düşüncelerine başvurularak demografik özellikler de dikkate alınarak dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet ile olan ilişkisi konusunda bazı yargılara ulaşılmaya çalışılmıştır.

Araştırmada, araştırmanın amacına uygun olarak, genel tarama modeli kullanılmıştır. Aynı zamanda araştırmanın modeli tanımlayıcıdır ve anket yoluyla bazı verilere ulaşılmıştır. Araştırmanın örneklemini 2012-2013 Eğitim – Öğretim yılında Denizli Valiliğine bağlı Denizli ili merkezinde bulunan, üniversiteye hazırlık dersleri veren dershaneler oluşturmaktadır. Araştırmada veriler 70 soruluk anket formuyla 36 dershaneden sağlanmıştır. Anketi, 9 maddelik demografik özellikler, 18 maddelik dönüşümcü liderlik ölçeği, 23 maddelik örgütsel vatandaşlık ölçeği ve 20 maddelik örgütsel vatandaşlık ölçeği oluşturmakta ve ölçeklerin güvenilirlik düzeyi yüksektir. Araştırmada kullanılan ankette dönüşümcü liderlik için dört (İlham Verici Motivasyon, İdeal Etki, Bireysel İlgi, Zihinsel Teşvik), örgütsel vatandaşlık için beş (Özgecilik, Nezaket, Centilmenlik, Vicdanlılık, Erdemlilik) ve örgütsel adalet için üç (Dağıtımsal, İşlemsel, Etkileşimsel) alt boyut belirlenmiştir. Araştırmaya 405 kişi katılmış ancak 371 geçerli anket elde edilmiştir. Dershanelerden elde edilen veriler SPSS 16.0 programına

yüklenerek, frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, tek yönlü varyans analizi (Anova), t testi, faktörler arası korelasyon hesaplamalarından faydalanarak değerlendirilmiştir. İstatistiksel analizlerde .05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır. Bu bilgiler doğrultusunda araştırmada Denizli dersanelerinde çalışan personelin dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel adalet algılamaları konularında tutumları araştırılmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgular değerlendirildiğinde; Denizli dersane personelinin dersane yöneticilerini dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma konusunda yeterli gördükleri, personelin örgütsel vatandaşlık gösterme düzeylerinin ve örgütsel adaleti algılama düzeylerinin yeterli olduğu belirlenmiştir. Dersane yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri arasındaki ilişkiler incelenmiş, pozitif ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Dersane yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel adalet algılamaları arasındaki ilişkiler incelenmiş, pozitif ve güçlü düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Dersane çalışanlarının örgütsel adaletle yönelik algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri arasındaki ilişkiler ortaya konmuş, pozitif ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Son olarak çalışanların demografik özelliklerinin dersane yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışına ilişkin algılarında, örgütsel adaletle yönelik algılarında ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerinde farklılık gösterdiği görülmüştür.

Denizli dersanelerinde görev yapan personelin adalet algılarıyla ilgili olumlu ve olumsuz görüşlerinin belirlenmesi, örgütsel adaletin öğretmenlerin dersanedeki örgütsel vatandaşlık davranışları ile olan ilgisinin tespit edilmesi, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adaletin dönüşümcü liderlik ile olan ilgisinin araştırılması amacıyla yapılan araştırmada elde edilen sonuçlar kurum müdürlerinin ya da yöneticilerinin yönetsel çalışmalarına yardımcı olması bakımından önemlidir. Bu araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasında bulunan anlamlı ilişkiler, yazında bu yönde yapılan araştırmalarla paralellik taşımaktadır. Ayrıca, alanda literatür incelendiğinde; dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet ile ilgili birçok çalışma bulunmaktadır. Ancak bu konuların birbirleri ile olan ilişkisi bakımından çalışmaların sınırlı olması sebebiyle, bu araştırma bulgularının literatüre katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Bu konu işletme yöneticileri için de önemlidir. Dershane yöneticilerinin çalışanlar üzerinde dönüşümcü liderlik özelliklerine bağlı oluşturacakları örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet algıları, çalışan performansı, motivasyonu ve bağlılığının artmasıyla örgütsel bir başarı kazanılmasını ve verimliliğin artmasını sağlayabilir. Bu konu yönetimin, entelektüel sermaye ve buna bağlı değer oluşturma ve rekabet gücünü artırma alanındaki çalışmalarına da katkı sağlaması mümkündür.

Bu çalışma dönüşümcü liderlik, dönüşümcü liderlik özellikleri, örgütsel adalet boyutları, adalet teorilerinin ortaya çıkışı, örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsal temeli açılarından değerlendirmeler sunmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve örgütsel adalet algılamalarını güçlendirecek dönüşümcü liderlik özelliklerini etkileyen diğer faktörlere önem verilmeli ve bu faktörler güçlendirilmelidir. Dönüşümcü liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet algılamaları ile ilişkili olduğu ve bu çalışmada yer almayan diğer unsurlardan bahsedilmesi gelecek çalışmalar için bir öneridir. Araştırmanın tek bir il ile sınırlı kalması sebebiyle, bu araştırmanın bulgularının genelleme yapılması için yeterli olmayacağı açıktır. Bu çalışmada elde edilen sonuçların genelleştirilebilmesi için dönüşümcü liderliğin, adalet algısının ve vatandaşlık davranışlarının farklı sektörlerde çalışanları konu alan araştırmalarla incelenmesinin uygun olacağı düşünülmekte ve önerilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

1. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşüm kavramı; dilimizde olduğundan başka bir biçime girme, başka bir durum alma, inkılap (TDK Sözlüğü, 2012), İngilizcede transformasyon (transformation), biyolojide dönüştürücülük (transformizm), jeolojide tortul kayaların değişime uğrayarak yapraklı, billur bir yapı gösteren kayalara dönüşmesine sebep olan olayların tümü olarak ifade edilmektedir (Toksöz, 2010: 37). Dönüşüm, aynı zamanda mevcut değerlerin geçerliliklerini yitirdiklerinde ve mevcut yapının istenilen sonucu vermediğinde zorunlu hale gelen, yeni bir konuma geçişi de açıklamaktadır (Özden, 2005: 188). Genel anlamda dönüşüm; mevcut yapıdan, teamüllerden, alışkanlıklardan, eğilimlerden vazgeçerek radikal anlamda, farklılaşma süreci ya da gelecekteki eğilimlere şimdiden hazırlanmak ve gelecek eğilimlerini şimdiden uygulamaya taşımak şeklinde tanımlanabilir (Eraslan, 2003: 76).

Kahveci'nin de belirttiği gibi Collins'in açıklamaları kavrama daha farklı bir boyut kazandırmaktadır. Collins birçok işletmenin "iyi işletme" olduğunu ancak bunlardan sadece bazılarının "iyiden mükemmele" dönüştüğünü ileri sürmüştür (2011: 22). Dönüşümü başaran işletmelerde ortak bazı özellikleri belirlemeye çalışmıştır. Bu ortak özelliklerden birincisi liderliktir. İşletmelere, başka işletmelerden transfer edilen liderlerle dönüşüm arasında ilişki negatiftir. Bu örgütlerin liderlerinin ücret ve gelirleri ile işletmelerin dönüşümü arasında da herhangi bir bağlantı bulunamamıştır. Aynı şekilde dönüşüm sürecinde teknolojinin önemli bir etken olmadığı ortaya çıkmıştır. Collins'e göre, dönüşümü gerçekleştiren en önemli etken liderliktir (Collins, 2004: 12).

Dönüşüm kavramı, değişimin ayrılmaz bir parçasıdır. Değişim kavramı; bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü (TDK Sözlüğü, 2012), örgütün mevcut durumundan iletişim içinde bulunduğu çevre koşullarına yönelmesi, ihtiyaçlar karşısında artık kayıtsız kalması durumunda, örgütü yeniden yapılandıracak ve ihtiyaçları giderebilecek düzeyde, bireysel ya da örgütsel anlamda, yeni fikirler üretmeye karar verme ve bunu uygulama süreci şeklinde tanımlanabilir (Vardar, 2001: 15). Değişim, mevcut durum esas alınarak yapılan yeni düzenlemeleri açıklar (Özden, 2005: 188). Eisenbach ve Pillai (2002)' a göre değişimin doğası süresizdir. Çağımızda değişim yerine dönüşüm kavramını kullanmak kaçınılmaz bir hal almıştır (Yetiş, 2003:

46). Dönüşüm ve değişim kavramları daha çok eş anlamlı kavramlarmış gibi algılansa da dönüşüm, değişime oranla süreç ve anlam olarak daha kapsamlıdır.

Dönüşümcü liderlik kavramı da, Türkçe literatürde çeşitli terimlerle ifade edilmiştir: Dönüştürücü liderlik, dönüştürücü liderlik, dönüşümsel liderlik, değişimci liderlik, değişimsel liderlik, reformcu ya da reformist liderlik (Sinangil, 1998: 3, Eren, 2000: 417, Can, 2002: 222, Serinkan, 2002: 76, Bingöl, Naktiyok ve İşcan, 2003: 491, Keçecioğlu, 2003: 33, Ergin ve Kozan, 2004: 37). Yabancı literatürde vizyoner liderlik, stratejik liderlik ve karizmatik liderlik kavramları da dönüşümcü liderlikle eş anlamlı olarak kullanılabilir (Cumaguliyev, 2010: 14).

Değişimlerin ortaya çıkışı, örgütlerde yaşanan büyük sarsıntılar, belirsizlikler ve büyük olaylardır (Marşap, 1999: 156). Değişim, örgütlerde her zaman kolay olmamaktadır. Kegan ve Lahey “İnsanların Değişmemesinin Gerçek Nedenleri” adlı çalışmada liderlerin değişmeyen işgören tipini iyi tanıdıklarını ileri sürmüş, bazen işgörenin değişime direnç göstermesinin nedenini anlamının kolay olduğunu belirtmişlerdir. İşgörenler yönetimin el değiştirmesinden veya yeni beceriler edinmek zorunda kalmaktan korkmaktadırlar. Tabii ki değişime karşı gösterilen bu direnci, her zaman bu kadar basit şekilde açıklamak doğru olmaz. Çünkü işgörenler karşılaştıkları değişime ayak uyduracak kadar beceriye, zekâyâ ve samimi düşüncelere sahip olmakla birlikte ister istemez karşı düşüncelere de sahiptir. Dolayısıyla işgörenlerin yaşadığı bu çelişki değişimi engellemektedir (Kegan ve Lahey, 2003: 48).

Örgütlerde kaynak yetersizliği sadece örgütsel bağlılığı değil, aynı zamanda yeniliklerin önünü tıkeyabilmekte ve dışa açık işgörenlerin aradığı yenilik duygusuna engel olabilmektedir. Bu durum bireyin değişimini dolayısıyla örgütün değişimini engellemektedir (Yavuz, 2008: 47).

Dönüşümcü liderlerin varoluş sebebi değişimdir. Dönüşümcü liderler kendilerini değişimin temsilcisi olarak tanımlarlar. Onların profesyonel ve kişisel imajları bir farklılık oluşturmak ve sorumlu oldukları işletmeleri değişim ekseninde düzenlemektir (Koçak, 2009: 26). Bu tip liderler, gelecek odaklı, yeni stratejiler geliştirmede, yeni stratejik fırsatlar üretmekte, değişimin hızlı yapısına uyumlu hareket etmektedirler (Yavuz, 2008: 45-46).

Collins'e göre dönüşümü sağlayan liderler, genelde kabul görmüş, büyük kişiliklerin aksine, geri planda kalmayı tercih eden, sakin, hatta utangaç kişiliğe sahiptir. Kişisel planda, alçak gönüllülük ile mesleki planda irade ve yaptırım gücünün paradoksal bir karışımıdır. Bu liderler işletmeleri iyiden mükemmele

dönüştürmektedir. Onlar için en değerli varlık insanlar değil, doğru insanlardır (Kahveci, 2011: 22-23). Zaten örgütlerde dönüşüm süreci, vizyon sahibi ve yenilikçi liderler tarafından yerine getirilebilir (Çelik, 2010: 23-24).

Sürekli değişen dünyada dönüşüm, günümüz liderleri için üzerinde en fazla durulması gereken temel konulardan biri haline gelmiştir. Örgütlerin yeniden yapılandırılması süreci ile ilgili karşılaşılan sorunlar etkili bir liderlik biçimi için bir arayışa neden olmuştur.

Birçok araştırmada ve akademik çalışmada (Eren 2001: 145, Dursun, 2009: 19, Toksöz, 2010: 38, Koçak, 2006: 39-40), belirtildiği gibi son zamanlarda pazaryeri ve işgücündeki artan değişiklikler, çevresel belirsizlik ve artan karmaşıklık, hızlı ve ani değişimler, küreselleşmeye bağlı olarak işletmelerin dünyanın kuruluşları haline gelmesi ve buna bağlı olarak da rekabetin uluslar arası düzeye çıkması işletmeleri dönüşüm ile sonuçlanacak yenilenmeye, yapısal değişikliklere zorlamaktadır. Ayrıca işletmeler kendilerini ani değişimlere adapte etmeye çalıştıkça, tekrar tekrar yenilenmenin zorlayıcı bir süreç olduğunun farkına varmışlar ve sadece liderlik becerisinin bu tür süreçler için yetersiz olduğunu görmüşlerdir. Öte yandan işletmelerde değişimin yavaş olması dönüşüm çabalarını başarısız kılmıştır. Bu sebeple dönüşümcü liderlik ve dönüşümcü liderlik rolleri oldukça önem kazanmaya başlamıştır (Keleş, 2009: 17).

Kuruluşlarda dönüşümü gerçekleştirecek olan aslında örgütlerdeki insan kaynağıdır. İnsan kaynağı, diğer bütün kaynakların merkezinde yer almaktadır. Örgütlerde, yapısal yeniliği ve teknolojik yeniliği gerçekleştirmek insana bağlıdır. İnsan kaynağını etkin kılacak, onları ortak bir yön ve amaç için adanmışlığını sağlayacak ve dönüşümü gerçekleştirecek olan ise, liderlerin örgütlerde gösterdikleri liderlik tarzıdır. İnsana değer veren tarzı benimseyen lider, izleyenlerini dolayısıyla örgütü amaçlarına ulaştırmada etkin olmaktadır (Yavuz, 2008: 46, Yılmaz, 2010: 24).

İnsanlar, kriz döneminde olduklarını anladıklarında, yavaş ve aşamalı değişimin yetersiz olduğunu ve bundan dolayı radikal bir kültürel değişime gereksinim olduğunu görmektedirler. Yine benzer biçimde kriz düşüncesi olmadığında insanlar kültürel bir değişime gereksinim olmadığına inanmakta ve bu da süregelen kültürün korunmasına yol açmaktadır. İşte kriz zamanlarında örgüte kültürel olarak yenilik getirecek bir lidere ihtiyaç vardır. Dönüşümcü liderler bu tür dinamik ve düzensiz ortamlarda daha kolay ortaya çıkar ve kurumlar adına radikal dönüşümleri gerçekleştirirler (Çobanoğlu, 2003: 4).

Özsoy (2003)' a göre dönüşümcü liderler ortaya koydukları ve etkili bir şekilde aktardıkları vizyonları ile hayallerin ilerisinde başarılarla ulaşıyorlardır. Bass'ın deyimiyle klasik yönetici "işleri doğru yapar", dönüşümcü lider ise bundan ilerisini görerek "doğru işleri yapar.". Dolayısıyla örgütlerin hem işleri doğru yapan yöneticilere, hem de doğru işleri yapan yani ne yapılacağını ve uzun vadedeki stratejik hedefleri, amaçları doğru belirleyecek liderlere gereksinimleri vardır.

Dönüşümcü liderlikte dönüşüm süreci ve dönüşümü sağlayacak liderin özellikleri farklılaşmaktadır (Erçetin, 2000: 67). Dönüşümcü liderlikte, çalışanlara bir vizyon kazandırmak ve bir yeniliğin gerekliliğine ilham etmek ve inandırmak önemlidir. Bunun sonucunda işgörenlerin çaba, çalışma arzu ve istekleri kamçılanmış ve orijinal fikirler ortaya konmuş olur. Dönüşümcü liderlikte, işletmenin görev alanlarında, stratejilerinde ve faaliyetleri ile ilgili süreçlerde farklılıklar ve değişimler gerçekleştirilmektedir. Dönüşümcü liderler bu sayede işgörenlerin düşünce ve davranışlarında yeniliğin ve değişimin gereğine ve yararına inanmaları için bir reformun yapılmasını sağlamaktadır (Paksoy, 2002: 197).

Dönüşümcü liderlik çok farklı aktivitelerde bulunan geniş bir yelpazedeki liderleri tanımlamak için kullanılmaktadır. Ayrıca, bu kavram birçok insanın hayran olduğu, bazılarının da hiç beğenmediği liderler için de kullanılabilir. Bireylerin kendi amaçları dışında, grup amaçları doğrultusunda bir bakış açısı kazanmasını da amaçlamaktadır (Çelik, 2000: 146). Organizasyonlarda gerçekleştirilmek istenen değişim çabalarına önderlik edilmesini içermektedir (Cumaguliyev, 2010: 22). Dönüşümcü liderlik, bireysel ihtiyaçların ötesine giden, ortak bir amaca odaklanan, asıl ödüllere ve yüksek psikolojik ihtiyaçlara (kendini gerçekleştirme gibi) hitap eden ve taahhütleri astlarla ve astların içinde geliştiren bir kavram olarak da görülmektedir (Duralı, 2007: 9). Geleneksellikten ayrılmayı, sürekli dönüşümü sağlamayı, vizyon sahibi olmayı ve mal ve hizmet üretirken sıra dışı davranabilmeyi gerektirmektedir (Yavuz, 2008: 51). Temel amacı, örgütsel dönüşümü gerçekleştirmektir. Dönüşümcü liderlikte çok hızlı değişen çevreye uyum sağlamak büyük önem taşımaktadır. Örgütte ani ve etkili değişimi geliştirmeye yönelik bir liderlik biçimidir (Toksöz, 2010: 38).

Dönüşümcü lider takipçilerinin moraline, motivasyonuna ve ahlakına katkı sağlayan, ülke için ne yapabileceğini vurgulayan (Dursun, 2009: 19, Duralı, 2007: 9), mevcut sistemlerin dışına çıkılmasını isteyen ve bunu teşvik eden, enerjilerini işletmenin rekabetçi yönünü belirlemek ve stratejik bir esneklik oluşturmak için harcayan (Toksöz, 2010: 24), büyük ve gerçekleştirilmesi zor hedefler belirleyen ve

onları bu amaçlarda birleştirerek değişimi gerçekleştiren (Gül, 2003: 772), grubun amaçlarını bireylerin amaçları haline dönüştüren ve lider grubun iyiliğini, kişisel çıkarların üzerinde görmelerini sağlayan kişidir. Dönüşümcü lider, örnek olarak, izleyicilerin güvenlik ve korunma ihtiyaçlarına yönelik olan ilgilerini, tanınma ve başarı ihtiyaçlarına yükseltir (Bass, 2004: 266).

Dönüşümcü liderler, sadece düşünen, sorgulayan ve risk alan kişiler değil, aynı zamanda davranışlarıyla insanlara belli düşünceleri aşıl原因, yüksek düzeyde bir enerjiye sahip, ikna etme yeteneklerini kullanarak insanların belli kurallara uyum sağlamaları için gerekli koşulları hazırlayan, yönlendirdikleri bireylerin, doğal bir gelişim süreci içinde saygı ve bağlılık göstermelerini özendiren, kendini izleyenlere yönelik olarak, gerçek dikkat ve ilgi gösteren kişilerdir. Dönüşümcü liderler nasıl öğrenileceğini öğretirler. Kuralların ve sürecin sürekli değişmesi karşısında, izleyenlere eşit değer veren bir yönetim yaklaşımı oluşturmaya, sorunlara etkili çözümler bulmaya ve örnek bir davranış modeli oluşturmaya çalışırlar (Çelik, 2000: 145-147). Bass, kendi ihtiyaçlarını grubun ihtiyaçlarının önünde görme, izleyenleri harekete geçirme, dönüşümcü liderliğin yüksek performansı olarak görüldüğünü ifade etmektedir (Koçak, 2009: 27).

Dönüşümcü liderler aynı zamanda çalışanların kurallara uyum, yüksek performans gibi olumlu davranışları karşısında ödül; kurallara karşı gelme veya düşük performans gibi olumsuz davranışları karşısında ise ceza verme taraftandırlar (Yılmaz, 2010: 24). Bass ve Steidmeier (2007)' e göre dönüşümcü bir lider güven inşa ederek ve açıklanmamış fırsatları sezer, biçimlendirir ve idealleştirilmiş bir vizyonu anlatır, vizyonu destekler ve onu başarmak için imkanlar sağlar. Dönüşümcü liderler, idare etmek için yüksek standartlar koyarlar; güven, saygı ve diğerlerine güven kazandıran bir model olurlar. Gelecekte istenen durumu ve onunla ilgili planı başarmak için birleştirici bir rol oynarlar. Ayrıca, statüyü sorgularlar. Başarının zirvesindeyken bile devamlı yeniliklerin peşinde koşarlar. İnsanların gelişimlerini sağlarken potansiyelleri çerçevesinde en yüksek performansı göstermeleri için harekete geçirirler.

Dönüşümcü liderler, izleyenlerinden beledikleri rol ve görevleri açıkça belirleyerek onları bir vizyona yönlendirmekte ve yönlendirmek için de çaba sarf etmektedir. Bu tip liderler, astlarının yetenek ve becerileri üzerinde yoğunlaşarak, kendilerine olan güvenlerini artırmaya ve bu şekilde beklenenin üzerinde performans elde etmeye çalışmaktadırlar. Bu şekilde işgörenlerde görevlerinin önemini daha iyi kavramakta ve bireysellikten ziyade örgüt çıkarları üzerine yoğunlaşmaktadırlar.

Dolayısıyla, ortak bir kültürün oluşması ve yenilikçi hareketlere verilen önem, örgütün başarısını artırmakta ve dönüşümcü liderlerin karizmasını desteklemektedir (Keegan ve Hartog, 2004: 610). Genel olarak değerlendirildiğinde dönüşümcü liderlik süreci hem liderin hem de izleyenlerin dönüşümlerini olanaklı kılmaktadır (Aydın, 2005: 309).

Dönüşümcü liderlik sadece işletmelerde değil eğitim yönetiminde de önemli bir yere sahiptir. Eğitim kurumu yöneticisi, etkili bir eğitim kurumunun oluşturulmasında anahtar kişidir. Yöneticilerin sahip olduğu liderlik özellikleri sınıf içindeki eğitsel gelişme için kritik önem taşımakta ve bir eğitim kurumunun bütün başarısında önemli bir yer tutmaktadır. Eğitim kurumu yöneticilerinin gösterdiği liderlik stili; eğitim kurumundaki öğrenme iklimini, öğrenci başarısını, öğretmenlerin moralini ve kurumun yaşanan çağın gereklerine uyum sağlamadaki başarısını büyük bir ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle dönüşümcü liderlik, eğitim kurumu reform çabalarının başarısı için eğitim kurumu yönetiminde önemli bir yere sahiptir.

Eğitim ve işletme örgütlerinde değişim ile ilgili alanyazında, eğitimde ve iş dünyasında karşılaşılan sorunların kaynağı genellikle liderlikteki yetersizlikler ya da yanlış yönlendirmeler olarak değerlendirilmektedir. Çözüm olarak önerilen de çağdaş yönetim teori ve araştırmalarında büyük önem kazanan ve ilgi çeken dönüşümcü liderlik anlayışıdır. Cumaguliyev'e göre bunun temel sebebi bu liderlik tarzının olağanüstü bireysel ve örgütsel sonuçlar sağlamasıdır (2010: 22).

Sonuç olarak var olmak ve ayakta kalabilmek için değişmek, ilerlemek ve yükselmek için de dönüşmek gerekir. Dolayısıyla günümüz örgüt liderliği açısından üzerinde en fazla durulması gereken temel kavramlardan biri de dönüşüm ve bunu gerçekleştirecek olan dönüşümcü liderlerdir.

1.1. Dönüşümcü Liderlik Tanımları

Dönüşümcü liderlik kavramı, yönetim ve örgütsel davranış literatüründe yaygın olarak kullanılmasına rağmen, anlamı konusunda genel bir tanıma ulaşmak güçtür. Dönüşümcü liderlik, ilgili yazında aşağıdaki şekillerde tanımlanabilmektedir:

Burns'e (1978) göre dönüşümcü liderlik; liderlerin ve izleyenlerin ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerleri kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmak için birbirlerini ahlak ve motivasyonun daha üst seviyelerine çıkarması süreci ve izleyicileriyle aktif bir etkileşime girerek; izleyicilerdeki potansiyel enerjiyi bulup harekete geçirmek olarak tanımlamış (Krishnan, 2001: 127, Barnet ve McCormick, 2004: 408) ve liderlik ve izleyen rollerini ilişkilendirmeye çalışmıştır (Northouse, 2004: 170, Çetiner, 2008: 17).

Dönüşümcü liderlik, izleyicilerini, başlangıçta beklenilenden daha fazlasını yapmaları konusunda isteklendirmektir (Çelik, 2010: 27). Dönüşümcü liderlik, izleyicilerin duygu, düşünce, inanç ve değerlerini dönüştürerek, onların beklentilerin de ötesinde performans sağlama amacına yönelik bir liderlik tipidir (Rafferty ve Griffin, 2004: 330).

Hughes, (1990)'a göre dönüşümcü liderlik, bir vizyon oluşturma, bu vizyon doğrultusunda örgütü harekete geçirme ve yeni eğilimlerin sürekliliğini sağlamak için; teknik, politik ve kültürel sistemleri değiştirmek yoluyla örgütü yeni eğilimlerin gereklerine göre düzenleme sürecidir (Çelik, 2010: 28).

Dönüşümcü liderlik, çalışanlara vizyon kazandıran; bu vizyona katkıda bulunmaları için onlara ilave misyonlar veren ve örgütsel kültürde değişimler yaparak onlara şimdi yaptıklarından veya potansiyel olarak yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazlasını yapabileceklerine inandıran liderlik tarzıdır. Dönüşümcü liderlik, izleyicilerde, görevlerinin ve bunları etkin bir şekilde yerine getirmelerinin önemli olduğu hissini oluşturmaktır (Eren, 2000: 483).

Dönüşümcü liderlik, değişime yönelik bir liderlik modeli olup, dönüşüm sürecinin çeşitli aşamalarında gerekli davranışları göstererek değişimin başarıyla gerçekleştirilmesine olanak sağlar (Eisenbach ve diğ. 1999: 84). Dönüşümcü liderlik, izleyicilerinin kişisel büyüme, gelişme, başarıma, irade ve güven boyutundaki ihtiyaçlarının farkına varmalarını sağlamaktır. İzleyicileri, kişisel kazanç ve çıkarlardan ziyade örgütün yararı için çalışmalarını konusunda motive etmektir (Arıkan, 2001: 298). Leithwood (1992)'a göre dönüşümcü liderlik insanların misyon ve vizyonlarının tekrar belirlenmesi, sorumluluklarının tazelenmesi ve amaca ulaşabilmek için sistemin tekrar yapılandırılmasıdır (Yılmaz, 2010: 29). Karşılıklı teşvik etmeye dayanan ve lideri destekleyenlerin lider seviyesine çıkarıldığı ve liderleri manevi araçlar haline dönüştüğü bir ilişkidir (Dümen, 2008: 72).

Rokeach tarafından, dönüşümcü liderlik kavramının temelini teşkil eden sistem "belli bir hareket tarzının başka bir hareket tarzına tercih edilmesi" olarak tanımlanmaktadır. Rokeach'a göre, iki çeşit değer sistemi mevcuttur. Bunlardan bir tanesi, hırs, sevme ve açık görüşlülük gibi belli bir hareket tarzının istenmesiyle ilgili olan inançları kapsayan araçsal değerler. Diğeri ise; özgürlük, kendine saygı ve mutluluk gibi maddenin son halinin istenmesiyle ilgili olan inançları kapsayan son değerlerdir. Ayrıca araçsal değerler ahlaki ve kendini kanıtlama değeri olarak son değerler de toplumsal ve kişisel değerler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Değer sistemi

toplum tarafından önem verilen ve beğenilen davranışların oluşturduğu sürekli bir organizasyon olup, değerler birbirleriyle bütünleşmiş durumdadır (Krishnan, 2000: 127, Koçak, 2006: 41)

Dönüşümcü liderlik; hayatın değişen ortamlarını belirleyebilmek, değişimin sürekli temsilcisi olmak, daha çok rahatlık, daha çok deneyim ve farklı şeyleri bir arada kombine etmek, yeni görüş, yaşam ve deneyimleri tasarım ve uygulamak, yeni ilhamlara sürekli açık, her türlü yeni duruma hızla uyum sağlayabilmek, değişken, dinamik, uyarıcı ve girişim vizyonuna geleceğin yeni yüksek ideallerle dolu, umutlarıyla bütünleştirebilecek trendine üst düzeylerde erişebilmekle paralellik göstermektedir (Marşap, 2001: 112, Koçak, 2009: 25).

Dönüşümcü liderlik genel olarak "örgütsel amaç ve hedeflere bağlılık oluşturma sürecidir." Bu süreç izleyicilerin motivasyonunu, güçlendirilmelerini, yetki göçerişini ve demokratik yönetim işlevlerini de içerir. Burada liderliğin sadece liderin hareket yeteneğini artıran bir süreç olmadığı, liderle birlikte izleyicilerinin de güçlendirilmeleri, insiyatif kullanma olanaklarının artırılması anlamına gelmektedir. Bir misyon oluşturup, söz konusu misyon doğrultusunda çalışanların akıl güçleriyle, gönül güçleriyle ve zihinsel güçleriyle misyonun gereğini yerine getirme arzu ve isteği oluşturabilme, liderliğin işlevsel yönünü ortaya koyar. Dönüşümcü liderlik, bir vizyon oluşturma, söz konusu vizyon doğrultusunda örgütü harekete geçirme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu tanım, örgütü harekete geçirici eğilimlerin sürekliliğini de gerektirmektedir. Bu yönüyle liderlik anlık bir olgu değil, kurumsal özelliği olan bir süreçtir. Tanımlardan dönüşümcü liderliğin liderin kendi isteklerini izleyicilerinin de isteği haline getirerek, zorlayıcı güce başvurmaksızın insanları etkileme ve onlarda esin kaynağı olma özelliği olduğu anlaşılmaktadır (Özalp ve Öcal, 2000: 210, Çelik, 2010: 27, Kahveci, 2011: 20).

Dönüşümcü liderlik; örgütte değişen çevre koşullarının gereklerine uygun bir dönüşüm süreci başlatarak yapıyı harekete geçirme, saygınlık, güven ve cesaret uyandıran özelliklerle izleyicilerin inanç, tutum ve değerlerini etkileyerek, örgütün misyon ve amaçlarına ulaşma süreci şeklinde tanımlanabilir (Özalp ve Öcal, 2000: 211, Koçak, 2009: 27). Dönüşümcü lider ise izleyicilerini, yapmayı düşündüklerinin daha ötesinde performans göstermeye ikna edebilen kişidir (Cumagulyev, 2010: 23).

Yukl (1994)'a göre ise dönüşümcü liderlik, örgütte makro ve mikro düzeylerde gözlenebilir. Mikro düzeyde bireyler arasında olabildiği gibi, makro düzeyde sosyal sistemlerde değişim ve kurumlarda reform şeklinde olabilir. Dönüşümcü liderlik niteliklerine sahip bir lider, görevin sonuçlarının önemini belirterek onu izleyenlerin

ilgileri, örgütün veya takımın beklentileriyle bütünleştirerek ve izleyenlerin üst düzey ihtiyaçlarını aktif hale getirerek güdüler ve dönüşümü sağlar (Çetiner, 2008: 17).

Şimşek'e göre (1997: 164) dönüşümcü liderlerin işi yeni bir vizyon, dünya görüşü veya gerçeklik oluşturmak, bu yeni gerçeklikle ilgili uyumlu yeni standartlar, kurallar, normlar ve davranışlar geliştirmek, kitlelerin anlayabileceği dilde bunlara ulaşmanın yollarını göstermektir. Liderin yarattığı bu yeni gerçekliğin içinde kitleler yeni anlamlar bulurlar, yaşamları ve davranışları anlam kazanır, geleceğe ilişkin açık ve kesin beklentileri oluşur (Zeren, 2007: 38, Yılmaz, 2010: 31).

Northouse da dönüşümcü liderliğin, bireyin diğer işgörenlerle meşgul olduğu ve hem liderde hem de izleyende motivasyon ve moral düzeyini yükselten bir ilişki kurma süreci olduğunu ifade etmiştir (2004: 170). Bu tip bir lider, izleyenlerin güdü ve ihtiyaçlarına özen gösterir, bu ihtiyaçları gidermeye çalışır, izleyenlerini ödüllendirir ve onların tam potansiyellerine ulaşmalarına yardımcı olur (Northouse, 2004: 170, Tengilimlioğlu, 2005: 5). Dönüşümcü liderlik, bugünün ve yarının stratejik ortamına ayak uydurabilecek lider ve izleyen çeşidini inceleyecek birçok iyi yol sunar (Çetiner, 2008: 16).

Dönüşümcü liderler, işletmede çalışanları lider olma yolunda gelişmeleri için etkilemeye, onlara bu konuda ilham vermeye çalışırlar. Onlar, tüm çalışanların görüşlerini, bu çalışanların işletme içerisindeki statüleri ne olursa olsun, ciddiye alırlar. Dönüşümcü liderlerin, karizma ve esin kaynağı rollerini birleştirerek işgörenlerin gıpta edecekleri bir role sahip olduklarını söyleyebiliriz. Dönüşümcü liderler, işgörenlerin, kendilerine kişisel ve mesleki yaşamlarında önemli etkiye sahip olan kimdir sorusunu sorduklarında, tanımladıkları insanlardır. Sonuçta işgörenler dönüşümcü liderlere, tüm bu özellikleri nedeniyle takdir, saygı ve güven duyguları besler ve onlara benzemeye çalışır ya da onları örnek alırlar (İşcan, 2006: 164, Dümen, 2008: 73).

Dönüşümcü liderlik tarzı, günümüzün belirsiz ve çalkantılı ortamındaki değişimlere uyum sağlamakta gerek duyulan bazı özellikleri (değişimi okuyabilme, cesaret sahibi, güçlüklerle uğraşma yeteneğine sahip olma vb.) kapsayan bir liderlik tarzıdır. Dönüşümcü ya da değişimci (transformatif) liderler, kendilerine bağımlı astlar yaratmak değil, bağımsız, eleştirel düşünebilen ve böylece işletmeye önemli katkıları olabilecek, yenilikçi astlar oluşturmayı (Tengilimoğlu, 2005: 6) astların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkartıp, kendilerine olan güvenleri arttırarak, onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedeflemektedirler (Tabak, 2005: 40). Riskleri göze alabilir, hata yapmaktan korkmazlar. Hataların kendileri için bir

gelişme fırsatı olduğunun farkındadırlar. Özetle transformasyonel liderler reformcu, değişimci ve yenilikçi bir kimliğe sahiptirler (Tengilimoğlu, 2005: 6, Dümen, 2008: 72).

Dönüşümcü liderler örgütlerinin görev alanlarında (misyonlarında), stratejilerinde, etkinlik ve işlevleri ile ilgili süreçlerinde farklılıklar ve değişimler yapmak suretiyle çalışanları etkileyen ve örgütü, izleyenleri belirli bir zaman dilimi içinde şoka sokan ve başarının bu kısa süre içinde düşmesine neden olan, ancak izleyenlerin kafalarında ve davranışlarında yeniliğin ve reformun gereğine ve yararına inanarak değişim yaptıran kimselerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 226, Kurt, 2009: 54).

Tablo 1.1.'de de dönüşümcü liderlik tarzının davranışlarına yer verilmiştir:

Tablo 1.1. Dönüşümcü Liderlik Davranışları

Dönüşümcü Liderlik
Değişimle uğraşır.
Yetki devreder.
Vizyonu vardır. İnsan odaklıdır.
Uzun döneme odaklanır.
İş ve evi birleştirir.
Başarı azmi yüksektir.
Bireysel ödül ve bilgi vardır.
Heyecanlı ve coşkuludur.
İşleri basitleştirir.
İnsanlara rehberlik yapar.
Motive eder ve cesaretlendirir.
Personel işleriyle yakından ilgilenir.
Bütün değerleri göz önünde bulundurur.
Farklılıkları sever.
Astların hislerine önem verir.

Kaynak: Serinkan, 2002: 70

Tablo 1.1.'de verilen dönüşümcü liderlik davranışlarından en önemlisi zaman boyutudur. Dönüşümcü lider bugün ile geleceği bağdaştırmaya çalışır. Dönüşümcü lider, geçmişten gerekli dersi aldığı gibi, gelecekteki planlarında yapmış olduğu hatalara düşmemeye çalışır. Bu anlayıştaki liderler gelecekle ilgili kararlar alarak değişimlere önceden hazırlıklı olmaya çalışırlar (Serinkan, 2002: 70).

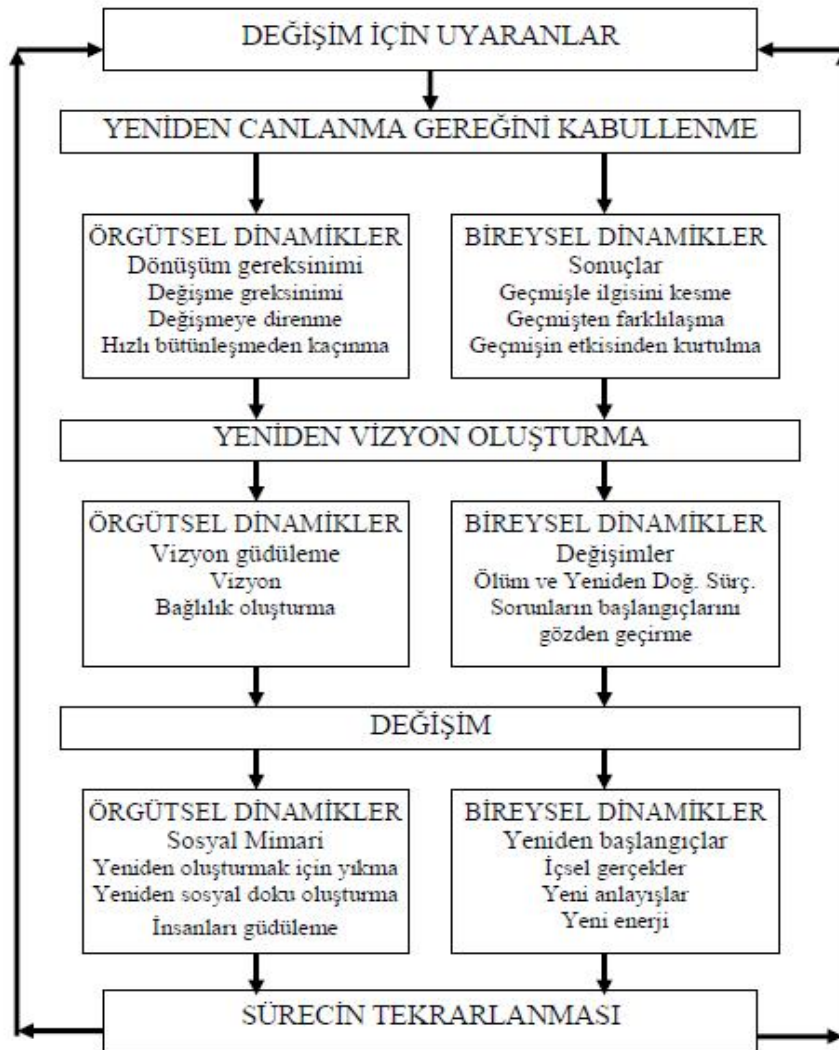


Şekil 1.1. Dönüşümcü Liderlik İle Örgütsel Başarı Arasındaki İlişki (Eren, 2001: 458)

Şekil 1.1.'de görüldüğü gibi, dönüşümcü liderlikte, başarı grafiği kısa bir düşüşten sonra süratle yükselmektedir (Yılmaz, 2010: 22-23). Atılım yapmak ve yenilikçi gelişme politikaları izleyen organizasyonlarda hiç kuşkusuz dönüşümcü liderlik biçimi etkilidir (Eren, 2001: 458).

Dönüşümcü bir lider çalışanların görev bilincini artırarak değişimi başlatır. Dönüşümü gerçekleştirmek için örgütte değişimi ve yenileşmeyi teşvik eder (Çetiner, 2008: 17). Dönüşümcü lider, örgüt üyelerinin varsayımlarını, belli başlı tutumlarını, örgütün misyonunu, amaçlarını ve stratejilerini değiştirir. Dönüşümcü liderliğin temelinde değişim, yenilik ve girişimcilik vardır. Onlar dönüşüme yol gösterirler ve gerekli yeniden canlanma için ihtiyacı fark ederler, yeni bir vizyon belirler ve dönüşümü kurumsallaştırırlar (Koçak, 2009: 26).

Bütün bu açıklamalar, gerek birey bazında gerekse örgüt bazında dönüşümün gerçekleşmesi için açık bireyler ve örgütler olmayı zorunlu kılmaktadır. Kapalı sistemlerin veya bu tip sistemlerde yer alan işgörenlerin dönüşümü gerçekleştirmesi pek mümkün değildir. Bu tip örgütler, dönüşüm yoluyla değil daha çok devrim yoluyla, hızlı ve kökten değişebilirler. Dönüşümcü liderlik sürecinin nasıl işlediği aşağıdaki şekilde ayrıntılı olarak ele alınmıştır (Yavuz, 2008: 52).



Şekil 1.2. Dönüşümcü Liderlik Süreci (Yavuz, 2008: 53)

1.2. Dönüşümcü Liderliğin Gelişimi

Liderliğin tarihi gelişimi incelendiğinde öncelikle liderin kişisel özelliklerinin daha sonra da davranışlarının önem kazandığı görülmektedir (Çetiner, 2008: 13). Dönüşümcü liderlik kavramı 1980'lerin başından bu yana birçok araştırmanın odak noktası olan güncel liderlik yaklaşımlarından biridir (Northouse, 2004: 169, Eraslan, 2005: 2). Birçok akademik çalışmada da yer aldığı gibi dönüşümcü liderlik kavramı ilk kez 1973'te James Victor Dawston'un "İsyan Liderliği" (Rebel Leadership) adlı çalışmasında kullanılmıştır (Erçetin 2000: 60, Eraslan 2004-b: 3, Akiş, 2004: 35-36). Sosyolojik bir tez olan "dönüşümcü liderlik" kavramı daha sonra siyaset bilimci James McGregor Burns tarafından 1978 yılında ABD'de politik liderlik eğitimi sırasında kullanılmış ve sistematize edilmiştir. (Koçak, 2006: 40, Owen vd., 2011: 315, Bilir,

2007: 10, Yavuz, 2008: 48, Dursun, 2009: 19, Koçak, 2009: 24, Kurt 2009: 47, Uzer, 2010: 19, Kahveci, 2011: 21, Gürel, 2011: 19).

Burns'e göre lider, takımdakiler üzerinde yüksek düzeyde moral, motivasyon ve performans oluşturan kişidir (Toksöz, 2010: 23). Burns, dönüşümcü liderliği, belirli davranışlar olarak tanımlamak yerine, liderlerin ve astların birbirlerinin ahlak ve motivasyonlarını daha yüksek seviyelere çıkartan bir işlem olarak tanımlar. Bu yaklaşım genellikle, temeli ABD'li liderlere ilişkin varsayımlara dayalı yönetim kültüründen, bir sosyal yapı felsefesine doğru gelişen bir model yaratma düşüncesinden doğmuştur. ABD siyasal yaşamında parti liderlerinin oy toplamak ya da oy potansiyellerini artırmak amacıyla başvurduğu yöntemlerin benzerleri, iş hayatında General Electric'den Jack Welch ve Chrysler'dan Lee Iacocca tarafından işletmelerinde değişimi başlatma ve geleceğe yönelik vizyonların gerçekleştirme süreçlerinde başarılı bir şekilde kullanılmıştır (Özalp ve Öcal, 2000: 211).

Dönüşümcü liderlik kavramı özellikle davranış bilimci Bernard M. Bass ve diğerleri tarafından yönetim ve örgüt konularına uygulanmıştır. Ancak ne Burns, ne de Bass üniversitelerde çalışmamışlardır; ancak onlar kendi çalışmalarını daha çok politik liderler, ordu mensupları ve iş hayatındaki yöneticiler üzerinde yürütmüşlerdir (Duralı, 2007: 8).

Dönüşümcü liderlik ile ilgili araştırma sürecinde, birçok bilim adamının bu yaklaşıma ilgi gösterdiği görülmektedir. Bunlardan bazıları Tichy ve Devanna (1983), Conger ve Kanungo (1987), Yukl (1989), Sashkin (1990), Podsokoff (1990), eğitim alanında Jantzi ve Leithwood (1992), Sosik (1993) ve Pielstick (1997)'tir (Eraslan, 2005: 11). Podsakoff ve arkadaşları, 1990 yılında dönüşümcü liderliğin bilinen davranış boyutlarına farklı bir bakış açısı ile yaklaşmış ve dönüşümcü liderlikte altı davranış boyutu olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bass ve Avolio, 1993 ve 1996 yılları arasında yaptıkları çalışmalarda, dönüşümcü liderlerin astları üzerinde; ekstra çaba, etkililik ve doyum gibi etkiler yarattıklarını belirtmişlerdir (Çelik, 2010: 26). Dönüşümcü liderlik ile ilgili araştırma sürecinde katkısı bulunan bazı araştırmacılara aşağıda yer verilmiştir.

1.2.1. James MacGregor Burns

Burns'e göre liderlik, ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanılarak, bağımsız veya karşılıklı oluşturulan amaçlara ulaşmak için lider ve izleyicilerin harekete geçme sürecidir. Sadece liderlik sürecini kullanarak liderler, izleyicilerinin amaç ve değerlerini değiştirip şekillendirebilirler. Bunun adı ise dönüşümcü liderliktir (Cumaguliyev, 2010: 24)

Burns'e göre dönüşümcü lider bir çalışanın var olan ihtiyacını tanımlar ve onun da daha ötesine gider, daha yüksek seviyedeki ihtiyaçları teşvik eder ve onları karşılar. Dönüşümcü liderler çalışanları tam bir birey olarak elde etmeye uğraşırlar. Burns dönüşümcü liderliği, durumsal liderlikle başlayan, tek bir sütunun karşıt sonları olarak görür (Bannon, 2000: 26, Keleş, 2009: 19).

Dönüşümcü lider kavramı, çeşitli siyasi liderlerin biyografilerinin analizlerine dayandırılarak Burns tarafından önerilmiştir. Kavramı geliştirirken Burns (1978); karakterlerden, liderlik stillerinden, lider-üye değişimi araştırmaları üzerine yazılmış literatürden ve bunlarla birlikte kendi gözlemlerinden yararlanmış ve dönüşümcü liderlik stilini ortaya koymuştur. Burns dönüşümcü lideri, liderin ve izleyicilerin birbirlerinin ahlak, değerler ve motivasyon açısından daha yüksek seviyeye çıkaracak şekilde diğerleriyle ilişki kuran kişi olarak görür (Cumaguliyev, 2010: 24, Çelik, 2010: 24). Yani dönüşümcü liderlikteki lider ve izleyici arasındaki ilişki, liderin değerlerinin, inançlarının, izleyicilerin ihtiyaçlarını harekete geçirmesi, dönüştürmesi ilişkisi üzerine oturmaktadır (Bilir, 2007: 10). Toplu grubun daha yüksek istek ve hedeflerinin bireyleri ve işteki önemli değişimlerin başarısındaki sonuçları geçeceği umulmuştur. Burns bütün müdürlerin liderlik stilleri ile sınıflandırılacaklarına inanmıştır (Dursun, 2009: 20).

Dönüşümcü liderlikte, lider dürüstlük, doğruluk, sorumluluk ve cesareten oluşan model değerlerin (modal values) üzerine inşa edeceği özgürlük, adalet ve eşitlik gibi son değerlerle (end values) ilgilenmektedir. Yukarıda da vurguladığımız gibi dönüşümcü lider, 'son değerler'i kullanarak, izleyicilerinin moral ve motivasyon seviyelerini yükseltmektedir (Cumaguliyev, 2010: 24).

Dönüşümcü liderlik, hem liderlik edenlerin hem de liderlik edilenlerin insani etkileşimleri ile etik beklentilerini artırdıklarında kalıcı bir manevi özellik kazanmakta ve her iki taraf için dönüşümcü bir etki sağlamaktadır” (Owen vd., 2007: 317). Gene yazara göre, bu tarz liderler izleyicilerini etkilemek için korku, hırs, kıskançlık ya da nefret gibi olumsuz duygular yerine özgürlük, eşitlik, adalet, barış gibi ahlaki/manevi değerleri ön plana çıkarmaktadırlar (Güney, 2006: 140-141).

Burns'ün liderler ve işgörenlerin amaçlanan değişimin elde edilmesi için, liderin ve işgörenin karşılıklı olarak birbirlerini motive etme süreci olarak açıkladığı dönüşümcü liderliği on yıl sonra Yukl tekrar yorumlamıştır. Yukl dönüşümcü liderliğin örgütün herhangi bir pozisyonunda bulunan herhangi biri tarafından gösterilebileceğini ileri sürmüştür. Buna bağlı olarak dönüşümcü lider; aynı statüde bulunan diğer yöneticileri veya işgöreni, hatta üst düzey görev yapan yöneticileri etkileyerek

dönüşümü gerçekleştirebilir. Burns dönüşümcü liderlerin rutin işlerde de kendini gösterebileceklerini, ancak bu durum dönüşümcü liderlik davranışının sıradan ve herkesin bildiği ve gerçekleştirdiği anlamına gelmeyeceğini açıklamıştır (Celep, 2004: 23).

1.2.2. Bernard M. Bass

Bass 1985'te yayımlanan 'Beklentilerin Ötesinde Liderlik ve Performans (Leadership and Performance Beyond Expectations)' isimli çalışması ile Burns'ün yeni kuramını anlaşılabilir ve ölçülebilir bir noktaya taşımıştır. Bass'ın geliştirdiği Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) yardımıyla 'liderin 360 derecelik resmini çekmek' mümkün olmuştur. (Brestrich, 2000: 101, Genç ve Halis, 2006: 53, Bilir, 2007: 10, Çetiner, 2008: 19). Bass, dönüşümcü liderin, izleyicilerinin 'istek ve ihtiyaçlarını genişlettiğini', hatta izleyicilerinin ihtiyaçlarını Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'nin üst basamaklarında yer alan saygınlık (esteem) ve kendini gerçekleştirme (self-actualization) seviyelerine yükselttiğini belirtmektedir (Cumaguliyev, 2010: 25).

Burns'ün teorisi Bass tarafından eleştirilmiştir. Bass, Burns'ü üç açıdan suçlamıştır (Çetiner, 2008: 19-20):

- 1) Burns izleyenlerin ihtiyaç ve isteklerine dikkat etmemiştir,
- 2) Burns dönüşümcü liderliği ahlak bazında sınırlamış ve daha da kötüsü,
- 3) Etkileşimci liderlikten dönüşümcü liderliğe uzanan tek taraflı bölünmez bir bütünlük kurmuştur.

Burns dönüşümcü liderliği genişletilmiş liderlerle (pozitif ahlak değerleri ve astlarının yüksek ihtiyaç seviyesine ulaşmalarını isteyen) sınırlar. Buna karşılık, Bass'a göre bir dönüşümcü lider astlarının motivasyonunu hareketlendiren ve astlarıyla bağlantısını arttıran ve sonuçta astların yararına olup olmadığına bakmayan kişi olarak tanımlar.

Bass, daha düşük ihtiyaç seviyesinde güvenlik, ekonomik ihtiyaçlar gibi ısrar eden liderleri de dışlamamıştır (Duralı, 2007: 27). Gene Bass'ın ilk çalışmalarına göre bir dönüşümcü lider, illa da Burns'ün öne sürdüğü gibi pozitif moral değerlere dayanmak zorunda değildir. Adolph Hitler gibi liderler de negatif etkilerine rağmen, dönüşümcü lider olarak kabul edilirler, çünkü ülkeyi dönüştürmeyi başarmışlardır (Keçecioğlu, 2003: 69, Öner, 2005: 17).

Bass'a göre dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderliğin yerine kullanılabilir bir kavram olmaktan ziyade onun etkinliğini artırıcı bir etki göstermektedir (Cumaguliyev,

2010: 25-26). Yani Bass dönüşümcü liderliğin yeniliğin seviyesini yükseltmede ve çalışanlar açısından risk almayı yükseltmede etkileşimsel liderliği arttırdığını düşünür (Bannon, 2000: 27).

Bass (1985) dönüşümcü ve etkileşimci liderliği ölçmek amacıyla ilk defa Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'ni (Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ) geliştirmiştir ve bu ölçek eğitim kurumları, ordu, emniyet teşkilatı, sağlık kurumları, yerel yönetimler, işletmeler gibi (Zeren, 2007:37, Yılmaz, 2010: 30) değişik iş ortamlarında ve koşullarda uygulanarak geçerliği ve güvenilirliği sınanmıştır. Bass tarafından geliştirilen ilk ölçek sekiz alt boyuttan oluşmaktadır. Bu sekiz alt boyutun dördü dönüşümcü liderliği, diğer dördü ise etkileşimsel liderliği oluşturan özellik ve yaklaşımları kapsar (Tabak, 2005: 47, Keleş, 2009: 20).

Avolio ve Bass tarafından geliştirilen formu ise, MLQ Form 5X olarak adlandırılmakta ve araştırmalarda oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır. (Akbaba ve Altun, 2003: 12; Bass ve diğerleri, 2003: 208). Yaygın kullanılan bir diğer şekli de MLQ FORM 6S dir (Krishan, 2004:64). MLQ Form 5X'te yer alan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik bileşenlerine aşağıda yer verilmiştir (Börü ve Güneşer, 2005: 145):

Etkileşimci Liderlik Belirleyicileri:

- Koşullu ödüllendirme (contingent reward)
- İstisnalarla yönetim (management by exception)
 - İstisnalarla aktif yönetim (active management by exception)
 - İstisnalarla pasif yönetim (passive management by exception)
- Tam serbesti tanıyan liderlik (laissez-faire leadership)

Dönüşümcü Liderlik Belirleyicileri:

- Karizma-idealize edilmiş etki (charisma-idealized influence)
 - Karizma-atfedilen (charisma-attributed)
 - Karizma-davranış (charisma-behavioral)
- İlham kaynağı olma (inspirational motivation)
- Entelektüel uyarım (intellectual stimulation)
- Bireyselleştirilmiş ilgi (individualized consideration)

Onlar bu anketten elde ettikleri sonuçlarla dönüşümcü liderlerin sergilediği davranışların daha iyi anlaşılmasını, bu davranışlar altındaki anahtar kişilik özellikleri ve onların liderlerin gelişiminde nasıl etkili olduğu ortaya çıkarmışlardır. Hem Burns

hem de Bass liderleri ve lider olmayanları, onların davranışları ve astlar üzerindeki etkileriyle ayırt etmekteydiler (Duralı, 2007: 27).

Bass'a göre; dönüşümcü liderlik, bilimsel yönetime karşı anti tez olarak geliştirilmiş ve Weber'in karizmatik otorite kavramından etkilenmiştir (Şahin, 2003: 27). Karizma, dönüşümcü liderlikteki derecelendirmede en büyük varyansa sahiptir ve dönüşümsel sürecin merkezini oluşturmaktadır. Astlar karizmatik liderlerine öykünmekte, lider tarafından açıklanan vizyon ve değerlere güvenmekte, inanmakta ve liderlerine karşı yoğun duygusal hisler beslemektedirler (Gürel, 2011: 23-24). Karizma, astların saygı ve güvenini dikkate alır. Karizma, Avolio ve Bass'ın tanımladığı gibi, önemlilik hissiyle birlikte anlaşılır bir vizyonu içerir. İlham verici motivasyon, sembol kullanmayı ya da vizyon için destek kazanmayı istemeleri içerir. Zekasal uyarı özellikle astların gelişimi ve yetki devriyle ilgilenir. Bireysel ilgi, astların ihtiyaçları, özellikle gelişimsel ihtiyaçları için liderin gösterdiği kişisel ilgi gösterme derecesidir. Dönüşümcü lider kendi astlarına karşı gelişimsel oryantasyon sahibi kişidir (Duralı, 2007: 26).

1.2.3. James M. Kouzes ve Barry Z. Posner

Kouzes ve Posner 1983 yılında başlayan ve 550 şef ile orta düzey yöneticileri kapsayan bir çalışmada gerçekleştirmiş ve Bass gibi bir anket geliştirmiştir (Eraslan, 2003: 90, Zeren, 2007: 37). Anket, en iyi liderlik başarısının gösterildiği zamanlarda kullanılan teknik ve stratejileri inceleyen 38 sorudan oluşmaktaydı. Anket sonuçlarına göre 10 davranışı içeren 5 liderlik uygulamasına ulaşılmıştır (Yılmaz, 2010: 30). Kouzes ve Posner, kamu ve özel sektör işletmelerindeki yaklaşık 1500 orta ve üst düzey yönetici üzerinde araştırmalar, uzun süren örnek olay incelemeleri / alan araştırmaları ve mülakatlar sonunda ortaya çıkan Liderlik Uygulamaları Envanteri'nin (The Leadership Practices Inventory-LPI) temelini de, bu beş temel liderlik uygulaması ve on davranışsal etkinlik oluşturmaktadır (Kouzes & Posner, 1987: 331, Kouzes & Posner, 1988: 309-322, Cumaguliyev, 2010: 27)

Kouzes ve Posnerin liderlik uygulamaları ve yorumları şunlardır (Çetiner, 2008: 27):

Süreci Zorlamak (Değişimin önünü açmak, yeni yollar aramak)

- Fırsatları Araştırmak: Liderlik etmenin anlamı, önde gitmek, değişimi teşvik etmek ve sorumluluğu kabul etmektir.
- Tecrübelerden Faydalanmak ve Risk Alma: Hatalardan ders almak, dinlemek, açık iletişimi desteklemek, insanları risk almak için desteklemek,

belirsizliklerde bile kararlı olmak ve insanlara belirsizlikle başa çıkabilmeleri için yardım etmek.

Paylaşılan Bir Vizyonu Teşvik Etmek (Ortak bir vizyon oluşturmak)

- Vizyonu Geleceğe Taşımak: Gelecek oryantasyonu, istenen sonuçlar için zihinde bir resim, gururu teşvik eden bir eşsizlik, idealler üzerine odaklanmak ve sezgiye dayanmayı sağlamak.
- İzleyicilerin Destek ve Sempatisini Kazanmak: İzleyicilere vizyonu öğretmek, ortak bir amaçta ısrar etmek, insanları ölümsüz bir şeyin parçası olarak hissettirmek, izleyicilere bir farklılık yaratmaları ve daha yüksek ihtiyaçlarını karşılamaları için yardım etmek, diğerlerine kültürün ne anlama geldiğini anlatabilmek için odaklanmak, açık olmak ve mecazlar, hikayeler, sloganlar ve resimler kullanmak.

İzleyicilere İnisiyatif Vermek (İzleyicileri cesaretlendirmek ve güçlendirmek)

- İşbirliğini Teşvik Etmek: Ortak hedefler geliştirmek, grup görevleri ve paylaşılan ödüller kullanmak, problemleri çözmek için proje takımları kullanmak, uzun döneme önem vermek, örnek olmak, güveni izleyicilere de yaymak, bütünleştirici çözümleri araştırmak, insanları planlamaya dahil etmek.
- İzleyicileri Güçlendirmek: Güç almak için güç vermek, izleyicilerin kendilerini güçlü hissetmelerini sağlamak, birinin kendi isteklerinden organizasyon ve izleyicileri için vazgeçmesi, insanlara yapmaları için önemli iş vermek, bilgiyi paylaşmak, kendi kendini yönetme ve takdir yetkisi vermek ve pozitif ilişkiler kurmak.

Örnek Olmak (Yöntemi Biçimlendirmek, Yol Göstermek)

- Örnek Vermek: Açık kanaatler ve standartlar göstermek ve değerleri yaşamak. Astlar, liderlerin zamanı nasıl harcadığını, nasıl ödüllendirdiğini, olaylara nasıl tepki verdiğini ve sorduğu soruları izlerler.
- Küçük Zaferleri Planlamak: Artan ilerlemeler odaklanmak, ne yapılacağı hakkında küçük zaferlerden örnekler vermek, izleyicilere kabiliyetli olduklarını hissettirmek ve izleyicilerin vizyona genel bir bağlantısının olmasını sağlamak.

Gönüllü Katılımı Sağlamak (Başkalarını Harekete Geçirmek, Kalpleri Cesaretlendirmek)

- Bireysel Başarıların Farkında Olmak: Ödülleri performansla ilişkilendirmek. Yüksek beklentiler beklemek, beklentileri ifade etmek, performanslarla ilgili geri bildirim vermek ve izleyicileri cesaretlendirmek.

- Başarıları Tebrik Etmek: Anahtar değerlere odaklanmak, genel törenler kullanmak ve kişisel olarak katılım

Yazarlar ayrıca kendi kitaplarında anlattıkları liderlerin, liderlik uygulamaları itibariyle Bass'ın (1985) tanımladığı dönüştürücü liderlere benzediğini belirtmişlerdir. Kouzes ve Posner, astların kendi işlerinin ve katkılarının hayatta daha önemli olduğunu hissetmelerini sağlamanın önemi üzerinde durmuşlardır. Onların en çok yerleşmiş değer ve isteklerine atıfta bulunarak, astlar ve liderin organizasyon içindeki eforlarının, sinerjik bir fark yarattığını bilerek psikolojik olarak memnuniyetlerini sağlar. Bu gibi değerlere örnek olarak, en iyi olmak ya da dünyayı daha iyi bir yer yapmak verilebilir.

Kouzes ve Posner ayrıca yaklaşık 4000 yöneticiye liderlerden hangi özellikleri beklediklerine yönelik bir anket çalışması da yapmışlardır. Bu çalışma astların liderlerden dürüstlük, ustalık, astları harekete geçirme ve ileri görüşlü olmalarını görmek istediklerini göstermiştir (Duralı, 2007: 30).

Kouzes ve Posner araştırmalarından çıkardıkları en önemli sonucu şöyle ifade etmişlerdir (Howell, 1999): "Yalnızca şanslı bir kaçımızın liderliğin sırrını çözebileceği hufafesinin tam tersine, araştırmalarımız bize göstermiştir ki, liderlik gözlemlenebilen ve öğrenilebilen bir eylemler demetidir. Liderliğin öğrenilemeyeceği inancı, gelişmeye ve ilerlemeye karşı liderlik eyleminin doğasından çok daha güçlü bir caydırıcıdır. Sonuç olarak liderlik herkesin işidir."

1.2.4. Warren Bennis ve Burt Nanus

Bennis ve Nanus'a göre lider örgütün duygusal ve ruhsal kaynaklarını, onun değerlerini adanmışlığını yönlendirir (Keleş, 2009: 18). Dönüşüm, izleyicileri kendi kendini yetkilendirebilen liderlere, değişimin temsilcilerine dönüştürmektir. Harekete geçiren, izleyicilerinin lider haline gelmelerini ve bunun da ötesinde birer değişim ajanı haline dönüşmelerini sağlayan kişi, şeklinde tanımlamışlardır. Bennis ve Nanus, 60 başarılı CEO ve 30 seçkin kamu yöneticisi ile yaptıkları 90 mülakat sonucunda, tüm yöneticilerde ortak olarak görülen dört liderlik stratejisi tespit etmiştir (Cumaguliyev, 2010: 28, Çetiner, 2008: 26);

1. Vizyon aracılığıyla odaklanma: Vizyon heyecanlandırır, hayat verir, amaçların eyleme dönüşmesini sağlar.

2. İletişim kurma: Liderler vizyonlarını ve gerçekleşmesini istedikleri amaçları izleyicilerine hatasız bir şekilde anlatmayı ve iletmeyi başarırlar.

3. Güven ortamı oluşturma: Lider ile izleyicileri arasında karşılıklı güvene dayalı ilişkiler tesis edilir. Liderin vizyonu ile eylemleri arasında tutarlılık vardır.

4. Özsaygının gelişmesini sağlama: Kişinin kendine saygı duyması çok önemlidir.

Liderler, izleyicilerin özsaygılarının gelişmesi için farklı eylemlerde bulunurlar. İzleyicilerin, güçlü ve zayıf yanlarının farkına varmaları sağlanır, yetenek ve kabiliyetleri, disiplin göz ardı edilmeden geliştirilir. Ayrıca iş için gereken nitelikler ile yetenekler arasındaki denge gözetilir.

Bennis, dönüşümcü liderliği, vizyonunu geliştirmek için, izleyicileri yetkilendirme, güçlendirme ve dağıttığı yetkiyi, gücü eylem birliğine dönüştürme yeteneği olarak tanımlarken öğelerini de; vizyon, iletişim, kararlılık, bağlılık, yoğunlaşma, yetkilendirme, güçlendirme, örgütsel öğrenme olanakları sağlama şeklinde belirtmişlerdir (Erçetin,2000: 60, Koçak, 2009: 26).

1.2.5. Noel M. Tichy ve Mary A. Devanna

Tichy ve Devanna, 1986'da yayımladıkları kitaplarına koydukları adla (The Transformational Leader) dönüşümcü liderliğe olan ilgiyi bir hayli artırmışlardır (Cumaguliyev, 2010: 28-29). Yazarlar tarafından büyük şirketlerin tepe yöneticileriyle yapılan görüşmelere göre dönüşümcü liderlerin ayırt edici özellikleri aşağıdaki gibidir (Sheh, 2002: 52-53, Keçecioğlu, 2003: 34-37, Bilir, 2007: 13, Keleş, 2009: 23):

- Dönüşümcü liderler, kendilerini değişimin temsilcisi olarak görürler. Onların profesyonel ve kişisel imajları ile kendileri sorumlu olarak hissettikleri nokta, örgütü dönüştürme ve örgütte bir değişim oluşturmaktır. Dönüşümcü liderler, tasarım ve şans ile dönüşüm doğrultusunda bir örgüte liderlik etme konumuna gelirler.

- Cesurdurlar. Risk almaktan çekinmezler, ancak ihtiyatsız da değildirler. Statükoya karşı dik durmasını bilirler.

- İnsanlara inanırlar. Dönüşümcü liderler diktatör değildirler. Güçlüdürler ancak diğer kişilere karşı duyarlıdırlar ve temel olarak diğerlerinin de yetkilendirilmesi doğrultusunda çalışırlar. Bireysel düzeyde ilgi gösterebilmeleri için, ilgilendikleri bireye inanmaları ve güvenmeleri, onların, bu bireylerin sorunlarını çözmelerinde ve bu bireyleri geliştirme çabalarında yardımcı etken olmaktadır.

- Değerleri açık bir biçimde ifade etme yeteneğine sahiptirler. Davranışları temel değerlerle uyumludur.

- Bir hayat boyu öğrencidirler. Hata yapmak, öğrenmenin bir parçasıdır. Yaptıkları hatalar hakkında konuşabilen kişilerdir. Dönüşümcü liderler her zaman yenileşme sürecinde olan kişilerdir. Liderlik rollerinin bu yönünü sürekli eklemeler yaparak geliştirirler. Emekli olmadan önce bir şeyleri bitirecekleri hissine sahip

değildirler, çünkü pazardaki dinamik zorlamaların, yönlendirdikleri örgütte de değişimlere zorlayacağını bilirler. Kendi analizi ve kişisel adanma sürekli değişim için enerjiye dönüşür.

- Belirsizlik, karmaşıklık ve şüphe ile başa çıkma yeteneğine sahiptirler. Dönüşümcü liderler karmaşık ve değişen dünyanın problemlerini görebilir ve onlarla baş edebilir

- Vizyonerdiler. Hayalleri, astların algılayabileceği şekle dönüştürebilirler.

- Bu liderlerin kavramsal yetenekleri gelişmiştir: Kavramsal yetenek organizasyonu bir bütün olarak görebilmeyi ve organizasyon birimleri arasındaki ilişkileri takip ederek organizasyon bütünlüğünü sağlayabilmektir. Dönüşümcü liderler de birey üzerine eğildiklerinden bu bütünlüğü sağlayabilirler,

- Doğası gereği kolay pes etmezler. Karmaşık ve belirsizliğin hâkim olduğu zamanlarda mücadelecilik kimliklerini ön plana çıkabilirler.

1.2.6. Edgar Schein

Schein'a göre, 'liderler kültürü oluştururlar, ancak kültür de liderlerin yeni neslini yaratır (Cumaguliyev, 2010: 29). Liderliğin tek ve temel fonksiyonu, kültürün organizasyondaki işlevini sürdürmesini sağlamaktır.' Bir organizasyonda, yeni bir örgüt kültürü oluşturmanın ilk aşamalarında, lider bir vizyona, bu vizyonu anlatma ve hayata geçirme yeteneğine ihtiyaç duyacaktır. İşler umulduğu ve planlandığı gibi gitmediği zamanlarda lider heyecanını yenebilmeli ve sabırla ısrarlı çalışmalarına devam etmelidir (Clawson, 2003: 343). Gene Schein'a göre değişen örgütsel kültür, dönüşümcü liderliğin bir sonucudur ve izleyicilerin çaba ve performansları üzerinde önemli etkilerde bulunmaktadır (Keçecioğlu, 2003: 141).

Mc Adams ve Zinck (1998) de dönüşümcü liderlik üzerine bir örnek olay incelemesi yapmış ve Edgar Schein'in (1985) "dönüşüm ortak kültürde değişimdir" fikrini destekleyici özellikler ortaya koymuşlardır. Yazarlar, üç bölgedeki 60 personelle yapılan görüşme sonuçlarını inceleyerek araştırma bulgularıyla örtüşen ortak liderlik özellikleri belirlemişlerdir. Bu özellikler şu şekilde listelenebilir:

- Dikkat Odağı: Yöneticinin davranışları, en önemli öncelikleri, ilgileri ve yöneticinin sorumluluklarını açık bir şekilde ortaya koyar. Yöneticiler hem sözleriyle hem de davranışlarıyla bu önceliklerin örgütteki önemini vurgularlar.

- Amaç Odaklı Etkinlik: Her üç yönetici bölgelerinde düzenli ve sistematik gelişme ve gözlem sürecine sahiptir. Yöneticinin ve diğer bölge yöneticilerinin bölgesel ve bireysel amaçları açık bir şekilde örgütün ve yöneticilerin misyonundan türemiştir.

- Olumlu Davranış Modeli Olma: Bu yöneticilerin tipik bir etkinlikleri de amaçları gerçekleştirmek ve örgüt misyonunu tamamlamak için gerekli davranışları göstermektir. Bu yöneticilerin her biri örgüt çalışanlarıyla ve diğer yöneticilerle sık sık iletişim kurarlar.

- İnsan Kaynaklarına Vurgu: Her bir yönetici personele yetki aktarmayı, personelin kültürel gelişimini vurgular ve bölgesindeki işe alım uygulamalarına dikkat çeker.

1.2.7. Marshall Sashkin

Dönüşümcü liderlik araştırmaları kapsamında Sashkin de lider davranışlarının değerlendirilmesi amacıyla Lider Davranışı Ölçeği'ni (Leader Behavior Questionnaire-LBQ) geliştirmiştir (Akoğlan ve Akçay, 2004: 92, Genç ve Halis, 2006: 54, Yılmaz, 2010: 30). Ölçekte açıklık (clarity), iletişim (communication), tutarlılık (consistency), dikkate alma (caring) ve fırsat yaratma (creating opportunities) olmak üzere beş ayrı kategori yer almaktadır.

Sashkin dönüşümcü liderleri, ortalama lider, yönetici ve lider olmayan kişilerden ayıran üç özellik ortaya koymuştur. Yazara göre bu özellikler, insanın doğuştan kazandığı özellikler olmayıp öğrenilebilecek özelliklerdir. En temel özellik kendine güvendir. İkincisi güçtür. Sonuncusu ise vizyondur (Tabak, 2001: 5).

1.3. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Bass ve Avolio (1993), dönüşümcü liderlik özelliklerini; idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek sağlama şeklinde dört grupta toplamıştır. Bu alt boyutlardan idealleştirilmiş etki ve bireysel destek sağlama boyutları insana yönelik, entelektüel uyarım ve telkinle güdüleme işe yöneliktir (Celep, 2005: 79).

Dönüşümcü liderliğin boyutlarının İngilizce karşılıkları "I" harfi ile başladığı için dönüşümcü liderliğin 4I'sından bahsedilmektedir (Çelik, 2010: 29-30). Bunlar;

- Idealized Influence: İdeal Etkileme,
- Intellectual Stimulation: Zihinsel Teşvik,
- Inspirational Motivation: İlham Verici Motivasyon,
- Individualized Consideration: Bireysel Düzeyde İlgi.

Bir örgütte bu alt boyutların tamamı liderin davranışlarına yansıtıldığı takdirde dönüşümcü liderlik davranışı gerçekleşmiş olur. Liderin bu alt boyutlarla ilgili özelliklere de sahip olması gerekmektedir (Yavuz, 2008: 53).

1.3.1. İdeal Etki

Bazı çalışmalarda idealleştirilmiş etki “karizma” olarak da tanımlanmaktadır (Marjosola ve Takala, 2000: 146-147), ama aslında karizmadan farklı anlamlar içerir. Dönüşümcü liderlikle ilgili araştırmalar incelendiğinde; karizma genellikle karizmatik olarak değerlendirilen lidere izleyenlerin atfettiği nitelikleri tanımlamaktadır (Karip,1998: 447). Dönüşümcü liderliğin önemli kuramcılarında Bass (1990), House’un (1977) karizmatik liderlik çalışmalarından etkilenerek, karizmatik etkiyi içeren bu boyutu oluşturmuştur. Karizmatik etkinin, izleyicilerde coşku ve macera duygusunu canlandırdığı görüşünü savunan Bass (1990), bu çerçevede yaptığı araştırmalarda, karizmatik etkiye sahip liderlerin, paylaşılan misyon duygusunu yerleştirmesi, etkinliklerin başarısını izleyicilerine ithaf etmesi, izleyicilerin umut ve arzularına hitap etmesi gibi özellikleri dikkate almıştır (Sipahi ve Berber, 2002: 22).

Karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlikten farklı bir yaklaşımdır (Çakar ve Arbak, 2003: 83). Karizmatik lider kendi görüşlerini, izleyicilerine aktarmakta, bunun ötesinde daha fazla katkı sağlamamaktadır. Başka bir deyişle karizmatik liderlikten ziyade dönüşümcü liderlik daha anlamlı görülmektedir (Kahveci, 2011: 25). Karizma, dönüşümcü lider için gerekli bir unsurdur, fakat dönüşümcü liderlik sürecini açıklamada tek başına yeterli değildir (Yavuz, 2008: 54). Bazı liderler karizmatik etkiye sahip olabilirler, fakat dönüşümcü liderlik özelliği göstermeyebilirler. Dönüşümcü liderler korku, açgözlülük, kıskançlık ya da nefret gibi aşağı duygulara değil; özgürlük, adalet, eşitlik, barış ve insancılık gibi ahlaki değerlere ve yüksek ideallere hitap ederek takipçilerinin bilincini arttırmaya çalışırlar (Masood vd., 2006: 942).

Yeri gelmişken, karizmatik liderlik ile dönüşümcü liderlik arasındaki farklara değinmekte yarar vardır (Kahveci, 2011: 55):

1. Bass, karizmatik liderliği, ‘yüzeysel özdeşleşmenin’ (superficial identification) ilham edilmesi yeteneği olarak görmektedir. Karizma dönüşümcü liderliğin bir bileşeni olup, dönüşümcü liderlik karizmayı kapsar ve hatta onun da ötesine geçer. Dönüşümcü liderlik, daha güçlü duygular uyandırır ve değerlere dayalıdır.

2. Karizmatik liderler çoğunlukla izleyicilerinin kendilerine bağımlı ve zayıf olarak kalmalarını isterken, dönüşümcü liderler izleyenlerini güçlendirmeyi tercih ederler. Dönüşümcü liderlerin amacı, bağımlı astlar yaratmak değil, bağımsız, eleştirel düşünebilen, yenilikçi astlar oluşturmaktır (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 731).

3. Karizmatik liderlere çok sık rastlanmaz. Dönüşümcü liderlere ise örgütün herhangi bir kademesinde rastlamak mümkündür.

4. Bass'a göre karizmatik liderler, 'aşırı sevgi' ve 'aşırı nefret' uyandırırılar. Dönüşümcü liderlerin çevresinde ise bu tarz 'duygu kutuplaşmaları' pek görülmez. Gerçekten de izleyicilerin liderlerine karşı tepkileri farklı kutuplarda olabilir. Örneğin bazı izleyiciler, karizmatik lideri bir kahraman olarak görürken, diğer bir kısmı liderlerine karşı aşırı nefret duygusu besleyebilir (Akbaba ve Altun, 2003: 12).

5. Dönüşümcü liderlerin karizmatik liderlerden farklılaştığı nokta izleyenleri güçlendirmeleri ve izleyenleri buldukları durumdan daha iyi durumlara yükseltmeleridir. Karizmatik liderlik davranışını sergileyen liderler izleyenlerini her zaman iyi noktalara taşımamaktadır (Kahveci, 2011: 24).

6. Conger'e göre karizmatik liderlik davranışında izleyenlerin etkilenme sebebi liderin kendisi veya özellikleridir. Dönüşümcü liderlik davranışında ise; liderin benimsediği ve izleyenlere benimsettiği misyon ve liderlik becerisidir (Kahveci, 2011: 55).

7. Conger'e göre dönüşümcü liderlik hem liderin davranışları hem de izleyenlerin davranışına dayandırılırken, karizmatik liderlikte ise; sadece izleyenlerin liderlerine ne derece karizmatik olduğu inancına dayandırılmaktadır (Kahveci, 2011: 55).

8. Yukl'a göre dönüşümcü liderler; yetkilerini göçererek, gereksiz bürokratik düzenlemeleri ortadan kaldırarak, izleyicilerinin bilgi ve becerilerini artırarak ve kendilerini geliştirmelerini sağlayarak, değişimi kurumsallaştırmak için örgüt yapısını, yönetim sistemini ve kültürünü değiştirerek, karizmatik liderlerden farklılaşırlar (Cumaguliyev, 2010: 33).

9. Karizmatik liderler çoğu zaman önemli değişimleri gerçekleştirdikten sonra örgüt için bir problem haline gelirler. Çünkü çok fazla özgüvene sahiptirler ve eleştirilerle ilgilenmezler. Oysaki dönüşümcü Liderler karizmatik liderlere göre çok daha fazla esnek ve değişime açıktırlar (Friedman vd., 2000: 11).

Dönüşümcü liderler, karizmaya sahip olmaları ve iyi davranışları teşvik etmeleri nedeniyle ortaya çıkmakta ve izleyicilerini kendilerine çekmektedirler. Karizmatik özellikleri sayesinde izleyenlerine bir vizyon ve misyon oluşturur ve bu vizyona ve misyona bağlı gurur, saygı ve güven kazandırırılar (Yavuz, 2008: 57). Dönüşümcü liderler, grubun yararına olan şeyleri kendi çıkarından önde tutarlar (Kurt, 2009: 62). İzleyiciler, liderlerini karizmatik olarak görmenin yanında yerine getirdikleri işleri

hevesle ve şevkle yapar ve ona saygı ve güven duyarlar. İşte bu, idealleştirilmiş etki dediğimiz boyutu oluşturmaktadır. Bu boyut, izleyenlere güçlü bir görev anlayışı yerleştirmeyi de içerir.

Bass ve Avolio (1993), idealleştirilmiş etkiyi karizmadan farklı olarak liderin izleyenleri ile etkileşiminde, bir vizyon oluşturma ve misyon belirleme davranışlarını içerdiğini belirtmişlerdir (Karip, 1998: 447). İzleyicilerin bir vizyon etrafında toplanmasını sağlayan liderler böylece izleyiciler üzerinde daha güçlü bir etki bırakır. İzleyicide vizyon ve misyon oluşmasını sağlayan lider, onların daha çok saygınlığı ve güvenini kazanır (Walumbwa vd., 2005: 245) ve risk almalarını kolaylaştırır (Dümen, 2008: 75). Övünmeyi yavaş yavaş yerleştirir ve optimizmi artırır (Koçak, 2006: 43). İzleyenler kendilerini, güvenilen ve ulaşılabilen bir misyon ve vizyona sahip bir liderle, duygusal olarak özdeşleştirir, liderin ilgi duyduğu alanlara girer ve bu lidere benzemeye çalışırlar (Cumaguliyev, 2010: 32).

İzleyenler liderin etkisini, özelliklerini ve davranışlarını idealleştirdiklerinden; Bass (1990), ideal etkinin özellikler ve davranışlar olmak üzere iki ayrı boyutta incelenmesi üzerinde durmuştur. Davranış alt boyutunda lider kendisi için önemli değer ve inançlar hakkında konuşur, bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgular, kararların ahlaki ve etik sonuçlarını önemser ve ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular. Böylece kendi karizmasını oluşturur. Atfedilen idealleştirilmiş etki alt boyutunda ise lider, astların kendisi ile çalışmaktan gurur duymalarını sağlar, grubun yararını kendi çıkarlarından üstün tutar, izleyenlerin saygı duymalarını sağlar ve kendine güvenen, güçlü biri olduğu izlenimini verir (Karip, 1998: 447, Börü ve Güneşer, 2005: 139, Öner, 2005: 21-22, Cemaloğlu, 2007: 80)

Bu iki boyut, idealleştirilmiş etkinin etkileşimsel yapısını temsil edecek şekilde MLQ' da ayrı alt boyut olarak ölçülürler. Çünkü liderlik hem doğrudan liderin davranışlarıyla ve hem de izleyicilerin lidere ilişkin olarak yaptıkları atfetmelerle şekillendirilir (Bass ve Riggio, 2006: 6).

Dönüşümcü liderler idealleştirilmiş etkiyi kullanırken şu davranışları sergilerler (Çobanoğlu, 2003: 14):

- Etik ve moral davranışların standartlarını gösterme,
- Amaçları belirlemedeki ve amaçlara ulaşmadaki riskleri izleyenlerle paylaşma,
- Diğerlerinin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının üstünde düşünme,
- Yetkiyi yalnız gerektiği zaman kullanma ve asla kişisel amaçları için kullanmama.

Karizmatik olan dönüşümcü bir lider, yüksek düzeyde kendine güven, zorlayıcı bir vizyon ve amaç duygusuna sahip olma, bunu ifade edebilme ve izleyicilerine benimsetebilme, geleneksel davranış kalıplarının dışında hareket edebilme (Çelik, 2010: 30-31), iyimserliği arttırma; izleyenlerini heyecanlandırma, canlandırma ve onlara ilham verme (Dursun, 2009: 23), izleyenlerin beklentilerine duyarlı olma, örgütsel çevreye karşı duyarlı olma, sıra dışı davranış sergileme, kişisel risk üstlenebilme, mevcut durumu sürdürmeme özelliğine sahiptir. Bu özelliklerden en önemlisi de vizyon sahibi olmaktır. Vizyon belirleme; vizyon kavramının yeni yaklaşımlarda önemle vurgulanması bazı araştırmacıların vizyoner lider olarak ele aldıkları, diğerlerinden farklı olarak ileri sürdükleri, bir liderlik süreci tanımlamalarına yol açmıştır. Ancak vizyon kavramının, vizyoner liderlik olarak farklı bir liderlik yaklaşımı olarak değerlendirilmesi veya dönüşümcü ve karizmatik liderliğin bir boyutu olarak ele alınması kavramın önemini azaltmayacaktır (Erçetin, 2000: 72). Çünkü liderin kendisi üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı şekilde etkiye sahip olan gruba vizyonunu iletebilmesi gereklidir. Vizyon ne kadar değerli olursa olsun bilmesi gerekenlere iletilmezse hiçbir işe yaramaz.”Vizyonsuz yeniden canlanma olmaz.” (Çobanoğlu, 2003: 14). Lider, insanları dönüşümü gerçekleştirebileceklerine ikna edebileceklerine ikna edebilmek için önce kendi elini taşın altına koymalıdır (Zeren, 2007: 39).

Sonuç olarak karizma, dönüşümcü liderleri etkin yapan faktörlerden biridir. Çünkü izleyicilerin enerjilerinin köklü değişimler doğrultusunda harekete geçirilmesi, önemli ölçüde liderin izleyiciler tarafından değer verilen karizmatik özelliklerine bağlıdır (Özalp ve Öcal, 2000: 213).

1.3.2. İlham Verici Motivasyon

Dönüşümcü liderliğin diğer bir boyutu olan ilham verici motivasyon, “esin kaynağı olma”, “ilham verme”, “telkinle güdüleme” ya da “esinlendirici güdüleme” olarak da adlandırılır. İlham verme, vizyon oluşturma, vizyonu iletme, takipçilerin gayretlerine semboller kullanarak yoğunlaşma ve uygun davranışlar için model olma ve oluşturma sürecidir (Güney, 2000: 249, Erçetin 2000: 59). Bu bağlamda ilham verici dönüşümcü lider izleyicilerine yüksek beklentileri olduğunu ifade eder, önemli amaçları açık ve basit bir şekilde anlatır (Kahveci, 2011: 25). Böylelikle izleyiciler için, belirlenmiş olan amaçlar soyut kavramlar olmaktan çıkarak, onların akıl süreçlerinde somut hale dönüşür (Budak, 2003: 142) ve dönüşümcü liderler izleyenlerin kapasiteleri üzerinde performans elde etmektedir (Yavuz, 2008: 59). Dönüşümcü liderlik insanın

kendisi ve başkaları hakkında farklı inançlar edinmesiyle başlar. Liderliğin görev değil bir var oluş biçimi olmasından kaynaklanmaktadır (Owen vd., 2007: 319).

Dönüşümcü liderlerin; işletmelerde veya bütün örgütlerde önem kazanmasının sebeplerinden biri, işgörene ilham vermesi ve işgören üzerinde köklü değişimlere yol açan bir liderlik anlayışı olmasıdır. Dönüşümcü liderler işgöreni etkilerler ve lider olmaları yönünde katkı sağlarlar (İşcan, 2006: 160).

Bass (1985) MLQ'nun faktör analizi çalışmalarında esinlendirici güdüleme ve karizmanın ilk başta tek bir faktör olarak şekillendiğini gözlemiş, fakat bunların esasında farklı davranışlar olduğunu vurgulayarak iki ayrı faktör olarak ele almıştır. Çünkü, karizma liderle özdeşleşmeyi gerektirirken, esinlenme gerektirmez (Kurt, 2009: 63).

İlham kaynağı olma, karizmanın bir sonucu olarak da değerlendirilebilir. Dönüşümcü lider bir anlamda sahip olduğu karizmatik nitelikleriyle izleyicilerine ilham kaynağı olur (Bolat ve Seymen, 2003: 67). İlham verme boyutunda, dönüşümcü lider; izleyicileri için model oluşturma, bir vizyon aktarma ve bir takım semboller yardımıyla onları çaba gösterme konusunda harekete geçirir (Çelik, 2010: 33).

Liderin telkinle güdüleme davranışları, izleyicilerin görevlerinin önemini vurgulamasını, takım çalışmasını teşvik etmesini, başarı için beklentilerin yükseltilmesini ve bu beklentilerin güven sağlayarak iletilmesini kapsamaktadır (Bass vd., 2003: 208). Telkin, üst düzeyde hedeflere ulaşmada, izleyicilerin algılarını ve duygularını harekete geçirerek, örgütün misyonuna ve grup amaçlarına sahip çıkılmasını sağlar.

Telkinle güdüleme davranışları ortaya koyan liderler, izleyicilerini örgütün vizyonunu paylaşmak için teşvik etmektedir. Lider vizyona ve hedeflere bağlılık konusunda çalışanları ile güvene dayalı bir ilişki kurar ve bu doğrultuda çalışmalarını sağlarlar (Toksöz, 2010: 43). Liderler, izleyicilerinin kendi çıkarlarını örgütün çıkarları ile eşleştirmesinde, hatta gerektiğinde değiştirmesinde etkili olabilmek için sembolizmi ve duygusal bağlantıları sıklıkla kullanmaktadır (Keçecioğlu, 2003: 34). Sembolleri, duygusal öğeleri, sloganları kullanan liderler, çalışanlarda ortak bir amaç duygusu oluşturur (Yıldırım, 2009: 54). Çalışanların işlerine anlam kazandırarak onlarda bir takım ruhu oluştururlar (Celep, 2005: 78).

Dönüşümcü lider, problemlerin çözülebileceğine inanmaları için grup üyelerinin beklentilerini değiştirir ve örgütün amaçlarına rehberlik edecek vizyonu geliştirmede ve bunun nasıl işleyeceği konusunda merkezi bir rol oynar (Nal, 2003: 35).

Dönüşümcü liderler örgütte değişimi teşvik etmenin yanında, özgün fikirler üretmeyi ve girişimciliği kolaylaştırma eğilimi göstermektedir (Moss vd., 2006: 13). Esin kaynağı liderler, sıkı bir çalışmayla zor işlerin üstesinden gelerek, astlarını enerji ve cesaret verici konuşmalarla destekleyerek; kriz zamanlarında sakin, iyimser kalıp kontrollü davranarak, işgörenlerinin iş yüklerini azaltmakta, izleyenlerine örnek olmakta ve onları motive etmektedir. Lider, izleyenlerin amacına ulaşacağına tam bir güven içinde (Dümen, 2008: 77; Yılmaz, 2010: 56) izleyenler için iyimser bir hava oluşturmakta ve heyecan uyandırmaktadır. İzleyenler için yüksek beklentiler ve onlara çekici gelebilecek bir gelecek sunmaktadır (Akbaba ve Altun, 2003: 11).

Lider, astlarına yüksek beklentiyi ve örgütsel amacın önemini vurgular. Astların karşılamak isteyecekleri açıkça ifade edilmiş beklentiler oluşturur ve amaç ile ortak görüşlere karşı bir sorumluluk sergiler (Lunenburg, 2003: 14-15). Güçlü, kendine güvenen ve dinamik bir duruşun yansıması yoluyla yüksek performans beklentilerini iletir (Sosik vd., 2002: 217). Astlarından olan beklentilerini yüksek tutarak, onların normalde gösterdiklerinden daha fazla çaba göstermelerini sağlayarak potansiyellerinin tümünden yararlanabilirler (Çelik, 2010: 33-34).

1.3.3. Zihinsel Teşvik

Dönüşümcü liderlerin ayırt edici özelliklerinden biri de entelektüel uyarıdır. Bazı kaynaklarda “entelektüel uyarım” olarak adlandırılan entelektüel uyarım, farklı ve yeni bir bakış açısıyla problemleri görebilmelerini sağlamak için izleyicileri etkileyebilme sürecidir (Güney, 2000: 249, Çelik, 2010: 56). Entelektüel uyarım davranışı, liderin; detaylı bir şekilde düşünmeleri, varsayımları sorgulamaları ve problem çözümede izleyicileri teşvik ettiği ortaya çıkmaktadır (Çelik, 2010: 32).

Dönüşümcü liderlikte zihinsel teşvik; izleyenlerinin örgütsel problemlerin daha fazla farkına varmaları ve mevcut problemlere farklı bakış açılarıyla yaklaşabilmeleri için etkilenmeleri özelliğini ifade etmektedir (Erçetin, 2000:58). Dönüşümcü liderler, izleyenlerinin gizli güçlerini ve üreticiliklerini ortaya çıkarıcı olanaklar sağlar. Dönüşümsel bir perspektife sahip bir örgütte, izleyenler, zihinsel güçlerinin ve becerilerinin farkında olarak üreticiliklerini geliştirici bir ortamla iç içedirler. Dönüşümcü lider, izleyenlerinin bu özelliklerini kullanmalarının dönüşümü kolaylaştıracağı ve kalıcılaştıracağı bilincindedir.

Dönüşümcü liderliğin bu boyutunda liderler, eski alışkanlık ve varsayımları sorgulama, problemleri yeniden çerçeve içine alma ve eski durumlara yeni yöntemlerle yaklaşma yoluyla izleyenleri üretici ve yenilikçi olmaları için güdüler, cesaretlendirir

(Çobanoğlu, 2003: 16, Cumaguliyev, 2010: 35). Eski yöntemlerle işleri yapmaya olan bağımlılığı azaltmaya teşvik eder ve bireyleri hatalarından dolayı eleştirmez (Yılmaz, 2010: 56). Dönüşümcü liderlik, izleyenleri üretici ve yenilikçi olmak ve inançlarını ve değerlerini savunmaları için uyaran liderliği kapsar. Dönüşümcü liderler, örgütsel konularla ilgili yenilikçi yöntemleri geliştirirken ve yeni yaklaşımları denerken onları destekler (Northouse, 2004: 138, Nal, 2003: 36). İzleyenleri ile tek tek ilgilenir (Yavuz, 2008: 60).

Dönüşümcü liderler, izleyicileri daha önceden denenmiş ve doğru olduğu görülmüş problem çözme yöntemlerini sorgulamaya teşvik eder (Ceylan vd. 2005: 35, Serinkan, 2005: 97), problemleri çözmek için yeni yollar bulunması konusunda izleyenleri yönlendirir ve geçmişte imkansız gibi görünen uygulamalar için cesaretlendirir (Friedman vd., 2000: 16), böylece izleyiciler benzer sorunlara yeni çözümler bulmaya güdülenirler (Celep, 2005: 75-77). Dönüşümcü liderler, problemlerin çözümünün bulunması sürecinde yer alan izleyicileri işleri eski usullerle yapmak yerine yeniden düşünmeye iterek ve yeni fikirlerin gelişmesini sağlayarak örgütsel düzeyde üreticiliği teşvik ederler (Cumaguliyev, 2010: 35, Çelik, 2010: 32), fikirleri liderin fikrinden farklı diye eleştirilmez.

Lider, astlarını işlerin şu anki yapılış biçimlerini, işlemleri, eylemleri, kendi düşünce ve değerlerini, kurumun ve liderin düşünmesini yönlendiren değerleri sorgulamaya teşvik eder. Lider, güçlüklerle ve engellere baş edebilmek için astların alışagelmiş davranış ve düşünüş kalıplarını sorgulamalarını ve daha önceden de var olan problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmalarını sağlar. Böylece astlar öteden beri var olan kabullenmeleri ve geleneksel çözüm yollarını sorgulayabilir. Lider, problemlerin çözümünde farklı yaklaşımları teşvik eder ve astların farklılıklar konusunda görüşlerini açıklamaları için ortam ve koşulları sağlar. Böylece lider örgütün entelektüel, yenilikçi ve daha iyi için değişimci kapasitesini atıl kalmaktan kurtararak aktif konuma getirir (Karip, 1998: 479).

Dönüşümcü bir lider yeniliği desteklemelidir. Öğretmenler veya gruplar denemek istedikleri fikirlerle geldikleri zaman, dönüşümcü bir lider destekleyici ve düşünceli bir tavırla sorular sorar ve yeni düşünceleri analiz etmek ve değerlendirmek için takımın bir parçası olarak çalışır. Başarılı oldukları zaman da dönüşümcü lider tarafından kutlanmalıdır. Hiçbir başarı kutlanmayacak kadar küçük değildir. Diğer taraftan bir fikir başarılı olmadıysa, dönüşümcü lider destekleyici olmayı sürdürür ve tekrar neyin yanlış gittiğini ve niçin başarısızlıkla sonuçlandığını analiz etmek için

tasarlanmış açık sorular yöneltilir. Amaç, başka yenilikler için cesaretlendirmektir, kötü bir deneyimden dolayı başlangıçta durdurmak değildir (Çobanoğlu, 2003: 20).

Dönüşümcü lider, izleyicilerinin bilgi ve yeteneklerini açığa çıkarabilecekleri ve etkili bir biçimde kullanabilecekleri özgür bir düşünce platformu yaratır (Toksöz, 2010: 44). Bunun yanı sıra, belirli yol ve yöntemlerle, izleyicilerinin entelektüel açıdan gelişme ve yetişmelerine öncülük eder. Bu özellik, izleyicilerin entelektüel yeteneklerini açığa çıkarmalarını sağlayarak bilimsel düşünme, problem tanımlama ve çözme yeteneklerini geliştirir (Özalp ve Öcal, 2000: 216). İzleyicilerin örgüt içerisindeki konumları ne olursa olsun, herhangi bir konuda ileri sürdükleri görüşlerini dikkate alır ve karar alma sürecinde etkili olmalarına fırsat verir (İşcan, 2006: 164). Bu boyut ayrıca bilginin nerede olursa olsun elde edilmesini ve veriden bilgi yaratılmasını örgütün kültüründeki temel değerlerden biri haline getirdiği için, izleyiciler gerekli bilgi ve veriyi elde etmek için yoğun çaba sarf ederler. Sonuçta onlar için başkaları yerine iş yapma, bir külfetten çok bilgi ve veriye ulaşmak için bir fırsat haline gelebilir (Bingöl vd., 2003: 498).

1.3.4. Bireysel İlg

Bireysel destek sağlama boyutu, izleyicilerin tüm potansiyelini kullanma isteğini artırıcı etki oluşturur. Bu boyuttaki dönüşümcü liderler, izleyicilerinin başarılarına ve gelişme ihtiyaçlarına önem veren, onları dinleyen ve örgüte olan katkılarını takdir eden liderlerdir. Bir lider, izleyicilerinin ihtiyaçlarını önemsemediğinde ve izleyicilerine kişisel dikkat göstermediğinde bireysel destekten bahsedilebilir (Çelik, 2010: 34). Dinleme, iletişim kurma ve izleyicilerin ihtiyaçlarını nasıl karşılayacağına karar verme sürecinde rehberlik etme, bireysel destek özelliğinin temel bileşenleridir (Eraslan, 2005: 10). Dönüşümcü lider bireysel ilgi davranışı ile örgütte izleyenlerinin, hepsine eşit yaklaşım sergilemektedir (Kahveci, 2010: 27).

Bir organizasyonda, izleyicilerin her birinin ihtiyaçları birbirinden farklıdır, çünkü her ne kadar izleyiciler ortak hedefleri olan bir organizasyon ya da takımı oluşturuyor olsalar da, her biri ayrı birer insandır, her birinin güçlü ve zayıf yanları farklıdır (Akiş, 2004: 87). İşte bu farklılıkları kavrayan dönüşümcü lider, bir koç ya da mentör gibi hareket ederek izleyicilerinin ihtiyaç, başarı ve gelişmelerine özel ilgi gösterir (Keleş, 2009: 30). İzleyici ve meslektaşların daha yüksek potansiyel düzeyine gelmeleri sağlanır. Bireyselleştirilmiş ilgi, destekleyici örgüt ikliminin olduğu bir ortamda öğrenme fırsatları yaratıldığında daha da üst düzeye çıkar. Bu fırsatı oluşturmak için de bireylerin farklı istek ve ihtiyaçları dikkate alınır, karşılamak için

çaba gösterilir ve görev dağılımı buna göre yapılır. (Karip, 1998: 447) Liderin davranışlarında bireysel farklılıkları kabul ettiği açıkça gözlenebilmektedir. İşletmede çift yönlü iletişim cesaretlendirilir, ‘dolaşarak yönetim’ uygulaması görülür. İzleyicilerle etkileşim bireyselleşir. Bireyselleştirilmiş ilgi özelliğine sahip bir lider, etkin olarak dinlemesini bilir (Cumagulyev, 2010: 35). İzleyenlerin kendini geliştirmesi için önerilerde bulunur ve öğrenmeleri için onlara zaman ayırır. Lider izleyenlerin bireysel farklılıklarını, gereksinimlerini ve yeteneklerini dikkate alırken, astlara başkalarının gereksinim ve yeteneklerini nasıl belirleyeceklerini de öğretir (Karip, 1998: 448). İzleyicilerinin gelişmesi için görevler dağıtır. Bu süreçte çalışanların yön gösterilmeye ve desteğe ihtiyacının olup olmadığını anlaşılması ve gelişimi değerlendirmek için, yapılmakta olan işleri izler (Çelik, 2010: 36). İzlerken, arzu edilir sonuçlar için çalışanların ek desteğe ya da yönlendirmeye ihtiyaç duyduğunu fark ettiğinde, yanlarında yer olsa bile izleyenlere kontrol edildiği hissini vermez (Keleş, 2009: 30). Devredilmiş görevler tekrar gözden geçirilerek, izleyicinin ek bir yönlendirmeye veya desteğe ihtiyacının olup olmadığı tespit edilir ve gelişme ölçülür. İzleyiciler takip edildikleri duygusuna kapılmazlar (Çelik, 2010: 36).

İşletmelerde veya bütün örgütlerde bireysel ilginin sonucunda hedeflenen, izleyenin özel bir kişi olduğunu ona kabul ettirmek ve bunun sonucunda motivasyonunu gerçekleştirmek, iş ve işletmeye teşvik etmek ve dolayısıyla örgüte bağlılığını sağlamaktır (Kahveci, 2011: 27).

Dönüşümcü liderliğin temelini oluşturan bu davranışlar bütünüyle gerçekleştirildiğinde, izleyenlerin ihtiyaçlarını ve örgütün ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından önde tutan ve değişime ayak uydurabilen liderler ortaya çıkmış olacaktır. Uygulama sonuçları ve yapılan bilimsel araştırma bulguları dönüşümcü liderliğin içinde bulunduğumuz karmaşık zamanların en etkin liderlik biçimi olduğunu göstermektedir (Çakar ve Arbak, 2003: 86).

Dönüşümcü liderliğin davranış bileşenlerinin her birinin gerçekleşmesi örgütlerde dönüşümün gerçekleşmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla dönüşüm sürecinde her bir boyut ayrı bir önem taşımaktadır. Dönüşümcü liderliğin bu boyutlarının örgüt üzerindeki, dolayısıyla da izleyiciler üzerindeki etkisini şöyle açıklamak mümkündür. İdealleştirerek etkileme ve karizmatik liderlik; izleyenlerin örgüte bağlılığını ve ayrıca örgütün vizyonunu ve misyonunu benimsemelerini sağlamaktadır. İlham verici liderlik veya telkinle güdüleme boyutunda ise; lider izleyenlerin bilinçlenmelerini, fırsatları değerlendirmelerini ve değişen örgütsel amaçlara motive olmalarını sağlamaktadır.

Liderler, zihinsel teşvikin bir başka deyişle entelektüel uyarım sayesinde, izleyenleri düşünmeye, kendilerinin farkını hissetmeye ve kendilerine güven duymalarını sağlamaktadır. Bireysel ilgi boyutuyla lider, izleyenlerin iç dünyalarına iner ve kişisel gelişimleri için onlara cesaret verir, bilgi ve becerilerinin artması için onlara danışmanlık yapar (Yavuz, 2008: 62). Tablo 1.3.'de bu boyutların davranışsal göstergeleri belirtilmiştir (İnci, 2001: 45).

Tablo 1.2. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

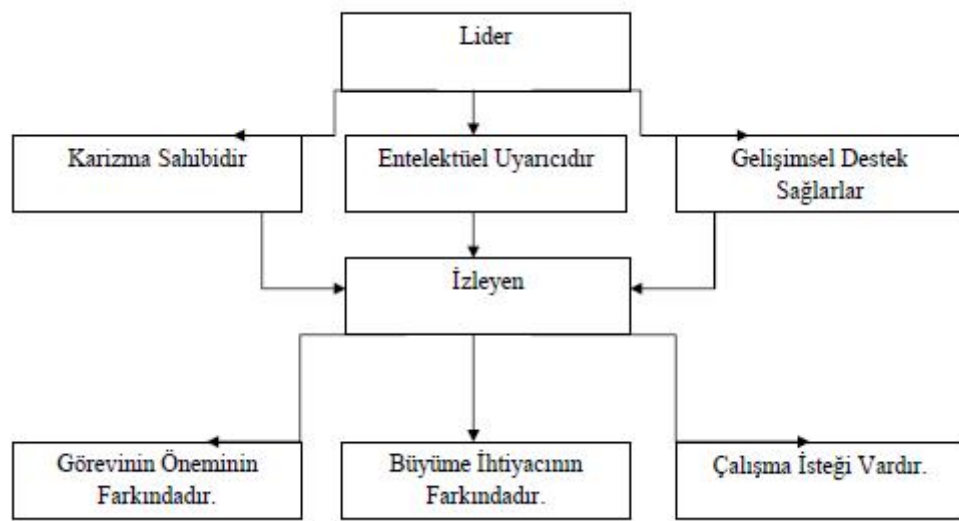
<p>İDEAL ETKİ</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Bireylerde paylaşılan bir misyon ve sahiplik duygusu yaratır. ◆ Bireylere sahip olunan amacı empoze eder. ◆ Bireylerin arzusu ve isteklerini göz önünde bulundurur. ◆ Üst düzeyde yaşanan krizleri belirler. ◆ Kritik durumlarda grubun tansiyonunu dengede tutar.
<p>İLHAM VERİCİ MOTİVASYON</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Bireyleri belirlenen performans seviyelerine ulaşabileceklerine ikna eder. ◆ Uygulama yapabilmeleri için bir örnek oluşturur. ◆ Bir takım olumsuzlukları ortadan kaldırarak bireylerin beklentilerini yükseltir. ◆ İleriye yönelik düşünerek beklenmedik fırsatlarda yararlanma imkânı yaratır. ◆ Yapılan etkinliklerin anlamını bireylere açıklar. ◆ Gelecek için iyimser ve uygulanabilir fikirler geliştirir.
<p>ZİHİNSEL TEŞVİK</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Sahip oldukları fikirleri tekrar gözden geçirmek için cesaret verir. ◆ Geçmişte yaşanan örnekleri bugünkü problemlere uygular. ◆ Örgüt içersinde tartışma platformları oluşturur. ◆ Problemleri tekrar gözden geçirmeleri için teşvik eder. ◆ Bireyleri hızlı düşünebilme için teşvik eder. ◆ Problemlere farklı bakış açıları ile bakmayı teşvik eder. ◆ Sunulan fikirler saçma bile olsa mutlaka dinler.
<p>BİREYSEL İLGI</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Bireylerin üstünlüklerini ve zayıflıklarını belirler. ◆ Bireylerin mutluluk ve refahı ile ilgilenir. ◆ Bireylerin yetenek ve ihtiyaçlarına bağlı olan projeleri belirler. ◆ Bireylere yetenekleri ve gereksinimleri ile orantılı olarak özgürlük verir. ◆ Bireylere çift yönlü fikir alış, veriş için cesaret verir. ◆ Mesleki formasyonları geliştirici olanaklar sağlar. ◆ Kişisel gelişimi destekler.

Kaynak: İnci, 2001: 47

Dubrin ayrıca, dönüşümcü liderlerin dönüşümleri gerçekleştirebilmelerine yardımcı olacak dört özellikten bahsetmektedir. Dönüşümcü liderler karizmatiktirler. Vizyonları ve görev duyguları vardır ve grup üyelerinin saygı, güven ve sadakatine sahiptirler. Karizmayla yakından bağlantılı olarak dönüşümcü liderler ilham verici liderliği uygulurlar. İlhamın bir bölümü vizyonu akıcı ve güvenli bir şekilde iletme

ortaya çıkar. Dönüşümcü liderler duygusal destek sağlayarak, grup üyelerine başlangıçtaki beklentilerini aşmaları için ilham verirler. Dönüşümcü liderler ayrıca bilişsel alanda çalışırlar. Grup üyelerini eski problemleri ya da metotları yeni yollarla incelemeleri konusunda cesaretlendirerek entelektüel uyarım sağlarlar. Dönüşümcü lider yaratıcı düşünce ve sezgiyi teşvik eden bir atmosfer yaratır. Aynı zamanda, düzenli problem çözmeyi, varsayımları yeniden düşünmeyi, yeniden incelemeyi ve desteksiz fikirler verme yerine dikkatli bir şekilde muhakeme kullanmayı vurgular (2001: 77-78).

Şekil 1.3.'de Dubrin'in açıkladığı dönüşümcü liderlik özellikleri görülmektedir.



Şekil 1.3. Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Kaynak: Çetiner, 2008: 29)

Yine Dubrin dönüşümcü bir liderin dönüşümü yedi basamakta gerçekleştirdiğini öne sürmüştür. Bu basamaklar şunlardır (2001: 76-77):

1. İnsanların farkındalığını artırma. Dönüşümcü lider, grup üyelerinin belirli ödüllerin değerinin ve öneminin ve bunlara nasıl ulaşılacağına farkında olmalarını sağlar.

2. İnsanların bencillikten öteye bakmalarına yardımcı olma. Dönüşümcü lider, grup üyelerinin takım ve örgüt için "büyük resme" bakmalarına yardımcı olur.

3. İnsanların kendilerini gerçekleştirmelerine yardımcı olma. Dönüşümcü lider, insanların küçük tatminlere yoğunlaşmak yerine kendilerini gerçekleştirmeye yönelmelerine yardımcı olur.

4. İnsanların değişim ihtiyacını anlamalarına yardımcı olma. Dönüşümcü lider, grup üyelerinin, değişim ihtiyacını hem duygusal hem de zihinsel olarak anlamalarına yardımcı olmalıdır.

5. Yöneticilere aciliyet duygusu verme. Dönüşümü yaratmak için lider, yeterli sayıda müdürü toplar ve onları değişim ihtiyacıyla doldurur.

6. Mükemmelliğe ulaşma. Koestanbaum işletmenin bireysel ve örgütsel mükemmelliği için bir fırsat olabileceğini kanıtlar. Bu mükemmellik durumunu benimseyerek, liderler, insan doğasını ulvileştirir ve toplumları güçlendirir.

7. Uzun vadeli perspektif benimseme ve aynı zamanda örgütsel konulara geniş bir perspektiften bakma. Dönüşümcü lider tarafında böyle bir düşünce birçok grup üyesini bu şekilde davranma açısından cesaretlendirir. Birçok insan ileriye dönük ve geniş düşünmedikçe, bir örgüt dönüşmez.

1.4. Dönüşümcü Liderlik ve Özellikleri

Dönüşümcü liderlikte en temel özelliğin izleyiciler üzerinde etkilerinin olmasını söyleyebiliriz. Etki sonucunda izleyiciler lidere güven duymakta, hayran olmakta, bunun sonucunda da dönüşümcü bir liderin izleyicileri, kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapma eğilimini göstermektedirler (Erdal, 2007: 32). Dönüşümcü liderler Yaratıcılığa ve yeniliğe yönelik organizasyonda reform ve yenilik başlatan kişidir. Misyonda, vizyonda, stratejide, faaliyet ve fonksiyonlarda değişim yaparak çalışanları etkiler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 226).

Dönüşümcü liderlerin en belirgin özelliklerinden biri de değişimi yönetmeleridir. Örgüt yöneticileri işleri planlamak, karar vermek gibi rutin işlerin dışında bir birleşmeyi yönetmek, örgüt kültürünü geliştirmek ya da çalışma gruplarını oluşturmak gibi değişim durumlarını yönetmekle de karşı karşıya kalmaktadır. Böyle durumlarda vizyon geliştirme ve değişimi etkili yönetme özellikleri ortaya çıkmaktadır. Dönüşümcü liderlerin kendilerine özgü bir takım özellikleri vardır. Bu özellikler çok geniş olmakla birlikte; duygusal dayanıklılık, davranış tutarlılığı, kuramsal yönelme, risk alma, yenilikçilik, mizah anlayışı ve tecrübe olarak özetlenebilir (Dümen, 2008: 79-80).

Dönüşümsel liderlik üzerine yapılan araştırmaların büyük çoğunluğu Bass'ın geliştirdiği MLQ anketlerine dayanmaktadır. Dönüşümcü liderlik çalışmalarında mülakatlar yardımı ile liderliği tanımlayan sayısal araştırmalar da kullanılmıştır. Tichy ve Devana (1986), büyük şirketlerin tepe yöneticileri ile yaptıkları görüşmeler sonucunda dönüşümcü liderlerin şu özelliklere sahip olduklarını ortaya koymuşlardır (Aykut, 2000: 33-50, Keçecioglu, 2003: 34-37):

- Dönüşümcü liderler değişim temsilcisi olarak kendileriyle özdeşleşirler.
- Yürekli dirler, cesaretlidirler.
- İnsanlara inanırlar, güvenirlirler.

- Örgütsel değerleri harekete geçirirler.
- Ömür boyu öğrencidirler.
- Karmaşıklık ve belirsizlikle uğraşmada yeteneğe sahiptirler.
- Vizyon sahibidirler .

Yukl, dönüştürücü liderlik süreci için öngördüğü bazı temel ilkeleri davranışsal olarak şöyle tanımlamıştır (Erçetin, 2000: 66, Toksöz, 2010: 40):

- Açık ve cazip bir vizyon geliştirme
- Vizyonu gerçekleştirmek için strateji geliştirme
- Vizyonu iletme ve yayma
- Vizyonun gerçekleşeceğine ilişkin güvenini ve iyimserliğini gösterme
- Vizyonun gerçekleşmesinde izleyenlere duyduğu güveni açıklama
- İlk, küçük başarıları güveni pekiştirmek için kullanma
- Başarıları kutlama
- Anahtar değerleri vurgulamak için sembolik, dramatik eylemleri kullanma
- Rol modeli oluşturarak örnek olma
- Kültürel formları değiştirme, eskilerini ayıklama
- Değişimi kolaylaştırmak için törenleri, seremonileri kullanma

Yukarıda da görüldüğü gibi, dönüştürücü liderlik ile ilgili olarak literatürde çok fazla sayıda nitelik sayılmıştır. Ancak bu bölümde oldukça fazla olan bu nitelikler özetlenerek verilmeye çalışılmıştır. Argun'un liderlik konulu bir makalesi, gerçek liderde bulunması gereken temel özellikleri içeren bir yaklaşıma sahiptir. Bu özellikler çok geniş olmakla beraber, aşağıda araştırmacı tarafından ortaklaştırılmıştır. Bu özelliklere geçmeden önce, Argun'un, gerçek lideri anlatırken kullandığı betimleme dönüştürücü liderlik özellikleriyle büyük ölçüde örtüşmektedir (Yılmaz, 2010: 35):

“Nedir gerçek liderlik? Her şeyden önce, gerçek lider, insanı seven ve ona değer veren bir yapıya sahiptir. Sevecen ve alçakgönüllüdür. Empati temel ilişkiler felsefesi olarak ön plana çıkar. Kendisinden önce, izleyenleri yüceltmeyi ve onların durumunu iyileştirmeyi hedef almıştır. Dürüsttür, adildir, insanlara güven verir, onlara güvenir, vizyon sahibidir. Bu vizyon, gelecekte elde edilmesi çok kolay olmayan, ancak imkânsız da olmayan bir hedeftir. İyi bir iletişim ustası olduğundan, izleyenleri bu hedefe inandırmış ve onları bu hedefe yönlendirmiştir. Bu hedefe ulaşmak için gereken enerjiyi insanların içinden çıkarmış ve ateşlemiştir. Onlara yetki ve güç vermiştir. Detaylarla uğraşmaz. Resmin tamamını görür. Engelleri çok önceden bertaraf eder.

Anlaşmazlıkları basite indirgemede uzmandır. Başarıları izleyenlere, başarısızlıkları kendine mal eder. Teşekkür eder, yüceltir. İnsana önemli olduğunu hissettirirken kendisini lüzumsuz gösterir. Kriz anlarında ortaya çıkar, paniklemez ve insanlara moral aşılar (Yılmaz, 2010: 35).”

Yılmaz (2010)’ ın yaptığı bu alıntıda görüldüğü üzere dönüşümcü liderlik için çok sayıda özellikten bahsedilmektedir. Bunları ana başlıklar halinde 8 maddede özetleyebiliriz. Dönüşümcü liderlik özellikleri:

1.4.1. Ortak Vizyon Oluşturma ve Paylaşma

Dönüşümcü liderlik, “vizyon” kavramı ile geleneksel liderlik anlayışından ayrılır. Vizyon, dönüşümcü liderliğin önemli karakteristik özelliklerinden biridir (Yavuz, 2010: 36). Senge’ye göre; vizyon, bir örgütün geleceğe yönelik hedeflerinin belirtilmesidir. Bazen vizyon, amaçla karıştırılmaktadır ancak vizyon arzulanan geleceğin resmîdir (Zeren, 2007: 49). Ünlü yönetim bilimcilerinden Kotter liderlik ve vizyon arasındaki ilişkiyi şöyle betimlemektedir “Lider dönüşümü hazırlayan ve organize eden kişidir. Liderler eylemi motive eder. Kazançlarını ve risklerini paylaşırlar. Liderler vizyon sahibi olmanın yanı sıra işgücünü yönlendirme özelliğine de sahip olmalıdır. Lider iyimser, umutlu ve vizyon sahibi bir yapıda olmalıdır (Yılmaz, 2010: 36).



Şekil 1.4. Vizyon, Sonuçlar ve Sürdürülebilir Başarı Arasındaki İlişki (Coşkun, 2005: 88).

Vizyon; Bir insanın, onun varlık nedeni, yaşama gayesi vb. konulardaki temel kabullenmelerinin çizdiği ufuktur. Vizyon, bir başka deyişle sahip olduğumuz değerlerin anlam ve yansımasıyla zihnimize çizdiğimiz bir tablodur (Özden, 2002: 41). Vizyon, kişilerin veya örgütlerin, kendilerinin veya işletmelerinin gelecekte olmasını arzu ettikleri bir durumun ifadesidir. Bu anlamda vizyon, hayal edilen, olması arzu edilen bir rüya veya hayalin ifade edilmiş bir şekli olarak

tanımlanabilir (Serinkan, 2008: 74). Vizyonla işletme içi karar ve haberleşme sürecindeki karmaşıklıklar azalır; birbirinden kopmuş ve uzaklaşmış olan birimler arasındaki haberleşme sağlanır, bu birimler bir hedef doğrultusunda kanalize edilir, işletmenin kurumsallaşmasına ve çalışanların kurumla özdeşleşmesine katkıda bulunur ve anlamlı bir iş yapma fikri doğrultusunda birliktelik sağlanarak işletme canlandırılır ve coşturulur (Aydoğmuş, 2004: 68-69). Buna bağlı olarak örgütsel anlamda vizyon; örgüte ilişkin düşlenen bir geleceği tasarlayabilme, geliştirebilme ve paylaşabilme özellikleri ile birlikte örgütsel geleceğin resmedilmesi şeklinde tanımlanabilir (Coşkun, 2005: 85).

Vizyon, değişim çabalarını yönlendirmeye dayanak oluşturması bakımından önemlidir. Bu nedenle dönüşümsel liderliğin başarısı, geleceğe ilişkin cazip ve çekici bir vizyon açıklamasına ve bu vizyonun örgüt üyelerince paylaşılmasının bağlıdır (Serinkan, 2008: 74).

Dönüşümcü liderliğin temel özelliği paylaşılmış bir vizyona sahip olmasıdır. Vizyon değerlerle beraber, prensip odaklıdır (Eraslan, 2003: 109). Örgütte vizyonun oluşturulmasından sorumlu olan liderlerdir ve bir hayal olan vizyonun hayata geçirilmesi liderin görev ve sorumluluğundadır (Aydoğmuş, 2004: 69). Vizyona giden yolda lider, dönüşümü bizzat hazırlayan ve organize eden kişidir.

Dönüşümcü liderler çalışanların örgütsel vizyon ve misyon çerçevesinde örgütle bütünleşmesini sağlamaya çalışarak onların vizyona ulaşma sürecinde katılımını, potansiyelini ve başarısını arttıırırlar. Dönüşümcü liderlikte hem lider hem de çalışanlar, kendilerini özdeşleştirebilecekleri amaçları arama yolunda değişmektedirler (Uzer, 2010: 34).

Örgüt üyelerince paylaşılan vizyonun değişim sürecindeki rolü ve önemi şöyle açıklanabilir:

- Vizyon, değişim yönünü belirler ve insanların, yapılan her şeyin bu doğrultuda olduğundan emin olmalarını sağlar.
- Değişim sürecindeki ilk aşamalar, bazı kişiler için çok sıkıntılı geçse de, vizyon insanları istenen doğrultuda hareket etmeleri konusunda güdüler.
- İnsanların ortak bir fikir etrafında toplanmalarına yardımcı olur ve onların faaliyetlerini etkin bir şekilde koordine eder.

- Vizyon sahibi bir lideri işletmesinin geleceğini kendi hayallerine göre, ama realiteden uzaklaşmadan şekillendirme ve bunu da etrafındakilere iyi anlatabilme yetisine sahiptir.

Özetle, bir örgütte paylaşılan vizyon, insanların örgüt ile ilişkilerini değiştirir ve ortak bir kimlik oluşturur. Vizyon sayesinde çalışanlara ortak anlam ve amaçlar aşılır. Bu izleyicileri heyecanlandırır ve güdüler, onlara ilham verir, liderlerle bütünleşmelerini kolaylaştırır (Serinkan, 2008: 74).

1.4.2. Karizmatik Etkiye Sahip Olma

Dönüşümcü liderlikle ilgili yapılan araştırmalarda sıkça tartışılan özelliklerinden biri “karizma” kavramıdır (Zeren, 2007: 51). Karizma, liderle kimliğini bulan, güçlü duygular uyandırarak izleyenleri etkileyebilirle sürecidir (Erçetin, 2000: 58). Bazı kuramcılar karizmayı, dönüşümcü liderliğin temel ögesi olarak sayarken, bazıları ise izleyenler tarafından lidere atfedilen bir özellik olarak belirtmişlerdir (Açıkalın, 2003: 67). Üzerinde tam bir uzlaşma olmadığından ve son dönemlerde liderlik çalışmalarında ilgi çeken bir kavram olduğundan bu kısımda “karizmatik etki” kavramı incelenecektir (Yılmaz, 2010: 37).

Günümüzde günlük yaşamda oldukça sık kullanılan, fakat birçok kişinin anlamını bilmediği bir olgu olarak “karizma”, eski Yunan uygarlıklarına kadar uzanan bir geçmişe sahiptir. Yunancada “*ilahi ilham yeteneği (divinely inspired gift)*” anlamına gelmektedir. Karizma kavramı, karsısındakini kolayca etkileyebilen, üstün ikna becerisine sahip, güven veren anlamında kullanılabilir (Güney, 1999: 203).

Karizma kavramı sosyal bilimlerde ilk olarak Max Weber tarafından kullanılmıştır. Weber, 1947’de karizma kavramını, izleyenleri üzerinde hissedilebilir bir güce sahip olan ve özellikle yönlendirmeye gereksinim duyulduğu kriz zamanlarında ortaya çıkan liderlik biçimi şeklinde kullanmıştır (Brestrich, 1999: 86). Weber karizmayı şöyle tanımlamıştır: “*Karizma, özel bir kutsallığa kahramanlığa veya uygun bir bireyin düzenleyici yeteneğe veya örnek olan karakterine bağlılıktır.*” Weber’in bu tanımı çeşitli araştırmacıların bakış açılarına göre farklılaşmaktadır. Ancak herkesçe kabul gören bir tanım vermek gerekirse (Güney, 1999: 203). Karizma; “bir grubun (izleyicilerin) algılarının ve atıflarının;

- Liderin nitelik ve davranışları tarafından,
- Liderliğin yer aldığı durum ya da koşullar tarafından ve
- İzleyicilerin gereksinimleri tarafından etkilenmesinin sonucu olarak elde edilen ve izleyicileri, liderin kendisi için harekete geçirebilen bir güç” olarak tanımlanabilir.

Dönüşümcü liderliğin önemli teorisyenlerinden Bass, karizmayı, vizyon ve misyon duygusu oluşturma, gurur duyma, saygı ve güven duyma süreci olarak tanımlamıştır. Ayrıca Bass, dönüşümcü ve etkileşimci (yönetmel) liderlik arasındaki ayırımı diğer liderlik özelliklerini dikkate alarak yeniden tanımlamış, dönüşümcü liderleri daha çok karizmatik özellikler taşıyan ve olağanüstü çabalar göstererek grubun beklentilerini karşılayan liderler olarak betimlenmiştir (Güney, 1999: 203). Bass, karizmatik etkiye sahip liderler için şu değerlendirmeleri yapmıştır (Güney, 1999: 204).;

- Karizmatik etkiye sahip liderler, kendilerine yönelik heyecanlı (emotional) tepkileri canlandırmak suretiyle izleyicilerinin tutum ve davranış değişimini teşvik ederler. Aynı zamanda bir coşku ve macera duygusunu da harekete geçirirler.

- Karizmatik etkiye sahip liderlerin izleyicilerinin gözünde olduğundan fazla görünmeleri, kendilerini izleyicilerince özdeşleştirilecek yararlı hedefler hâline getirir ve izleyicilerde bazı heyecanların yaratılmasında katalizör görevi görür.

- Normların ve grup fantezilerinin izleyiciler arasında paylaşılması karizmatik liderlerin ortaya çıkmasını ve bu liderlerin başarılı olmasını kolaylaştırır.

Çelik'e göre karizmatik özellikler, dönüşümcü liderlerde sıkça rastlanan özelliklerdir (2000: 143). Özellikle ikna edicilik, içtenlik, vizyonerlik, karşılıklı etkileşim ve sinerji ilk akla gelenlerdir. Çelik, dönüşümcü liderliğin özellikleri arasında saydığı karizmayı şöyle tanımlamaktadır; karizma, liderin izleyenlerinde sevk, gurur, güven ve sadakat uyandırması, lider ile izleyenler arasında güçlü bir duygusal bağın oluşturulması sürecidir. Karizma, dönüştürücü liderlik için anahtar bir yapıdır. Çünkü dönüşümcü liderin izleyicilerini dönüştürme isteği ve izleyicilerinden beklediği yüksek performans izleyicilerle arasında yüksek bir duygusal bağ oluşmasını gerektirir (Uzer, 2010: 36).

Dönüşümcü liderlikte karizma, izleyenlerin yüksek derecede performans göstermesi ve hedeflere daha iyi bağlanmaları amacıyla kullanılır (Brestrich, 1999: 92). Bununla birlikte liderin karizmatik davranışları ve söylemleri dönüştürücü liderlik için yeter şart değildir. Lider semboller ve sloganlar kullanarak izleyenleri yüksek düzeyde etkileyebilir. Örneğin, Amerikan başkanlarından Franklin Roosevelt'in 1933'de büyük kriz sonrası "Korkmamız gereken korkunun kendisidir" söylemi başkana atfedilen karizmanın bir sembolü olmuş, benzer bir şekilde F. Kennedy'nin "arkadaşlar ülkenizin sizin için ne yapabileceğinizi değil, sizin ülkeniz için ne yapabileceğinizi sorun" ifadesi sembolleştirilmiştir (Uzer, 2010: 36).

Bazı araştırmacılar, dönüşümcü liderin başarısının kaynağının karizma olduğunu belirtmektedirler. Karizmatik liderler yüksek bir güce ve etkiye sahiptir. İzleyenler karizmatik liderin kişiliğiyle özdeşleşirler ve yüksek düzeyde güven duyarlar. Karizma sahibi lider, izleyenlerin fikirlerini canlandırır ve onlara ilham verir. Bu liderler başarmak için büyük çaba gösterirler (Çelik, 2000: 148).

1.4.3. Etkili İletişim ve Yüksek Motivasyon Becerisi

Örgüt içerisinde izleyenlerin verimliliğini artırmada en önemli iki araç, etkin iletişim süreci ve yüksek motivasyondur (Kavrakoğlu vd., 2002: 170). Dönüşümcü lider izleyenleri ile hareket eder, onların duygu, düşünce, ilgi ve isteklerini dikkate alır. Bu davranışlarıyla ulaşılabilir bir lider profiline sahiptir (Zeren, 2007: 54). Dönüşümcü liderler, izleyenlerini beklentileri aşan bir performans göstermeleri konusunda motive ederler. Bunu başarmak için başlıca üç liderlik tarzı benimserler (Brestrich, 1999: 92):

1. Bu liderler, belirlenen hedeflerin önemi ve değeri ile bunları başarabilme yolları hakkında izleyenlerinin daha çok bilgilendirilmesini sağlarlar.

2. İzleyenlerini, kolektif şuur ve hedefleri başarabilmek için kendilerini asmaya ikna ederler.

3. Liderlik süreci ve misyonu aracılığıyla, takipçilerinin yüksek mevki (makam) isteklerini kamçılar ve yerine getirir.

Dönüşümcü lider, sürekli amaçlarını izleyenlerine aktarmak, onlarla iletişim kurmak, onların sorularını cevaplamak ve dinlemek zorundadır. Çünkü izleyenlerini dönüşüm sürecine motive etmek ve inandırmak gibi zor bir görevi vardır (Yılmaz, 2010: 40). Dönüşümcü liderler izleyenlerinin bilinçlerini sonuçların önemliliği üzerinde yoğunlaştırırlar. Dönüşümcü liderin yüksek motivasyon gücü astları üzerinde grup değerlerinin ve örgütsel değerlerin bireysel değerlerin üzerine çıkmasını sağlayabilir. Dönüşümcü liderler izleyenleri ile etkin iletişim sistemi kurarak onları motive eder. Liderin kendine atfettiği görev, insanların kendilerini güçlü, yeterli, bilgili ve işin içinde hissetmelerini sağlamak ve onları harekete geçirmektir. Eğer lider bir mesajını açık bir şekilde aktarıp onları motive edemiyorsa, bir mesaja sahip olmasının hiçbir önemi yoktur. Liderler, gerçek ilişkiler kurulabilmesini sağlamak için bir amaç ve bunun yanı sıra işlerin iyi gideceğine ilişkin bir iyimserlik, kişinin koşulları etkileyebileceğine ilişkin bir güven ve geleceğin daha iyi olacağı konusunda bir beklenti yaratabilmelidir (Waren, 2003: 2).

Gill'e göre dönüşümcü liderler, astları ile iletişim kurarken şunlara dikkat etmelidirler (Serinkan, 2008: 75).

- Mesaj ile insanların elde edeceği faydalar arasında bağlantı kurmak,
- Onların değerlerini ve inançlarını yansıtmak,
- Kelimelerle beden dilini birbirine uydurmak,
- "Ben" yaklaşımından "Biz" yaklaşımına geçmek,
- Kendilerinin ve başkalarının durumları arasında olumlu karşılaştırmalar yapmak,
- Konuşma sanatındaki hünerlerini geliştirmek.

Brestrich (1999: 93) tarafından dönüşümcü liderlikte isteklendirme ve iletişimin önemini şöyle ifade edilmektedir:

İletişim kurmak, izleyenler ile etkileşmek, dönüşümcü lider davranışlarının paylaşılan doğasını yansıtır. Güçlü ve nitelikli bu ilişki ağı, iletişim kurmayı, paylaşılan vizyonu etkili hâle getirmeyi ve vizyonu destekleyen kültürü şekillendirmeyi mümkün kılar.

Dönüşümcü liderler, bireysel destekçileri ile yüksek kaliteli ilişkiler kurmayı ve genel kader duygusunu güçlendirebilirken sosyal değişim sürecinde de bu destekçiler lideri güçlendirir ve cesaretlendirir. Paylaşılan değerler ilişkinin doğasını etkiler ve vizyon oluşturmayı kolaylaştırır.

Dönüşümcü lider insanlarla iletişim kurarken olaylara iyimser gözle bakar. Eleştiri yapması gereken durumlarda yapıcı eleştiri yaparak çalışanların gelişmelerine katkıda bulunur. Problemleri, insanları suçlayarak değil, sorunların özüne inerek çözmeye çalışır (Uzer, 2010: 37), arkadaşça davranırlar, tavsiyelerde bulunurlar, destekler, yardım ederler ve cesaretlendirirler. Böylesi yetenekler grubu ve ortak vizyonu destekleyen karşılıklı güvene dayalı bir örgüt iklimi oluştururlar. İzleyenlerini sürekli olarak motive ederek, kendilerini geliştirmelerini ve değişime adapte olmalarını sağlarlar. Olumlu motivasyon sayesinde liderler, radikal değişimlerde izleyenlerin güvenini kazanır, motivasyonun düşme eğilimi gösterdiği, umutsuzluk hissinin büyüdüğü evrelerde etki iletişim ile değişime olan inancın uyanık kalmasına çabalarlar (Çömez, 2007: 74).

1.4.4. Değişim Temsilcisi Olma

İçinde yaşadığımız çağ bilgi çağıdır ve artık güç bilgidir. Doğal olarak liderlerin yanında organizasyonlar da kendilerini bu yönde değiştirmeli ve birer

öğrenen örgüt olmalıdırlar. Liderler, örgütlerinde öğrenmeye ve değişime açık bir örgüt kültürünün oluşumunu ve dönüşümü desteklemeli ve örgütün buna uygun olarak yeniden yapılanmasını sağlayabilmelidir (Aydoğmuş, 2004: 71).

Dönüşümcü liderler reformcu, değişimci ve yenilikçi bir kimliğe sahiptirler (Uzer, 2010: 38). Dönüşümcü liderlerin var oluşlarının nedeni değişimdir. Değişimi gerçekleştirecek çevresel tehdit ve kaynakları algılayabilirler. Dönüşümcü liderler kendilerini değişim temsilcileri olarak tanımlarlar. Onların profesyonel ve kişisel imajları bir farklılık yaratmak ve sorumlu oldukları kurumları değişim ekseninde düzenlemektir (Coşkun, 2005: 91). Dönüşümcü liderler, değişim temelli olarak ortaya çıkmışlardır. Dönüşümcü lider değişime yol açacak faaliyetleri planlar, alışılmış yöntemleri ve fikirleri değiştirebilmek için mücadele eder ve bunu başarabilmek için tüm koşullara göğüs gerer (Uzer, 2010: 38). Onların vizyonları, misyonları ve stratejileri sürekli olarak değişim kavramına endekslidir (Yılmaz, 2010: 41).

Dönüşümcü lider, değişimi başarmak için yenilikçi çözümler bulmak ve yeni fikirler elde etmek için izleyenleri ile birlikte hareket ederler. Dönüşümcü lider, izleyenlerini cesaretlendirir ve mevcut yapıya, değişim karşıtı anlayışa karşı koymaya yöneltir. Dönüşümcü lider, izleyenlerini problemlerin çözümünde yeni yöntemler bulmaya iter ve onları motive ederek işe yöneltir. İzleyenlerine negatif düşünceleri reddetmeyi öğretir ve olumlu düşüncenin gücüne inanırlar (Friedman vd., 2000: 10).

Dönüşümcü lider, örgütteki dönüşüm sürecinde gerekli enerjiyi kendi ve astları için üretir ve bunu dönüşümün her safhasına yayar. Sistemde meydana gelebilecek değişimleri sistematik olarak kademelendirerek astları değişime hazırlar. Dönüşümcü liderlik, sadece en üst seviyede değil örgütün her kademesinde yer alarak dönüşümü gerçekleştirir (Aydoğmuş, 2005: 72). Aslında dönüşümün gerçekleşmesi, güncelliğini yitirmiş ve tabulaşmış fikirlerin terk edilmesine bağlıdır (Yılmaz, 2010: 41, Zeren, 2007: 55).

Gebelein'e göre dönüşümcü liderlikte "değişim" kavramı; değişim şartları, değişime hemen uyum sağlayabilmemizi ve onu etkili bir şekilde yönetebilmemizi gerektirmektedir. Dönüşümcü liderler, yalnızca değişime karşı gerekli tepkiyi vermekle kalmaz; değişimin ne zaman gerekli olduğunu önceden görür ve öğrenmeye açık bir strateji oluştururlar, çalışanları rekabetin, değişimin yeni koşullarına derhal uyum sağlayacak şekilde hazır tutarlar (Gebelein, 2002: 23). Bu amaçlar doğrultusunda,

dönüşümcü liderler, yeni kuramsal ilke ve tutumlar oluşturmaya ve bunları sağlamlaştırmaya çalışırlar (Uzer, 2010: 37).

Dönüşümcü liderler, ellerindeki ürünü, hizmeti ya da kendilerini geliştirmek için sürekli yeni yollar arayan ve izleyenlerini bu şekilde yönlendiren kişilerdir. Yeni bilgi, beceri ve yetkinlik kazandıracak her türlü deneyime açıktırlar. Kendi iş tanımlarının ötesine geçerek kuralları ve yapıları sorgulayarak, yeni yollar geliştirmeye çalışırlar (Açıkalın, 2003: 67).

Dönüşümcü lider, daha önceden uygulanmış yöntemleri uygulamaz. Problemleri çözmek için orijinal ve üretici yeni kaynakları ortaya çıkarır. Bunu başarmak için de izleyicileri ile birlikte hareket eder. Onları cesaretlendirir ve mevcut yapıya, değişim karşıtı anlayışa karşı koymaya yöneltir. Yeni fikirlerin uygulanması için izin verir. Bilgiyi paylaşır ve etkin bir şekilde araştırır. Özgür bir düşünce platformu hazırlayarak İzleyicilerini düşünmeye teşvik eder. Onların gizli güçlerini ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarıcı olanakları sağlar (Serinkan, 2008: 77).

Şimşek'in belirttiği gibi; dönüşümcü lider, eskimiş ilkeleri yıkan kişidir (1997: 478). Değişim dönemleri, kurumların yeni şeyler öğrenmeleri için fırsat oluştururlar. Dönüşümcü lider gerçeğin yaratılmasında katalizör oldukları gibi kurumlarına işleri alışagelmış geleneksel şekilde yapma ve görme yollarını bırakmalarını da öğretirler. Dönüşümcü lider, çevresel faktörlere göre paradigmatik değişime her zaman hazırdır ve çevresine, izleyenlerine değişimi anlatır (Yılmaz, 2010: 41).

1.4.5. Duygusal Dayanıklılık, Cesaret, Risk Alma

Dönüşümcü lider, olayları bireysel olarak düşünmeyen, eleştiriler karşısında yılmayan ve başarısız olmaktan korkmayan bir kişiliktir. Duygularını kontrol altında tutabilir. Duygusal dayanıklılık aynı zamanda kendi içindeki çatışmayı da engeller, böylelikle kendine güven, kararlılık, inanç ve stres ortamlarına dayanıklılığı artar. Bu özelliklerin tamamının dönüşümcü liderde bulunduğu araştırmacılar tarafından ifade edilmektedir (Zel, 1997: 67).

Dönüşümcü liderler cesaretlidirler. Zorluklara karşı mukavemetleri ve dayanıklılıkları yüksektir. Kriz dönemlerinde soğukkanlılıklarını muhafaza edebilir buhranın yarattığı değişim fırsatlarını görebilirler. Hatalarının dahi kendileri için bir gelişme fırsatı olduğunun farkındadırlar. Bu tarz liderler riskleri göze alabilir ve hata yapmaktan korkmazlar. Hatalarının bile kendileri için bir gelişme fırsatı olduğunun farkındadırlar (Tengilimlioğlu, 2005: 6).

Risk alma, liderin geri adım atamayacağı bir yola girme cesaretidir. Lider, önüne çıkan fırsatları iyi değerlendirmek ve kullanmak zorundadır. Ortamın ve geleceğin belirsizliğine rağmen, lider, "fırsat Maliyetleri"nin yanı sıra "potansiyel başarısızlık maliyet"ini de hesaba katmak durumundadır. Yapılan bir araştırmaya göre, riske giren yöneticiler, riske girmeyenlere oranla daha ikna edici, etkileyici ve daha güven vericidirler (Zel, 1997: 68).

Cesaret ve risk alma becerisi dönüşümcü liderliğin önemli özelliklerinden biridir. Mevcut yapıyı değiştirme, büyük zorluklarla karşı karşıya kalma, kuvvetli direnç kaynakları ve statükocu zihniyet ile mücadele, yeni bir yapının, anlayışın oluşturulması ve değişimin yapılandırılması gibi durumlar dönüşümcü liderin çok sık karşı karşıya kaldığı durumlardır (Uzer, 2010: 39). Görüldüğü gibi hiç de kolay olmayan bu süreçlerde dönüşümcü lider, kendi cesareti ve özgüveni ile sonuçlar alır. Dönüşümcü lider örgütsel dönüşümü sağlarken, oluşacak direnmeleri, sorunları önceden görür ve tedbirlerini alır. Bunları yaparken mantıklı olarak risk alabilme becerisi ön plandadır. Dönüşüm, cesaretli olma ve risk alabilme becerisini gerektiren bir süreçtir. Mevcut anlayışa meydan okuma, insanlara yeni fikirler anlatabilme, değişimi sağlama gibi özellikler cesaret ve risk almayı beraberinde getirir (Yılmaz, 2010: 42-43).

Şimşek'e göre, dönüşümcü liderler, hem ilkeleri ve sınırları yıkar (ki cesaret gerektirir), hem de yeni ilkeler ve sınırlar belirlerler (risk alabilme becerisini gerektirir). Dönüşümcü liderler, yeni kurumsal ilke ve tutumlar oluşturmaya ve bunları sağlamlaştırmaya odaklanırlar. Temelde yeni anlam sistemlerinin yaratılması ve kurulmasına çalışırlar. Bu tür liderlik, kurumun misyonunda, yapısında ve insan kaynakları yönetiminde büyük değişiklikler yaparlar (1997: 478).

Dönüşümcü liderin misyonu mevcudu korumak veya devam ettirmek değildir. Reformist, devrimci ve dönüşüm odaklı düşünen lider, izleyenleri yeni bir çevre yaratmak ve onu geliştirmek amaçlıdır. Tarihsel sürece bakıldığında, tarihe yön veren liderlerin ortak özelliklerinin çok cesur olmaları ve risk alma becerisidir (Güney, 1999: 112).

Dönüşümcü liderin cesaretli olma ve risk alabilme becerisi, belirsiz, muğlak bir dünya ile uğraşmasından kaynaklanır. Vizyon, yani geleceğe ilişkin belirsiz bir tanımlama uğraşı içerisindedir. Aslında vizyon risk almaktır. Yeni, alışılmamış ve olağan dışı ile kumar oynamaktır. Bu liderler son derece düzensiz, karmaşık ve kaotik ortamlarda çalışırlar ve kriz ortamlarında ortaya çıkarlar. Bunun oluşumunda yüksek bir özgüven ile gelişmiş vizyon, strateji, ve cesaret gibi dinamikler belirleyici olmaktadır.

1.4.6. İzleyenleri Güçlendirme

Liderlik vazgeçilmez olmak değildir. Aksine etkin ve başarılı liderlik vazgeçilebilir olmayı gerektirir. Gerçek ve başarılı liderliğin temel göstergesi sosyal sürece organizasyonun onsuz da yaşayabileceğini göstermektir. Bunun başarılabilmesinin yolu da yetki ve sorumluluğu izleyenlerle paylaşmak, onları yönetime ve sürece katmaktır (Aydoğmuş, 2004: 73). Yani, izleyenlerin, yetkilendirilmesi ya da güçlendirilmesidir. Geleneksel liderlik (yönetim) anlayışında var olan liderin (yöneticinin) tek karar verici olma özelliği, günümüzde terk edilerek izleyenlerin (çalışanların) katılımcılığı esas alınmıştır (Yılmaz, 2010: 43). Çağdaş yönetim anlayışında işle ilgili tüm süreçlerde, lider-izleyen ilişkisi tam katılım ve güç paylaşımı kavramlarıyla ifade edilmektedir (Zeren, 2007: 58).

Yetki, geleneksel yönetim anlayışında bir yöneticinin sahip olması gereken temel bir olgu olarak görülmekte ve onsuz olmaz biçiminde yorumlanmaktadır. (Günay ve Çetin, 2001: 55).

Yetki devri ise, operasyonel veya yönetsel karakterde bir veya daha fazla anlamlı görev ve/veya sorumluluğun astlara verilmesidir. Yetkinin devredilmesiyle izleyenlerin yönetime katılması ve sorumluluğu da paylaşması ortaya çıkmaktadır ki, bu da "Güçlendirme" (yetkilendirme) ve "Gücü Paylaşma" kavramlarının doğmasına yol açmıştır (Coşkun, 2005: 73). Güçlendirme, yetkilendirme; bilgi paylaşımıdır, çalışanların sürekli eğitilmesidir, çalışanlara kaliteyi geliştirmek üzere iş süreçlerinde doğru bildikleri şekilde davranma serbestisi ve yetkisidir, çalışanları yaptığı işlerden sorumlu tutar, çalışanlara olan güven ortamını kuvvetlendirir, örgütte adil bir güç paylaşımı sağlar, bürokratik ve hiyerarşik engellerden kurtuluşu gerçekleştirir, çalışanın kendi işine tam hâkimiyetidir (Günay ve Çetin, 2001: 56). Liderin herhangi bir konudaki karar verme hakkını, kendi isteği ile bir astına belirli koşullar altında devretmesi ve gerektiğinde tekrar geri almasını ifade etmektedir (Koçel, 1998: 30).

Yapılan iş için plan yapabilme ve yapılan bu planları uygulayabilme olarak tanımlanan "Güçlendirme", çalışana yaptığı iş hakkında tam sorumluluk ve yetki vermektedir. Örgüt içerisinde karar alma sürecine en alt seviyede çalışanların da katılımıdır. Böylece güç, lider merkezli olmaktan çıkarak, izleyenleri de kapsayacak biçimde tanımlanmıştır (Yılmaz, 2010: 44). Sürekli gelişim içindeki yönetim anlayışında, bir liderin (yöneticinin) otoritesini paylaşması, izleyeni yönetim süreçlerine dâhil etmesi, otoriter karardan, çalışanların fikir beyan

edebildikleri "danışmacı, katılımcı karara", oradan da karar verme sürecine katılım olan "İş Paylaşımına" doğru değişmesini sağlamıştır. İzleyenlerin güçlendirilmesinin doğal sonuçları da üretkenliğin, motivasyonun, verimliliğin, iş tatmininin, özdeşleşmenin, güvenin artması ve izleyenlerin yaptıkları işi daha çok benimsemesidir (Aydoğmuş, 2004:73, Yılmaz 2010: 44).

Dönüşümcü liderler izleyenlerin güçlendirilmesini, yetki ve sorumluluğu paylaşmayı amaç olarak benimsemiştir (Aydoğmuş, 2004: 74). Yüksek performans elde edilmek isteniyorsa rekabet değil işbirliği vurgulanmalı, kişisel başarıya değil, ekip başarısına önem verilmelidir. Mükemmelliğin peşinde koşmak işbirliğine dayalıdır ve ilk kuralı da güç paylaşımıdır. Geleceğimizi belirleme gücünü kendimizde hissettiğimizde, bir işi tamamlamak için gerekli kaynakları ve desteği harekete geçirebileceğimizi bildiğimiz zaman hedefe ulaşmaya yönelik ısrarcı oluruz. Aksi halde mükemmel olmak için herhangi bir çaba göstermemiş oluruz.

Dönüşümcü liderler, izleyenlerine güvenirlere, onların kendi kapasitelerini geliştirebilmeleri için pratik süreçte yetkilerini devredebilirler. Güç paylaşımının örgütsel bir kazanç olduğu ve tam katılımın amaçları gerçekleştirmede önemli bir itici güç olduğu varsayımından hareket ederler. Mutlak karar verici olmaktan çok demokratik davranışları tercih eden dönüşümcü lider, örgütsel değişim sürecinde izleyenlerinin karara katılımını teşvik eder. Bütün bu yönetsel anlayışın temelinde liderin her şeyi düşünecek ve yapacak gücü olmadığı ve amaçlara izleyenleri ile ulaşabilme gerçeği yatmaktadır (Çınar, 2002: 5).

1.4.7. Esnek Yönetim Anlayışı

Değişimin sürekli, kapsamlı ve hızlı olarak yaşandığı günümüzde, değişimin yönünün, şeklinin ve miktarının belirsizliği, lider veya yöneticileri önceden çok boyutlu ve çeşitlilik içeren hazırlıklar yapmaya yöneltmektedir. Günümüz örgütleri sürekli değişen çevresel koşullarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu bağlamda statik bir örgüt yapısı yerine, dinamik bir örgütsel yapının oluşturulması gerekmektedir. Böylece, değişime uyum sağlama, değişimi yönetme ve onunla baş edebilme gerekliliği liderleri veya yöneticileri yönetim anlayışlarında hızlı ve esnek olamaya yöneltmektedir (Zeren, 2007: 61). Bugünün başarıyla rekabet eden örgütleri esnek, hızlı hareket eden bir anlayış içerisindedirler. Akıllı örgütler, kendi başlarına doğru şeyleri yapmaları için çalışanlarına esnek politikalar önerirler (Yılmaz, 2010: 46).

Yönetimde esneklik, değişime hazır olma durumudur. Örgütün yaşama arzusu olarak tanımlanabileceği gibi, prensiplerden ve inançlardan taviz verme eğilimi değildir.

Yalnızca oluşan veya oluşacak değişimlere karşı örgütsel politikalarındaki değişme kapasitesidir. Örgütsel esnekliğin olmadığı durumlarda katılma ve “kırılma” yaşanır. Vurgulamak gerekir ki esneklik, kesinlikle özden uzaklaşmak değil, özü koruma tavrıdır. Bir denge merkezi olarak esneklik, örgütün büyüme ve istikrar çabalarının merkezinde yer alır (Apuhan, 1997: 170).

Esnek yönetim, modern ötesine geçişte gözlenen yapısal sorunlara karşı, ortaya konulan bir yönetim biçimidir. Bu yönüyle, gelişmiş üretim işletmelerini çevreye uyumlaştırma aracı, gelişmiş ülkeler arasında rekabet üstünlüğü sağlama ve bilgi teknolojilerinin yönlendirdiği iş dünyasında yer alma amacı ile örgütlerin uyarlamak zorunda oldukları bir yöntem olarak kabul edilmelidir. Bu yönetim biçimi; çalışanların, bir araya gelerek kurallar hakkında düşüncelerini, işlevsel standartları ve değerleri sorgulamalarını, müşteri taleplerini, pazar fırsatlarını tartışmalarını; farklı standart ve eğilimlerin öne çıktığı değişimleri izlemelerini temel alınır (Coşkun, 2005: 99).

Aktan (2002)’ a göre liderler esnek yönetim anlayışına sahip olmalı ve organizasyondaki değişen şartlara kolayca uyum gösterebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Yeni enformasyonlara ve değişime açık olmalı; beklenmeyen gelişmelere uyum gösterebilmeli ve esnek olmalıdır (Coşkun, 2005: 99).

Dönüşümcü lider, yeni şartlar ve gelişmeler karşısında yeni tavırlar geliştirebilme sürecini, yani “uyum”u etkin bir şekilde yönetebilme becerisine sahiptir. Dönüşümcü liderler her türlü değişime karşı duyarlı hareket ederek, katı ve değişmez kararlar almazlar. İzleyenlerini yönetim süreçlerinde etkin bir şekilde görevlendirerek, tam katılımı sağlarlar. Örgütsel politikaları desenlerken esnek olmasına, değişebilirliğe önem verirler.

Dönüşümcü lider, esnek yönetim anlayışını değişimi avantaja çevirmek için gerekli bir sorumluluk olarak kabul eder. Kaotik ortamlarda başarılı olmanın sırrı, katı, değişmez politikalar veya tutumlar değil, esneklikle kendini koruyarak onun içinde var olmayı öğrenmektir. Bunun için dönüşümcü lider, izleyenlerinin davranış ve tutumlarını yeni durumlara uyarlama serbestisini tanımıştır (Açıkalın, 2003: 121).

1.4.8. Güven Verme

İnsanı motive eden en önemli güç güvendir. Güven duygusal bir beceriyi, bir kesintisizliği, insan ilişkilerinin dinamik yönünü ifade eder. Toplumsal yaşamda, insanî ilişkilerde sık sık kullandığımız bir olgu olarak “güven” örgütsel anlamda ve liderlik sürecinde belirleyici bir özelliğe sahiptir. İnsan güvendiği kişilere inanır, söylemlerini,

değerlerini kabullenir ve onunla birlikte hareket eder. Ama bunların oluşmasındaki temel duygu lidere olan güven ve inançtır (Zeren, 2007: 62).

Drucker'a göre etkin liderliğin son şartı güven kazanmaktır. Aksi takdirde kimse liderin peşinden gitmez, liderin tek tanımı da peşinden gidenleri olan bir kimse olduğudur. Lidere güvenmek için, mutlaka onu beğenmek gerekmez. Liderle aynı fikirde olmak da şart değildir. Güven, liderin söylediğini gerçekten kastettiğine duyulan inançtır. Liderin davranışları ile liderin açıkladığı inançlar birbiriyle tutarlı, ya da en azından uyumlu olmak zorundadır. Etkin liderliğin temelinde yatan bu da eski bir anlayıştır, zekâ değildir; asıl olan tutarlı, güvenilir olmaktır (Yılmaz, 2010: 47).

Günümüzde örgütleri başarıya götüren lider - izleyici arasındaki karşılıklı güven duygusudur. Bu duygu sayesinde lider izleyenlerini lidere dönüştürebilir. Güven yoksa risk alınmaz, risk alınmazsa da değişim olmaz. Değişim olmadan da örgütler ve girişimler yok olmaya mahkumdur. Başarılı sonuçlar elde etmek için güven ve kişileri yetkilendirme çok önemlidir.

Dönüşümcü lider, izleyenlerine karşı güven duyarken izleyenleri de, liderlerinin önsezilerini kabul eder ve örgütün gelişmesine yardımcı olacağını görür ve inanır. Dönüşümcü liderler hata yapmayı bir öğrenme aracı olarak kabul eder ve izleyenleri tarafından yapılan hataları soğukkanlılıkla kabul ederler. Dönüşümcü lider izleyenlerine sürekli olarak güvenen ve iyimser bir yaklaşım içerisinde olan bir liderdir. Dönüşümcü liderler, aynı zamanda özgüven sahibi kişilerdir. Kendi yetenek ve kapasitelerine güvenirlere. Kendi farkındalıklarının bilincinde olan, başkalarının takdirini beklemeyen öz disiplin ve irade sahibi kişilerdir. Çünkü bu özellikleriyle belirli bir dönüşümü sağlayacak kişilerdir. Kendine güveni sistematiktir ve aşırı değildir. Örgüt üyeleri ile birlikte, karşılıklı güven ve dayanışma ile dönüşümün gerçekleşebileceğinin farkındadır (Yılmaz, 2010: 48).

Dean, dönüşümcü liderlikte özgüven özelliğini şöyle açıklamaktadır: Dönüşümcü liderin en önemli özelliklerinden biri de kendine olan öz güvenidir. Bu lider yüksek bir amaçla motive edilmiştir. Dahası odaklanmışlardır ve iç kontrol odağı vardır. Güce gereksinimleri vardır. Fakat bu gücü, kendi gereksinimlerinden çok, izleyenlerine yetki vermede kullanırlar. Güç, kişisel güven duygusuyla kullanıldığında kontrol kaynağından çok, enerji kaynağı olur (Açıklan, 2003: 45).

Özetle, dönüşümcü liderlik çağımızda her sektörün ihtiyaç duyduğu bir liderlik tipidir. Çünkü değişimin ve yapısal dönüşümlerin yaşandığı günümüzde, bu süreçleri yönetecek ve yönlendirecek özellikte liderlere gereksinim duyulmaktadır.

1.5. Dönüşümcü Liderlik Safhaları

İşletmelerde görev yapan yöneticilerin nasıl dönüşümcü lider hale gelebilecekleri ile ilgili literatürde çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Tikici, Aksoy ve Akdemir (2003: 513), dönüşümcü liderlik sürecini dönüşümcü liderin stratejik yönetim görevleri olarak nitelendirmiştir (Cumaguliyev, 2010: 39). Tichy ve Devana (1990); teknolojideki değişim, sosyal ve kültürel değişim, rekabet ortamı ve ulus ekonomilerinin karşılıklı dayanışmasının artmasının getirmiş olduğu değişim şartları altında liderin etkisini ortaya çıkarmaya çalışmış, liderlerle yapılan görüşmelerden elde edilen bulgularda, liderin organizasyonda, değişimi üç hareket süreciyle yönettiğini belirlemişlerdir. Bu süreçler, Tichy ve Devanna tarafından üç aşamada tanımlanmıştır. Bu aşamalar aşağıda açıklanmıştır (Eren, 2003: 545-546, Keleş, 2009: 24):

1.5.1. Değişim İhtiyacının Fark Edilmesi

Dönüşümcü lider, organizasyonun değişim ihtiyacını fark ederek, örgütün kilit yöneticilerine böyle bir ihtiyacın gerekliliğini açıklayıp onları ikna etme yoluna gider. Örgütte işler hala yolunda gidiyor ve hedeflerine ulaşıyorsa ve çevre değişiklikleri aşama aşama gerçekleştiriliyorsa örgütün diğer kilit yöneticilerini ikna etmek kolay olmayacaktır. Bu süreçte çalışanlara, değişimin zorunluluğu anlatılır. İzleyenlere uzun bir bakış açısı kazandırmak, çevresel değişim ve tehditlere karşı izleyenlerinin hassasiyetini arttırmak, onları değişimin gerekliliğine inandırmak lider için zor bir görevdir. Organizasyonda ve bireylerde değişime direnç vardır. İnsanlar var olan sistemin devamını isterler. Dönüşümcü lider değişim yanlısı tarzı ile onlara değişimin organizasyon operasyonlarını ve organizasyonun çevreden pozitif ve negatif nasıl etkilendiğini gösterme sorumluluğuna sahiptir. Bu süreç nelerin değişiminin gerekliliğinden başlayarak, problemlerin teşhis edilip, tanınmalarını içerir. Ancak, değişimi gerçekleştirmek için seçilecek en iyi zaman işlerin kötüye gittiği zaman olmamalıdır. Böylesi bir durum performansın daha da düşmesine neden olabilir. Bu nedenle dönüşümün gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan vizyon değişikliği, örgütün performansının başarılı olduğu zamanlarda yapılmalıdır (Keleş, 2009: 25).

Bunun yanısıra değişimin gerekliliğinin savunulmasında, sadece işletmenin performansının iyi olacağı üzerinde değil, bunun yanında işletmenin verimliliği, pazar payı, kârlılık, yatırımların geriye dönüşü, kalite, müşteri tatmini gibi yararlar üzerinde de durulmalıdır.

1.5.2. Paylaşılan Vizyon Oluşturma

Geçiş aşamasının çoğunu oluşturan, organizasyonun geleceğini düşünmeye başladığı doğuş sürecidir. Çalışanların geçmişten kopmaya ve gelecek ile manevi olarak ilgilenmeye zaman harcamalarının sağlandığı aşamayı anlatır. Dönüşümcü lider örgüt üyelerine bir vizyon vererek değişimin yönünü belirtmelidir. Vizyon gidilecek yönü olduğu kadar ulaşılabilecek yeri ve durumu açıklamalıdır. Vizyon organizasyon yapısı içinde herkese yol gösterici olmalıdır. Önemli olan vizyon yaratılmasına öncelik etmek ve vizyon oluşturma işlemini sürekli kılmaktır. Çünkü hiçbir stratejik vizyon kalıcı ve sürekli değildir. Zaman içinde değiştirilmelidir (Keleş, 2009: 25).

Vizyon oluşturma ile ilgili başka bir konu ise, yüksek başarı gösteren örgütlerde vizyonun yüksek performans standartları kapsamıdır. Bu bakımdan dönüşümcü liderler çalışanlarının başarısını arttırmaya çalışırlar. Standartların yüksek belirlenmesinin gerektiği vurgulanırken bu standartların gerçekçi olmayan, hayalî ve kimseyi tatmin etmeyen başarı standartları olmamalıdır. Dönüşümcü ve reformist liderlerde geniş görüş açısı (vizyon) ve buna bağlı olarak değişimleri başlatmak önemlidir (Ulutaş, 2010: 47).

1.5.3. Dönüşüme Kurumsal Bir Kimlik Kazandırma

Sosyal yapılanmanın yerleştirildiği yeni fikirlerin somutlaştırıldığı, insanların hedeflerini bilip motive olduğu, bununla beraber yaratıcı yıkımın tamamlandığı süreci kapsar. Dönüşümcü lider meydana gelen yenilikleri kurumsallaştırmalıdır. İstenen değişimlerin planlandığı gibi gitmesinden emin olmak için geri besleme mekanizması oluşturularak istenen değişikliklerin ne ölçüde gerçekleştiğini, değişimi tam sağlamak için neler yapılması gerektiğini ve zamanında müdahale ile karşılaşılan güçlüklerin yenilmesini sağlaması gerekir. İstikrarlı dönemlerde iyi çalışan bu mekanizma, istikrarsızlığın hakim olduğu dönemlerde çok hızlı değişimler olduğu için kesintiye uğrayabilir. Bu durumlarda dönüşümcü lider ve onun üst yönetim kadrosu çok duyarlı ve değişik geri besleme mekanizmaları ile kesintinin önüne geçmeye çalışmalıdır (Ulutaş, 2010: 47).

Dönüşümcü lider, kurumsallaşmanın davranışlarda değişime yol açacağını ve bu davranışların değişiminin uzun zaman alacağını düşünerek sabırlı olmalıdır. Bu süreçte bireylerin organizasyondaki rollerini bulmalarında ve organizasyonun yeni yönünün değerlendirilmesinde bireylere yardım edilmelidir. İşgörenlerin alışkanlıklarını, değer ve tutumlarını, inançlarını değiştirebilmek için onları cesaretlendirecek, teşvik edecek ödüllere ihtiyaç vardır. Bunun için de organizasyondaki diğer önemli insanların

desteğini elde edebilecek bir plan yapılmalı ve en üst düzey yöneticilerin yardımı alınmalıdır. Böylelikle işgörenlerin örgüte bağlılıkları arttırılmış ve değişime dirençleri azaltılmış olacaktır (Duralı, 2007: 23).

1.6. Dönüşümcü Liderlik İçin Tepe Yöneticilerinin Göz Önünde Bulundurulması Gereken Hususlar

İşletmelerde görev yapan üst yöneticilerin değişimlere ayak uydurmak ve işgörenlerin yenililere açık hale getirilmesi için dönüşümcü liderlik kavramının özelliklerine uymak yararlı olacaktır (Duralı, 2007: 20). Yapılan birçok araştırmanın sonuçlarının değerlendirilmesi sonucu elde edilen bilgiler ışığında, tepe yöneticilerinin dönüşümcü liderlikle ilgili göz önünde bulundurulmaları gereken hususlar aşağıda özetlenmektedir (Koçak, 2006: 45; Duralı, 2007: 19; Koçak, 2009: 32).

- Tepe yöneticilerin kendilerini hem etkileşimci, hem de dönüşümcü olarak yetiştirmeleri gerekir. Dönüşümcü liderlik kriterlerine göre yöneticilerin sınıflandırılması ve bunlara göre yetiştirilmeleri ve geliştirilmeleri gerekir. Bu örgütün tüm kademeleri için yapılmalıdır.

- Grup birliğini sağlamak için potansiyel liderlik özellikleri taşıyanların yetiştirilmesi lazımdır. Bunun için rehberlik yapılarak pozitif sosyalleştirme sağlanmalıdır.

- Ekip üyelerinin liderleriyle uygun değerlere sahip olan kişilerden seçilmeleri önemlidir.

- Örgütte farklı değer yargılarına sahip olan insanların bulunmasıyla etkinlik artacaktır. Çalışanların etik ve sosyal değerlerinin güvence altına alınması gereklidir.

- Örgütsel gelişmenin bireysel gelişmeden kaynaklandığı düşünülerek gerekli eğitimin sağlanması gerekir.

- İnsanlarla iletişimde, iyi bir konuşmacı ve iyi bir dinleyici olunmalıdır.

- Örgüt için etkileyici gelecekleri ve vizyonları oluşturmaya çalışanlar dahil edilip, onların karşılaşmak istedikleri beklentiler üzerine iletişim kurulmalı ve takım ruhu oluşturulmalıdır.

- Ekip birliği için çalışanlara ödül verilmelidir.

-Liderleri yetiştirme programında stratejilere yer verilmesi gerekir. Örgütsel kültürü değiştirirken normatif eğitim stratejileri yanında yasal gücün de kullanılması gerekir.

-Başarının zirvesindeyken bile devamlı yeniliklerin peşinde olunmalıdır.

-Dönüştürücü yöneticiler, yalnız değişen amaçları hırslı bir şekilde benimseten değil, aynı zamanda izleyenlerine ilham veren, geleceğin örgüt anlayışına ve vizyonuna sahip olmalıdır.

- Çalışanlardan üst düzeyde performans elde etmek için, çalışanlara kendileriyle ilgili özellikleri olumlu yönde algılamaları sağlanmalıdır.

- Girişimciliğe ve kendini geliştirmeye uygun bir iklim oluşturulmalıdır.

-Kuralların ve sürecin sürekli değişmesi karşısında, çalışanlara eşit değer veren bir yönetim yaklaşımı oluşturulmaya, sorunlara etkili çözümler bulmaya çalışılmalıdır.

-Değişime karşı duyarlı olabilmek için, örgüt dışındaki kişilerin eleştirileri dikkate alınmalı çalışanlarına yeni bir bakış açısı kazandırabilmek için onları diğer iş kolları ile ilişki içinde olmaları desteklenmelidir.

Yukarıda belirtilen hususlar dikkate alındığı takdirde işletmelerde görev yapan üst yöneticiler değişimlere kolayca ayak uydurabilecek, bu doğrultuda işgörenleri de yeniliklere açık hale getirebileceklerdir.

1.8. Dönüşümcü Liderliğin Astlar Üzerindeki Etkileri

Astlarına değer veren ve onları geliştirmek için her türlü gayreti gösteren dönüşümcü liderlerin astları üzerindeki etkileri aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Aydoğmuş, 2004: 82, Tabak, 2005: 46, Koçak, 2006: 40-41, Duralı, 2007: 14):

1- İş sonuçlarının değeri hakkında astlarının bilinçlilik seviyesini artırırlar.

2- İş çıktıklarına ulaşabilmelerinde farkında olabilecekleri yolları geliştirirler.

3- Astların şu andaki bireysel ilgilerinin üstünde olmalarını sağlarlar.

4- Organizasyonda takım ve grup bağlılıklarını sağlarlar.

5- Astlarının ihtiyaçlarını sağlarlar.

6-Dönüşümcü liderler sosyalleşmiş liderler olarak, izleyicilerine hizmet etmeyi amaçlar.

7-Takipçilerini teşvik ve heveslendirmeye çalışarak onlara vizyon kazandırmaya çalışırlar.

8-Etkili iletişimi sağlamaya çalışarak izleyicilerini yönlendirmeye ve onlara güven duyarak hedeflere ulaşılmasını mümkün kılmaya çalışırlar.

9-Karizmatik liderlik özelliğine sahip olan dönüşümcü liderler, organizasyondaki bütün çalışanları etkiler.

10-Dönüşümcü lider, astlarıyla aktif bir etkileşime girerek, izleyicilerdeki potansiyel enerjiyi bulup harekete geçirir.

11-Örgütlerindeki astların çabalarını somut hedefler yerine bir vizyona yöneltir.

12-Uzun dönemli bir bakış açısına sahip olan dönüşümcü liderler, astların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkartıp, kendilerine olan güvenleri arttırarak, onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedeflemektedirler (Tabak, 2005: 40).

13- Dönüşümcü lider astlarında saygı, değer ve gurur hissini uyandırarak, vizyonu ifade eder.

14- Dönüşümcü lider, astların ihtiyaçlarına özel önem vererek, onların kişisel gelişimleri için anlamlı görevler verir. Astların yaratıcılığını geliştirmeye yönelik olarak, gerekli ortamı sağlar ve onları cesaretlendirir.

15-Astlarını hangi ödülü almaları için ne kadar çalışmalar gerektiği hakkında bilgilendirir, tüm personele eşit davranır.

16-Dönüşümcü liderlik kavramı liderlerin bireyler üzerine eğilmesini, onları desteklemeyi, koç tipi (coaching) liderlik sergileyerek onlara hizmet etmeyi, yetki gerçekleştirmek için bir öğretmen gibi bireyleri eğitmeyi ve eğitim imkânlarından yararlandırmayı içerir.

17-Dönüşümcü liderler zihni becerileri iyi kullandıkları için izleyenlerini cesaretlendirebilir ve problemlere yeni bir bakış açısı getirebilirler. Mevcut fikirleri yeniden düşünerek bunların çözümü için problem çözme tekniklerini kullanırlar.

18-Dönüşümcü liderler cesaretli olduklarından olağandışı fikirlere açıktır ve astlarına ve üstlerine olumsuz geribildirim vermekten korkmazlar. Kendi kapasitelerinden emindirler ve bağımsız davranmaya meyillidirler. Astlarının bireysel olarak karşı çıkmalarına rağmen doğru düşünce üretmeye çalışır.

19- Dönüşümcü liderler güvenilir olduğu için izleyenler kendilerini ona adarlar.

20- Dönüşümcü liderler değişen çevrede birçok sorumlulukla karşı karşıya kalmaları durumunda objektif kalabilmek için liderlik fonksiyonlarının esnek olarak belirlenmesi önemlidir. Ayrıca bu esneklikle birçok problemle aynı zamanda uğraşmayı, kritik konulara odaklanmayı ve gerektiğinde örgütte değişimin yönünü tayin etmeyi sağlayabilir.

21-Dürüst olan dönüşümcü bir lider iş ahlâkına sahip olur. Moral değerlere bağlı kalır. Ortak iklimin oluşturulmasında ısrarcı olur. Uzmanlığının gerektirdiği mesuliyetin farkında olarak yönetimin imtiyazlarını kötüye kullanmaz. Güven ve saygıyı kazanır. Ortak politikaların, ortak kültürün ve profesyonellik ahlâkının yerleştirilmesinde örnek olur.

22-Dönüşümcü bir lider mantıksal ve zihinsel sezgişlerini alternatif faaliyetlerin değerlendirilmesinde kullanır. Gerçekle ilgili hususlarda, astlarına önem vermede, şahsi otoritesinin sınırlarını bilmede ve bunda aşırıya gitmemede karara varırken dikkatli ve bilinçlidir.

23- Saygılı olan dönüşümcü bir lider astlarını küçümsemez. Kişilerin örgütteki mevkilerine ve statülerine bakmaksızın insanlara karşı saygılı olur. Bireylerin geçmişlerine bakmaksızın onlara güven duyar.

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, örgüt çalışanlarının güçlendirilmesini ve liderin vizyon doğrultusunda bir örgüt kültürü oluşturmasını amaçlar. Liderler organizasyonun hedefi ile birlikte izleyenlerinin kişisel hedeflerini de gerçekleştirmeye ve organizasyon hedefleri ile kişilerin hedeflerini uyumlu hale getirmeye çalışır, izleyenlerin ihtiyaçlarına, değerlerine ve kişisel gelişmelerine odaklı bir liderlik modelidir (Aydoğmuş, 2004: 83).

Dönüşümcü liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda dönüşümcü liderlik ile iş performansı arasında güçlü ilişki bulunmuştur. Ayrıca çalışanların davranışları ve örgüte sadakatleri üzerinde de etkili olduğu tespit edilmiştir. Bunların yanında işyerinde adaletin sağlandığı düşüncesi, lidere güven duyma ve işten tatmin olma ile de güçlü ilişkiler bulunmuştur.

Bunların yanısıra E. Kevin Kelloway ve Julian Barling yaptıkları çalışmalarda liderlerin eğitilip yetiştirilerek dönüşümcü liderler haline gelebileceklerini iddia etmektedirler (Kelloway ve Barling, 2005: 356).

Dönüşümcü liderlik konusunda yapılan araştırmaların çoğu, tepe yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını göstermeleri üzerindeki etkisine yönelik yapılan çalışmalardır. Astların dönüşümcü liderlik davranışları üzerine yapılan çalışmalarda astların dönüşümcü liderlik puanları yüksek bulunmuştur (Duralı, 2007: 17).

1.9. Dönüşümcü Liderliğin İşletmelere Yararları

Dönüşümcü liderliğin gerek çalışanlar ve gerekse de işletme üzerinde büyük yararları bulunmaktadır. Dönüşümsel liderliğin işletmelere sağlayacağı yararlar, aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Berber, 2000: 45):

1. Kurum imajına etkisi: Yukarıdan aşağıya dönüşümcü liderlik yaklaşımının uygulandığı bir firmadaki faaliyetler, firmanın kendi personeline, müşterilerine, tedarikçilerine, finansal destekçilerine yansıtacak ve firmanın rekabet ortamında, kendine olan güvenini artıracaktır. Bu yaklaşım ile yönetilen personel takım ruhunu taşıyarak kendi bireysel performanslarını ortak amaç için kullanacaktır. Ayrıca

dönüşümcü liderlik yardımı ile zihinsel kaynaklara yatırım yapılması, organizasyon içindeki bireylerin güçlendirilmesi ve geliştirilmesi söz konusudur.

2. İşe alıma etkisi: İşletmelerde dönüşümcü liderliğin geliştirilmesi, işe alımlara da büyük ölçüde etki edecektir. İşe alınacak olan adaylar açısından, tepe yöneticisinin; karizmatik, bireylerle temas halinde olan, başarılı, iyimser, dinamik, güvenilir nitelikte olması kuşkusuz çok daha çekici olacaktır. İşe alım mülakatlarında, adayların, başkalarını düşünme olgusunu ön plana çıkarmış, bireysel düzeyde ilgi gösterme eğilimini yansıtan yöneticilerle tanışıp konuşmaları, ise başlamaları ile aynı anda, dönüşümcü liderliğin uygulandığı pozitif atmosferi yaşamalarına ve dolayısıyla kendilerinden pek çok şeyin beklendiğini ancak aynı zamanda kendilerini geliştirip öğitebileceklerini kavramalarına yardımcı olacaktır.

3. Gelişime etkisi: Dönüşümcü liderlik, bir anlamda sinerjik bir destek unsuru olmaktadır. Zihinsel teşvik boyutu yardımı ile organizasyon içerisindeki faaliyetleri yürüten bireylerin katkıları arttırılmakta, bireysel düzeyde ilgi bu katkıların her bir birey düzeyinde artmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla elde edilecek toplam verim, bireyleri genelleyerek ele alan gelişim programlarına oranla daha yüksek olacaktır.

4. Eğitime etkisi: Dönüşümcü lider nitelikli yöneticinin izleyicileri olan diğer yöneticiler, kendilerini dönüşümcü liderlik konusunda eğitime fırsatı bulacaktır. Dönüşümcü liderliğin özündeki, başkalarını düşünme ve geliştirme olgusu, işletmelere yarar sağlayan bu liderlik yaklaşımının kendi kendini organizasyonun diğer bireyelerine de yayma ve öğretme olanağını sağlayacaktır.

5. İş tasarımı ve görevlendirmeye etkisi: Dönüşümcü liderliğin özelliklerinden biri olan bireysel düzeyde ilgi, bu tipteki liderlerin, astlarını ayrı ayrı ele alarak gelişim gereksinimlerini belirlemeleri anlamını taşımaktadır. Her bir astın gelişim gereksiniminin (bir bireyin bir proje liderliği tecrübesini yaşama gereksinimi, bir başka bireyin bilgi işlem konusunda almış olduğu eğitimde öğrendiklerini bu konuda görev olarak pekiştirme gereksinimi vb.) organizasyonun gereksinimleri doğrultusunda ele alınarak işlerin tasarlanması, dönüşümcü liderlerin büyük beceriler göstererek gerçekleştirdikleri faaliyetlerdir.

6. Örgütsel yapıya etkisi: Özellikle, değişken ve dalgalı pazarlarda rekabet etmek durumunda olan, ürünlerinin yaşam seyri kısa süren, hızla değişen teknolojik çevreden yoğun biçimde etkilenen işletmelerde, dönüşümcü liderlik, işletmenin her düzeyinde geliştirilmesi gereken bir olgu niteliğini taşıyacaktır.

Bu tip işletmelerin başarısı, yeni talepleri hızla tahmin ederek karşılayabilecek düzeyde esnek olmalarına bağlı olacaktır; esnek organizasyonlarda yaşanan hızlı değişimleri düşünme, sorunları çözme, belirsizlikler ile başa çıkma gibi gereksinimler, liderin astlarını telkin ve teşvik ettiği, bireysel ilgileri ortak amaç için kullanıma yönelttiği dönüşümcü liderlik yaklaşımı ile karşılanabilir. Sonuç olarak bu tip işletmeler sürekli değişim ve yenilenme gereksinimini, dönüşümcü liderlik boyutları ile karşılama şansına sahip olacaktır (Duralı, 2007: 21).

1.10. Dönüşümcü Liderliğe Yöneltilen Eleştiriler

Güçlü yanlarının yanında Dönüşümcü liderlik yaklaşımına yapılan eleştirilerde vardır. Dönüşümcü liderliğin etkin bir liderlik yaklaşımı olmasına rağmen, genellikle grup ve karşılıklı ilişki faktörleri yönünden kavramsal zayıflıkların bulunduğunu söylemek mümkündür. Kavramsal boyutta olduğu kadar uygulama boyutunda da eleştiriler mevcuttur. Aşağıda bu eleştiriler belirtilmiştir (Aydoğmuş, 2004: 83-84):

Dönüşümcü liderlik yaklaşımına yapılan eleştirilerden ilki, bu liderlerin büyük resme odaklandığı, vizyon yaratma, güdüleme, değişim ajanı olma, güven tesis etme gibi çok değişik parametreleri bünyesinde bulundurarak geniş bir kavramsal çerçeveyi ifade ettiği, Buna göre bu liderler, detayları görememekte, bazı tali konulara atlayabilmektedirler. Eğer bunlara gereken önem gösterilmezse bu organizasyonun büyük yara almasına veya son bulmasına sebep olabilecektir.

Etkileme süreci liderin, astlarının davranışları, motivasyonu ve tutumları üzerindeki etkilerini tanımlamaya yarayan bir kavramdır. Dönüşümcü liderlik kavramının altında yatan etkileme sürecinin kesin bir çerçevede ele alınmış ve üzerinde sistematik bir çalışmanın gerçekleştirilmiş olmaması, dönüşümcü liderlik teorilerinin geliştirilmesinde eksikliğe neden olmaktadır (Duralı, 2007: 18).

Liderin, dönüşümcü özellikleri ile organizasyonu geliştirmesi ve daha etkin duruma getirmesi söz konusudur. Yapılan dönüşümsel liderlik araştırmaları, bireylerin gelişimi, tatmini, ilgisi gibi konulara yoğunlaşmakta, örneğin personelin ve kaynakların ne derecede iyi kullanıldığı, üyeler arasındaki karşılıklı güven, takım çalışmalarının ne şekilde etkin duruma getirildiği, vb grup düzeyindeki süreçleri göz ardı etmektedir. Dolayısıyla yapılan araştırmaların, genellikle çift bireysel düzeydeki sürece yoğunlaştığı, liderin birey üzerindeki etkileri odak noktası olarak alınırken, grup üzerine

ve daha da önemlisi, organizasyon üzerine etkileri yetersiz düzeyde incelendiği görülmektedir (Keleş, 2009: 33).

Dönüşümcü liderler değişim yaratma, vizyon belirleme ve yeni yönelimler belirlemede ellerindeki gücü grup, örgüt ya da toplum menfaatleri yerine kişisel çıkarları için kullanabilirler dolayısıyla ahlak, dürüstlük, doğruluk ve otantiklik niteliklerinden uzaklaşabilirler (Kesken ve Ayyıldız, 2008: 732).

Koşullara bağlı değişkenlerin yeterli derecede belirlenmiş olmaması, dönüşümcü liderliğin hangi durumlarda ne derecede etkin olabileceği konusunda maksimum düzeyde bir ortak görüşü engellemektedir. Dönüşümcü liderliğin etkinliğinin ölçülmesinde organizasyonun yapısının, içinde bulunduğu koşulların, yönetim türünün ve buna benzer faktörlerin kesin olarak tanımlanması, daha güvenilir ve tutarlı sonuçlara ulaşılmasını sağlayacaktır (Cumaguliyev, 2010: 41).

Literatürdeki çalışmalar genelde dönüşümcü liderliğin davranışsal boyutları ve özellikleri üzerinde yoğunlaşmakta, dönüşümcü liderliği etkileyen örgütsel koşullarla ilgili araştırmalar halen sınırlı olma durumunu korumaktadır (Özalp ve Öcal, 2000: 222).

Dönüşümcü liderliği oluşturan boyutların her birinin, gerçekte çok çeşitli alt bileşenleri bulunmakta, bu da boyutların kesin olarak tanımlanmasına ve ideal ölçüde görüş birliğinin sağlanmasına engel olmaktadır (Serinkan, 2002: 82).

Diğer liderlik teorilerinin çoğunda olduğu gibi, dönüşümsel liderlik profili de, "kahraman liderlik" çerçevesi üzerine kurulmuş, etkinin akışı, liderden izleyiciye doğru tek yönlü olarak ele alınmıştır. Yapılan araştırmalarda, dönüşümsel liderlik ile izleyici katılımı veya performansı arasında bir korelasyon bulunduğu, sonuçlar liderin izleyiciyi etkilemesi yönünde yorumlanmıştır. Araştırmalar liderin izleyicilerini nasıl motive ettiği ve direncin üstesinden nasıl geldiğini yorumlamaya yönelik yapılırken, liderin, vizyonunu gerçekleştirmek ve daha iyi bir vizyon geliştirmek için izleyicilerini nasıl cesaretlendirdiğine ilişkin yorumlamalar (karşılıklı etki akışı) göz ardı edilmektedir (Berber, 2000: 43-44).

Liderlerin sahip olduğu büyük tutku, inanç ve kendine güven kimi zaman liderlerin olayları objektif bakış açısıyla değerlendirmesine engel olabilmektedirler. Liderler kendi hatalarını görememekte veya uyarıları kulak ardı edebilmektedir. Unutulmamalıdır ki, lider ve izleyenlerin inandığı doğru ve değerler sübjektiftir ve sadece onlar için hüküm ifade eder, bu onların gerçekten doğru olduğu anlamına gelmez.

Dönüşümcü Liderlerin bütün önemli şeyleri düşündüğü, izleyenlerin ise bunları kabulü ve uygulamasının beklendiği ve liderlerin uygulamada çok aktif olmayıp, pasif kaldığı da iddia edilmiştir.

Diğer bir eleştiri de modelin her örgütte uygulanabilir olmadığı yönündedir. Yapılan ampirik çalışmaların hep üst seviye yöneticilerle yapıldığı, ara kademe yöneticilerde farklı sonuçlar vereceği öne sürülmektedir.

Dönüşümcü liderlik yaklaşımının davranışsal olmadığı, liderliğe bir özellik olarak yaklaştığı, elitist ve antidemokratik olduğu, otoriterliği savunduğu da ileri sürülmektedir.

Dönüşümcü liderliğin istismara açık bir model olduğu da ifade edilmiştir. Modelin izleyenlerin değerlerini değiştirme ve onları yeni bir vizyona yönlendirmeye ilgili olduğu, yapılacak değişikliklerin uzun vadede örgütler için zararlı sonuçlar doğurabileceği ve mevcut durumdan daha yıkıcı etkileri olabileceği ileri sürülmektedir.

Dönüşümcü Liderler, sahip oldukları vizyonun bir an önce hayata geçirilmesi amacıyla sabırsız davranabilirler. Amaca ulaşmada uygulanması gerekli stratejik adımları atmayıp, kısa yoldan hedefe ulaşmak isteyebilir. Oysa davranışlarda ve insan ilişkilerinde ve buna bağlı olarak eylemlerde olması beklenen değişimin belli bir zaman alacağı unutulmamalıdır.

Büyük bölümünün karizma sahibi olduğu Dönüşümcü Liderlerin, her zaman Narsist özellikler gösterme ihtimalleri mevcuttur. Kendi duygu ve düşüncelerinin "Tek Doğru" olduğuna inanan liderler, büyük bir tutku ile bunlara bağlanıp, bir süre sonra kendisini eleştirmeye cesaret eden veya kendisi gibi düşünmeyen herkesi düşman olarak görebilecek ve herkesin kendisi gibi düşünmesi gerektiği düşüncesine saplanabilecektir.

Dönüşümcü Liderlikle ilgili ortaya konan görüşlerden birisi de bu tip liderliğin her zaman ve zeminde geçerli olamayacağı, sadece Kriz, Değişim ve Olağanüstü Durumlarda ihtiyaç duyulan bir liderlik tarzı olabileceğidir. Buna göre Dönüşümcü Liderlik uygun zaman ve zeminde ve doğru biçimde uygulandığında faydalıdır. Evrimsel ve yavaş değişimin hakim olduğu iç ve dış çevresel koşullarda Dönüşümcü Liderlik, sistemi, örgütü veya toplumu gereksiz maceralara sürükleyebilir.

Hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderliğe ilişkin yapılan eleştirilerden biri de, bu liderlik tarzlarını ölçmede kullanılan MLQ' ya ilişkindir. Bazı araştırmacılar bu

ölçeğin, davranıştan ziyade atıfları (attributes) ve etkileri sonuçları (effects) ölçtüğünü ileri sürmektedirler.

Dönüşümcü liderler özgürlük, adalet, eşitlik, barış, insancıl olma gibi moral değerleri ve idealleri kendini izleyenlere çekici kılarak, onları böyle bir bilinçle geliştirmeye çalışır. Dönüşümcü liderlik; Hitler, Mussolini, Humeyni ve benzerleri yüzünden olumsuz eleştiriler de almış olsa, Mustafa Kemal Atatürk, Gandhi, Roosevelt ve benzeri pek çok örnek bu tip liderliğin insanlığın ve mensubu oldukları milletlerin menfaatine pek çok gelişmeye imza attığını göstermektedir. Dönüşümcü liderliğin moral boyutunun kuramcılar ve örgütsel gelişme danışmanlarınca sorgulanmakta, gerçek dönüşümcü liderliğin moral temellere dayanması gerektiği vurgulanmaktadır. Dönüşümcü Liderleri, "Gerçek ve Sahte Dönüşümcü Liderler" olarak kategorize eden Bass, Sahte Liderler olarak kabul ettiği kötü örnekleri Dönüşümcü Liderler olarak kabul etmemiştir (Aydoğmuş, 2004: 84).

Barling, Christie ve Turner de, kendi ifadeleriyle 'sahte dönüşümcü liderlik modeli' geliştirmiş ve test etmişlerdir (2008: 858). Araştırmacıların çalışmaları sonucunda izleyicilerin, sahte dönüşümcü liderleri, yüksek düzeyde korku algısı, itaat, bağımlılık, (kaba sözlerin kullanılmasını da içeren) gözetim denetim algısı ve işle ilgili emniyetsizlik ile ilişkilendirdikleri ortaya çıkmıştır.

Sonuç olarak, dönüşümcü liderlik yaklaşımı çeşitli araştırmacılar tarafından birtakım belirsiz ve yetersiz yönleriyle eleştirilse de, hızlı ve köklü değişimlerin yaşandığı günümüzde ayakta kalmak isteyen işletmeler için önemini koruyacaktır.

1.11. Dönüşümcü Liderliği Etkileyen Örgütsel Faktörler

Dönüşümcü liderliği etkileyen örgütsel faktörler ve örgütün hangi koşullarda dönüşümcü liderliğe eğiliminin güçlü ya da zayıf olduğu konusunda çeşitli varsayımlar geliştiren Pawar ve Eastman (1997), bu liderlik tarzını etkileyen faktörleri; örgütün verimlilik ya da çevreye uyum üzerindeki yoğunlaşma derecesi, teknik-stratejik alt sistemlerin oransal üstünlüğü ve örgüt yapısı şeklinde belirlemişlerdir (Özalp ve Öcal, 2000: 222-225):

Örgütün Verimlilik ya da Çevreye Uyum Üzerindeki Yoğunlaşma Derecesi: Verimlilik amacı üzerinde yoğunlaşmış örgütlerde lider, yeni hedefler belirlemek yerine önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmaya çalışır. Bu nedenle verimlilik üzerinde odaklanmış örgütler, dönüşümcü liderlerden çok etkileşimci liderlere eğilimlidir. Örgüt çevreye uyum üzerinde yoğunlaştığında ise lider, izleyicilerinin enerjilerini geleceğe

dönük vizyon üzerinde yoğunlaştırarak, örgütsel dönüşümü sağlayacak yeni değer ve inançların kabul edilmesi üzerinde odaklanarak örgütün çevresel değişime uyarlanması için çaba gösterir. Bu nedenle, örgütün çevreye uyum ihtiyacı arttıkça dönüşümcü liderliğe olan eğilimi de artmaktadır (Cumaguliyev, 2010: 37-38).

Teknik-Stratejik Alt Sistemlerin Oransal Üstünlüğü: Örgütün stratejik alt sistemi, dış çevre koşullarına uyum sağlama ve çeşitli fırsat ve tehlikeleri belirleme üzerinde yoğunlaşır. Teknik alt sistem ise, belirli yöntem ve prosedürlere göre girdilerin çıktılara dönüştüğü alt sistemdir. Stratejik alt sistemlerin içinde yer aldığı koşullar belirsizlik ile nitelendirilirken, teknik alt sistemler önceden tahmin edilebilir koşullarda faaliyet gösterirler. Bu anlamda örgütte teknik alt sistemlerin oransal bir üstünlüğü söz konusu olduğunda, örgütün çevresel değişimlere duyarlılığı azalabilir. Bu durum örgütün, dış çevreye uyum yerine verimlilik amacı üzerinde daha fazla yoğunlaşmasına neden olduğundan, örgüt durağanlık ya da küçük çaptaki aşamalı değişimlerle sürekliliğini sağlamaya çalışır. Bu nedenle örgütün dönüşümcü liderliğe olan eğilimi nispeten düşük seviyede kalırken, etkileşimci liderliğe olan eğilimi artmaktadır. Stratejik alt sistemlerin üstünlüğü söz konusu olduğunda ise örgütün dış çevreye duyarlılığı artacağından, örgüt değişen koşullara zamanında karşılık vermek için köklü değişikliklere ve yeniliklere ihtiyaç duyacaktır. Böylece çevresel değişimin baskısı arttıkça, örgütün kendini yenileme ve dönüşüme uğrama ihtiyacı da artacak, dolayısıyla dönüşümcü liderlik önem kazanacaktır.

Örgüt Yapısı: Hiyerarşik yapılarda örgüt genellikle etkinlik ve verimlilik amacı üzerinde yoğunlaşır. Ayrıca mevcut durumun sürekliliğini sağlamada temel alınan bürokratik ilke ve yöntemlerle dış çevrede ortaya çıkan değişikliklere daha kapalı bir yapılanma içine girilmesi, iç çevrenin gözetim ve kontrolünü daha öncelikli hale getirmektedir. Dolayısıyla hiyerarşik yapıların daha çok etkileşimci liderliğe eğilimli olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Buna karşılık daha esnek ve yalın, katılımın ve işbirliğinin teşvik edildiği, daha az hiyerarşi kademesi ve bütünlük iş süreçleri ile nitelendirilen örgütlerde, yeniliklere ve değişime öncülük edebilecek yönetsel ve kültürel değerler daha ön plandadır. Bu tür bir yapılanmaya sahip örgütlerde, dönüşümcü liderliğe olan eğilim de artmaktadır.

1.12. Eğitim Örgütlerinde Dönüşümcü Liderlik

Eğitim sisteminin asıl sıkıntısının bilimde ve teknolojiye meydana gelen, Toffler'in "Üçüncü Dalga" olarak tanımladığı Bilgi Toplumu'na geçişten kaynaklanmaktadır. Yani, eğitim sistemimiz henüz Tarım Toplumu'ndan Sanayi

Toplumu'na geçişi tamamlayamadan üçüncü dalga ile karşı karşıya kalmıştır. Bu nedenle, eğitim liderlerinin görevi, kelimenin tam anlamıyla sisteme çağ atlatmaktır. Mevcut değerlerin geçerli olduğu ve geleceğin rahatça kestirilebildiği dönemlerde yönetici yeterli olacaktır. Ancak mevcut değerlerin geçerliğini kaybedip yeni değerlerin geliştiği ve geleceğin kestirilemediği dönemlerde ise lidere ihtiyaç vardır (Özden, 2002:106, Eryılmaz, 2006: 27, Uzer, 2010: 59).

Dönüşümcü liderlik kuramının son yıllardaki liderlik çalışmaları üzerindeki derin etkisi, büyük ölçüde eğitimsel liderlik araştırmalarına da yansımıştır. Özellikle eğitim alanındaki köklü dönüşüm ve değişim ihtiyacı, dönüşümcü liderliğin ön plana çıkmasına neden olmuştur. 1980'li yıllarda eğitim kurumu yöneticisinin odak bir rolü olarak ortaya çıkan öğretimsel liderlik, 1990'lı yıllarda yerini eğitim kurumunun yeniden yapılandırılmasına odaklanan dönüşümcü liderliğe bırakmıştır (Çelik, 2003: 239).

Eğitimde dönüşümcü liderliğin kavramsallaştırılmasında esasında eğitim kurumu dışındaki örgütler için geliştirilen dönüşümcü liderlik modelinden yararlanılmıştır (Kurt, 2009: 83). Dönüşümcü liderlikle ilgili çalışmalar, Burns (1978) ve Bass'ın (1985) araştırmalarında olduğu gibi politika liderlerine, ordu memurlarına ya da şirket yöneticilerine odaklanmıştır. Eğitim kurumu liderliğini ele alan çok az çalışma bulunmasına ve dönüşümcü liderliğin tanımının hala belirsiz olmasına rağmen, dönüşümcü liderlik eğitim kurumu ortamında da iş dünyasında da benzerlikler göstermektedir (Çetiner, 2008: 21, Çelik, 2010: 36).

Eğitimde yeniliklerin benimsenmesi ve bunların okul içerisinde yer bulmasıyla ortaya çıkan değişimler zamanla tüm çevreyi etkileyerek bir dönüşüm meydana getirirler (Keleş, 2009: 35). Dönüşümcü liderlik, eğitimde örgütsel yenileşme açısından kritik bir liderlik biçimi olarak görülmektedir. Dönüşümcü liderler olarak müdürler eğitimin sürekli değişen yüzüyle meşgul olurken yeni heyecan verici roller üstlenirler (Yılmaz, 2010: 51). Öğretmenleri entelektüel açıdan özendirip, onlara dönüşümün ruh ve heyecanını aşıl原因an liderdir (Celep, 2005: 118). Bu yönüyle eğitimde temel dönüşümler gerçekleştiren liderlerin bir yönüyle esinlendirici olması ve karizmatik bazı davranışlar göstermesi gerekir. Bu müdürler, yeni yönler belirlemek, eski ve yeni kaynakları korumak ve bunların kullanımını sağlamak ve mücadele gerektiren mevcut sorunlara ya da gelecekte mücadele gerektireceği anlaşılmış sorunlara karşı koymak için bilgi ve yeteneklerin kullanırlar (Çetiner, 2008: 23). Eğitimsel yenileşme sürecinde bütün eğitim personelini güçlü bir şekilde yönlendirecek liderliğe ihtiyaç vardır.

Çağımızın en önemli özelliği olarak görülen değişim ve dönüşüme uyum sağlama, eğitim alanında etkili dönüşümcü liderlik davranışını gerektirmektedir (Çelik, 2003: 240, Koçak, 2006: 49). Bugünün eğitim sisteminde etkili müdürler de değişimin kaçınılmaz olduğunun farkındadırlar (Yılmaz, 2010: 51).

Özden'e göre okul yöneticilerinin günümüzde "mevzuat bekçiliği"ne devam etmelerinin artık bir anlamı yoktur (2005: 117). Eğitim kurumu yöneticilerinin önündeki bürokratik engellerin ortadan kaldırılması ve okul yöneticilerine risk üstlenme cesaretinin verilmesi gerekir. Çünkü dönüşümün kendisi bir risktir ve köklü bir değişimi gerektirir (Kurt, 2009: 84). Değişim genellikle öğretmenlerden, öğrencilerden ya da velilerden direnç görür. Çünkü değişim her zaman uyumsuzlukla başlar. Müdürlerin mücadele etmesi gereken şey personelin, öğrencilerin, kursiyerlerin ve velilerin ilgileri hakkında konuşmalarını kolaylaştırmak, onları gerçekten dinlemek ve yeni düşünme yolları bulmaktır. Bu, değişime yönelik daha üretken davranışlar ve reaksiyonlar ortaya çıkarır. Değişim ajanı olarak müdür gerçekleştirmeye çalıştığı değişime karşı çıkılmasına hazırlıklı olmalıdır (Çetiner, 2008: 24).

Dönüşümcü liderlik yaklaşımında, uygun bir liderlik eğitimi ve becerilerin kazandırılması ile yöneticiler değişim sürecinin gerektirdiği dönüşümcü liderlik işlevlerini yerine getirebilirler. Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi çalışmalarında, geleceğin yöneticilerinin gereksinim duyacağı liderlik işlevlerinin ve bu işlevleri gerçekleştirmeyi sağlayacak bilgi, beceri ve davranışların belirlenmesi ve geleceğin yöneticilerinin "geleceğin liderleri" olarak yetiştirilmeleri gerekmektedir (Karip, 1998: 463). Bunun için eğitim kurumu yöneticisi geleneksel yönetim anlayışından kurtulmalı ve dönüşümcü liderliğin gerektirdiği davranışları gösterebilmelidir (Çelik, 1998: 439).

Dönüşümcü okul yöneticisi, öğretmenleri değişimin gerekliliğine inandırabilmeli ve bütün öğretmenlerin paylaşabileceği bir vizyon oluşturabilmelidir. Dönüşümcü liderlikte entelektüel özendirme ve öğretmenlere bireysel destek sağlama büyük önem taşımaktadır (Çelik, 1998: 439).

Deal and Peterson (1994) müdürlerin hem teknik hem de sembolik özelliklere sahip olmaları gerektiğini iddia ederler. Yani, mantıklı, aynı zamanda anlamlı ve hırslı düşünmelidirler. Onların teknik rolleri planlamacılığı, kaynak dağıtıcılığı, koordinatörlüğü, denetçiliği, kanun adamı olmayı, elemeciliği ve analiz yapmayı içerir. Sembolik rolleri ise tarihçiliği, antropolojik araştırmacılığı, hayalciliği, sembol olmayı, şairliği, aktörlüğü ve liderliği içerir. Bu özelliklere sahip olan liderler içsel liderliği ve sistem hiyerarşisindeki, eğitim yönetimindeki ve eğitim kurumu temelli sorumluluğun

gelişimi ve etkililiğinin değerlendirilmesindeki iletişimi kolaylaştırırlar (Çetiner, 2008: 23).

Yukarıdaki özelliklere ek olarak, Peterson (1993), yarının eğitim kurumlarında liderin başka değerlere de sahip olmaları gerektiğini ortaya koymuştur. Bunların ilki katılıma açık olmaktır. Öğretmen ve öğrencileri, onları etkileyen tartışma ve karar alma sürecine katılmaya teşvik etmek çok önemlidir. İkincisi çeşitliliğe açık olmaktır. Etkili liderler bakış açılarında çeşitliliğe önem verir. Üçüncüsü ise çatışmaya açık olmaktır. Çatışmaları sağlıklı bir şekilde çözmek karmaşık durumlar için daha güçlü çözümler üretilmesini sağlar. Dördüncü değer düşünceye açık olmaktır. Müdürlerin hem kendi hem de diğerlerinin düşüncelerini yansıtmaları onların daha iyi örgütsel kararlar almalarını sağlar. Sonuncu değer ise, müdürlerin hatalara açık olmalarıdır. Etkili müdürler hatalarının farkına varır ve onlardan ders alırlar. İnsanları değişimin iyi olduğuna inandırmak kolay değildir. Müdürlerin değişimi gerçekleştirme ve onu karşılama çabalarında araştırmacı olmaları gerekir (Yılmaz, 2010: 51-52).

Müdürler yönetimin önemini bilirler. Karar mekanizması geleneksel olarak ele alındığında liderlik müdür-merkezli olarak görülür. Ancak, çağımız, bilim ve teknoloji alanında çok hızlı gelişmelerin olduğu bir bilgi çağıdır. Günümüzde bu hızlı gelişme ve değişimler, özellikle teknoloji alanındaki gelişmelerle ilgili hızlı yarışma ve öğrenci beklentileri kurumsal işlemlerin karışıklığını da artırmıştır. Bu nedenle, kurumların ve okulların daha yaratıcı ve ihtiyaçlara cevap verecek nitelikte olması gerekmektedir. Bu nedenle okulların gelişen ve sürekli kendini yenileyen ve bu sayede bilgi toplumunda olması gereken yeri alması gerekmektedir (Eryılmaz, 2006: 28). Bunun için bugünün ve yarının liderlik ihtiyaçlarıyla başa çıkabilmek için eğitim kurumları yeniden yapılanmaya başlamışlardır (Yılmaz, 2010: 52).

Leithwood, okulu yeniden yapılandırmanın iki tür değişimi kapsadığını belirtmektedir. Birinci düzey değişimler, okuldaki teknik ve öğretimsel etkinliklerin geliştirilmesi ve ikinci düzey değişimler, paylaşılmış bir vizyon oluşturma, iletişimi geliştirme ve işbirlikçi karar alımı süreçlerini geliştirmedir. Eğitim kurumu liderleri, ikinci düzey değişimleri gerçekleştirebilmek için kolaylaştırıcı güçlerini kullanma üzerine çabalara odaklanmalıdır (Kurt, 2009: 85).

Eğitim kurumunu yeniden örgütlenme çabaları, okul yöneticilerinin temel yöneticilik rollerinde öğretimsel liderlikten dönüşümcü liderliğe doğru bir değişmeye yol açmıştır. Bu anlamda, eğitimsel yöntem ve hedefler hakkındaki belirsizliğin giderilmesini, eğitimin sadece teknolojik boyutunun gelişmesini değil, aynı zamanda bu

değişmeyi destekleyecek bir eğitim kurumu yapısının tasarlanmasını ve daha profesyonelleşmiş bir öğretim gerçekleştirilmede eğitim kurumu yöneticisinden beklenen öğretimsel liderlik davranışlarını kapsamaktadır (Uzer, 2010: 59). Dönüşümcü liderlik özellikleri taşıyan bir okul yöneticisi aynı okuldaki öğretmenlerin ihtiyaçlarını, beklentilerini, çalışma şartlarını, eğitim-öğretim için gerekli materyallerini göz önünde bulunduran bir liderdir. Sorunlara çözüm yolları arayan, paylaşımcı, yeniliğe ve gelişmeye önem veren bir okul yöneticisi öğretmenlerin saygısını kazanmakta güçlük çekmez. Davranışları açısından da öğretmenlere model olmayı başarır ve öğretmenlerin okul başarısını bireysel ihtiyaçlarının üstünde görmelerini sağlar. Jantzi ve Leithwood (1996), dönüşümcü liderlik davranışının altı boyutunu şu şekilde belirlemişlerdir (Çelik, 1998: 430):

1. Bir vizyon belirleme ve geliştirme
2. Grup hedeflerinin kabulünü güçlendirme
3. Bireysel destek sağlama
4. Entelektüel uyarım
5. Bir davranış modeli oluşturma
6. Yüksek performans beklentisi

Eğitim kurumları yönetim sisteminde öğretmenler ve idareciler eğitim politikasını oluştururken birlikte çalışırlar ve önceden müdürün omuzlarında olan sorumluluk gruba yayılır. Müdürün genel görevi değişmemiştir ancak karar alma sürecinin paylaşılması müdürün rolünü değiştirmiştir. Eğitimsel gündem görüş birliğiyle oluşturulduğundan müdür bu gündemin oluşturulmasını bilgi kaynağını sağlayarak ve personel gelişimini destekleyerek kolaylaştırmalıdır. Bunlar müdürün geleneksel görevleri olmasına karşın müdür daha dolaylı olarak görev almaktadır. Karar alma sürecini paylaşma müdürün otoritesini kaybetmesi olarak düşünülebilir. Aslında müdürün personelle iletişimi ve personel üzerindeki etkisi artmıştır. Bir kararı grup verirse, gruptaki herkes alınan kararı uygulamaya çalışır (Yılmaz, 2010: 52).

Dönüşümcü liderlik, insanların vizyon ve misyonunu yeniden tanımlamalarını, onların bağlılıklarının yenilenmesini ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için sistemin yeniden yapılandırılmasını kolaylaştırır. Dönüşümcü liderler ümit verir, iyimserdir, enerjiktir. Dönüşümcü lider esasında insanların yükümlülüklerini yeniden belirleyen ve onların amaçlarına uygun olarak sistemlerini yeniden kurmalarını sağlayan liderdir (Eryılmaz, 2006: 29).

Eğitimde dönüşümcü liderlik konusunda Sagor, eğitimde liderlik sorununun kararı kimin verdiğini belirlemek kadar basit olmadığını belirtmiştir (Yılmaz, 2010: 49). Ona göre eğitimde dönüşümcü liderlikte asıl konu, eğitim ve öğretimdeki önemli amaçları tanımlamada başarılı olabilmek ve daha sonra tüm tüm eğitim kurumuna güç vermek ve tüm eğitim kurumunu odaklayabilmektir. Böyle bir odaklanmanın gerçekleştiği eğitim kurumları herkes için dönüştürücü olacaktır (Kurt, 2009: 85).

Eğitim kurumu düzeyinde dönüşümcü liderliğin tek amacı çağın gereklerine uygun okullar yaratmaktır. Eğitim kurumlarının değişen çevresel şartlara uyumunda, bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip etmesinde, eğitimsel kalitenin artırılmasında dönüşümcü liderlik davranışlarının belirleyici bir rolü bulunmaktadır (Çelik, 2010: 38). Leithwood, uzun yıllar süren ve çok boyutlu olarak düzenlediği okul düzeyinde dönüşümcü liderlik araştırmaları sonucu okullarda dönüşümcü liderliğin üç temel amacı izlediğini ortaya koymuştur (Eryılmaz, 2006: 29).

- Personelin Ortak ve Profesyonel Bir Eğitim Kurumu Kültürü Geliştirmesine ve Bunu Sürdürmesine Yardımcı Olmak

- Öğretmen Gelişimini Teşvik Etmek

- Problemleri Daha Etkili Çözmeleri İçin Öğretmenlere Yardımcı Olma

Çeşitli sektörlerde daha önce yapılmış araştırmalar genellikle yöneticilerin kendilerini değerlendirmelerine yönelik yapıldığı için sonuçlar daha çok yüksek seviyede dönüşümcü liderlik becerisine sahip olduklarına dairdir. Karip (1998), Çelik (1998), Açıkalın (2000), Eraslan (2003) ve Çelik (2009) yaptıkları araştırmalarda okul yöneticilerinin kendi değerlendirmelerine göre dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Buradan yöneticilerin kendilerinin sahip oldukları liderlik becerileri algısı ile öğretmenlerin algısı arasında farklılıklar olabileceği söylenebilir. Şahin'in (2003) araştırmasında, öğretmenler okul müdürlerine göre daha düşük bir puanla okul müdürlerini dönüşümcü liderlik becerisine uygun olarak değerlendirmişlerdir (Kazancı, 2010: 83).

Eğitim sisteminin dönüşümü başarması sınıftaki öğretmenden, okul yöneticisine ve Bakanlık bürokratına kadar her kademedekilerin dönüşümcü liderliği yapabilmesine bağlıdır. Böyle zamanlarda, okul ortamlarında liderlere düşen görevleri altı aşamada incelemek mümkündür (Özden, 2002: 107):

1. Eğitim Kurumunun Varlık Nedenini ve Eğitimin Amacını Yeniden Tanımlamak
2. Başarıya Ulaştıracak Bir Strateji Belirlemek
3. İkna Edici Olmak

4. Dürüst Davranmak
5. Başkalarına Saygı Duymak
6. Harekete Geçebilmek

Yapılan araştırmalar, eğitim kurumu yöneticilerinin yeni rollerinin dönüşümcü liderlik özellikleriyle büyük ölçüde uyuşmakta olduğunu göstermektedir. Leithwood, Dönüşümcü Liderliğe Yönelik Hareket konulu çalışmasında, eğitim kurumlarında şu bulguları elde etmiştir (Çelik, 2010: 37):

1. Bu tip eğitim kurumlarında, çalışanlar genelde konuşur, inceler, eleştirir ve beraberce plan yaparlar. Beraber çalışma sorumluluğu, değerleri ve gelişmeyi birbirlerine daha iyi nasıl öğretebileceklerini anlatma gücü vermektedir.

2. Bu eğitim kurumu liderleri, aktif bir biçimde, eğitim kurumunun kültürel değerlerini, günümüz kişisel iletişim biçimleri içinde iletirler ve eğitim kurumu içinde diğerleriyle güç ve sorumluluk paylaşırlar.

3. Bu liderler, öğretmenlerin sınıf dışında yeni çalışmalara katılmalarını ve “ekstra çaba” sarf etmelerini yönlendirmektedir. Bu liderler sorun çözümede farklı yöntemler ararlar. Bunu geniş boyutlara taşırlar. Kendi görüşlerini açıkça iletirler. Kişisel sorunları, eğitim kurumu içinde ve tüm yönleriyle ortaya koydukları görülmüştür.

4. Bu eğitim kurumu liderleri, aynı zamanda alternatif çözümlerin bulunmasında kullanılan grup tartışmalarına yardım edip, açık tartışmaların yapılmasını sağlamışlar ve önceden tasarlanmış kararların vaadinden kaçınmışlardır. Toplantılar boyunca değişik düşünceleri dinlemiş ve anahtar noktalarda bilgileri özetlemişlerdir.

5. Liderler, grubun kendi görüşlerini yansıtmadan görev üzerine yoğunlaşmasını sağlamış, sorunun çözümünde önyargılı ve dar görüşlü davranmaktan kaçınmış, düşüncelerini yetki verildiğinde değiştirmiş, sakin ve kendinden emin bir durumda kendilerinin ve başkalarının önyargılarını değerlendirmişlerdir.

6. Bu liderler, çalışanların bir sorununun çözümünde grup olarak çalışarak daha verimli neticelere ulaşacaklarına dair bir inancı paylaşmışlardır. Bu kararlar, bireysel çalışmaya göre daha iyidir ki bu inanç, dönüşüm lideri olmayanlar tarafından kesinlikle paylaşılmamıştır.

Sagor, Leithwood, Jantzi ve Poplin gibi araştırmacılar eğitim kurumunu dönüşümcü liderleri ile ilgili birçok kaynaktan seçtikleri stratejileri şu şekilde belirtmişlerdir (Coşkun, 2005: 102, Koçak, 2006: 50-51, Yılmaz, 2010: 53, Uzer, 2010: 60):

- Bütün sınıfları her gün ziyaret eder; katkıda bulunur, öğretmenleri birbirlerinin sınıflarını ziyaret etmeleri için teşvik eder.

- Sene başında tüm personeli eğitim kurumunun amaçları, inançları ve vizyonunu belirleme sürecine katar.

- Farklı bakış açılarını değerlendirerek öğretmenlerin daha etkin çalışmalarına yardımcı olur; bireysel problemleri daha geniş bakış açısıyla ortaya koyar; toplantılarda ana noktaları açıklar ve özetler; grubun işleri yapmasını sağlar fakat kendi düşüncesiyle onları etkilemekten kaçınır.

- Gücü paylaşma yolu olarak araştırma ya da eğitim kurumunu geliştirme takımlarını kullanır. Yönetimde herkese sorumluluk verir ve herkesi yönetime katar.

- İyi yapılan işleri takdir eder ve okulun gelişimine katkıda bulunan öğrenci ve öğretmenleri ödüllendirir.

- Personelin istek ve ihtiyaçlarına özen gösterir, onları dikkatle dinler ve bunu onlara hissettirir.

- Öğretmenlerin yeni fikirleri denemelerine fırsat verir. Araştırmaları onlarla paylaşır ve tartışır. Düşünceleri için sorular ortaya atar.

- Eğitim kurumunda öğretmenlerin rahatça katılabilecekleri atölye çalışmalarını düzenler. Öğretmenlerin yeteneklerini birbiriyle paylaşmalarını sağlar.

- Öğretmenlerden, öğrencilerden ve kursiyerlerden yüksek beklentileri vardır. Öğretmenlere olabileceklerinin en iyisi olmalarını telkin eder.

- Öğretmenleri desteklemek için bir proje mali kaynak bulmak gibi bürokratik mekanizmaları kullanır.

- Öğretmenlerin sadece kendi öğrencilerinden değil tüm öğrencilerden sorumlu olduklarını açık bir şekilde ortaya koyar.

- Yeni gelen öğretmenlerin aktif olarak okulda alınan kararlara katılmalarını ve işbirliği içinde olmalarını ister.

Eğitim sistemimizde motivasyonu yüksek, moral düzeyi yüksek işinden haz alan öğretmenlerin sınıf içindeki başarıları da buna paralel olarak yükselir ve yeni öğretim ve öğrenme yaklaşımları geliştirerek hem bireysel gelişim sağlarlar hem de öğrencilerin güdüleme ve öğrenmelerine katkıda bulunurlar (Celep, 2005: 118). Ayrıca Sergiovanni bu tür bir liderlik vasıtasıyla öğrenci başarısının dikkat çekici bir şekilde geliştirilebileceğini iddia eder. Sagor (1992), eğitim kurumu başarısına yol açan bir kültürü ifade eden öğretmen ve öğrencilerin yöneticilerinin dönüşümcü lider olduklarını

savunmaktadır. Böyle bir kültürün oluşturulması için okul yöneticilerinin, dönüşümcü liderlik davranışları sergilemelerinde bazı kişisel ve sosyal yeterliliklere sahip olmaları gerekmektedir (Çelik, 2010: 41). Ayrıca, toplumdaki sosyal, politik ve ekonomik değişimlerden etkilenen eğitim kurumu ve yöneticisinin, aynı hızla uyum göstermesi gerekmektedir. Bir yöneticinin en belirgin ve önemli rolü, bu değişim ve gelişmelere göre gerekli koşulları sağlamaktır. Bu koşullar sağlanırken yöneticinin liderlik davranışı büyük önem taşır (Eryılmaz, 2006: 33).

Lambert (2005)'e göre okul müdürleri şu özellikleri göstermelidir:

1. Sürekli öğrenen,
2. Stratejik düşünen,
3. Vizyonu olan,
4. Devamlı ve büyüyen davranış tarzını uygulayabilen özelliklere sahip olmalıdır.

Dönüşümcü liderliğin eğitimsel liderlik bakımından temel sonuçları şunlardır (Çelik, 2003: 240–242):

- Eğitimde dönüşümcü liderlik, eğitim sistemi, okul, süreç ve yapıda köklü bir dönüşüm gerçekleştirmeyi yansıtmaktadır.

- Dönüşümcü liderlerin davranış boyutu oldukça çeşitlidir. Dönüşümcü liderlik, sadece görev ve ilişki yönelimli davranışla sınırlanmayıp çok zengin bir davranış repertuarına sahiptir. Dönüşümcü liderlik temelde altı liderlik davranış boyutunu içerir. Bu davranış boyutları: vizyon geliştirme, grup hedeflerinin kabulünü güçlendirme, bireysel destek sağlama, entelektüel uyarım, davranış modeli oluşturma ve yüksek performans beklentisi olarak görülür.

- Dönüşümcü liderlik davranışının önemli bir boyutu, vizyon geliştirmeyle ilgilidir. Bir bakıma dönüşümcü liderlik, vizyon geliştirme ve dolayısıyla vizyoner liderliği de kapsayan bir liderlik biçimi olarak görülebilir

- Risk alabilen ve dönüşümü sürükleyebilen eğitim liderleri başarılı olabilecektir

- Dönüşümcü liderlik kuramı, eğitim kurumu liderlerini dönüşüm yönelimli düşünmeye zorlamaktadır. Geleceğin dünyasında statükocu bir liderlik davranışı etkili olmayacaktır.

- Dönüşümcü liderlik kuramı, değişim kültürünün önemini ortaya çıkarmaktadır. Değişim kültürünü oluşturan ve yöneten kişi, dönüşümcü liderdir. Dönüşümcü liderlik, dönüşüme karşı olan direnmeyi ortadan kaldıracak stratejileri de ortaya koymaktadır.

- Dönüşümcü liderlik, eğitim kurumu-çevre ilişkilerinin geliştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Dönüşümcü eğitim liderleri, okulun sosyal çevresindeki değişimleri çok iyi izleyerek eğitim kurumunun değişim ihtiyacına cevap verebilirler.

- Herkes karizmatik lider olamaz ancak insanların dönüşümcü lider olma ihtimali karizmatik lider olabilme ihtimalinden yüksektir.

- Leithwood'a göre dönüşümcü liderlik uygulamalarının öğretmen işbirliğinde önemli etkileri vardır.

Dönüşümcü liderlik kavramı ortaya atıldığı andan itibaren üzerinde çok fazla ampirik çalışma yapılan yeni bir yaklaşımdır. Modelin güçlü yanlarından biri literatüre girdiği 1970'lerden itibaren farklı araştırmacılar tarafından çok çeşitli perspektiflerden üzerinde çalışılmış olmasıdır. İkinci olarak model, liderliğin ne olması gerektiğini geçmiş yaklaşımların sonuçlarını da inceleyerek ele almış, diğer yaklaşımlarda eleştirilen, eksik olduğu varsayılan noktaları da açıklığa kavuşturmayı amaçlamıştır. Diğer bir deyişle liderliğe bir bütün olarak yaklaşmıştır. Üçüncü olarak, Dönüşümcü liderlik yaklaşımı liderliğin izleyenler ve lider arasında karşılıklı etkileşimden meydana gelen bir süreç olduğunu ileri sürmektedir. Bu süreç, hem liderin hem de astların ihtiyaçlarını dikkate alırken, liderliğin sadece liderin sorumluluğu olmadığını vurgular. Sorumluluğun izleyenler ve lider arasındaki ilişkiler sonucu paylaşılmasını öngörür (Aydoğmuş, 2004: 83).

Dünyada yaşanan değişimin hızı göz önüne alındığında ve bunları doğru değerlendirebilecek tedbirlerin geliştirilmesi ihtiyacı ve insanlığın geçmişinden gelen lider ve izleyenleri kültürü birlikte düşünüldüğünde, her şeye rağmen bu değişimi anlayabilecek, ona uyum sağlayabilecek ve gerektiğinde onu yönetebilecek Dönüşümcü liderliğin büyük bir ihtiyaç olduğu görülmektedir. Geçmişte yaşanan acı tecrübelerin tekrar yaşanmaması içinde günümüzde lider ve izleyenleri arasındaki ilişki tekrar gözden geçirilmelidir. İnsanlar, liderlerine duydukları inanç, güven ve hayranlığın boyutu ne olursa olsun hayatlarını ve geleceklerini sadece bir veya bir kaç insanın rüyalarına emanet etmemeli, her zaman onları kontrol etmeli ve yönetimde aktif rol almalıdırlar. İnsanlar, ne kadar büyük liderlere sahip olurlarsa olsunlar, izleyenler olmadan liderliğin olamayacağını, liderlerin asıl gücünün izleyenlerinin kendisine olan güveni olduğunu unutmamalıdırlar. Dönüşümcü liderliğin avantajlarından yararlanıp

dezavantajlarından korunmanın en güvenli yolu eğitilmiş, duyarlı ve demokratik bir topluma sahip olmaktır (Aydoğmuş, 2004: 85).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK

2. Örgütsel Vatandaşlık

İnsanların topluluk halinde ve yerleşik hayata geçerek siyasal bir gücün egemenliğinde yaşamaya başlamalarıyla vatandaşlık olgusu ortaya çıkmıştır. Vatandaşlık kavramının tarih boyunca değişen karmaşık bir yapısı olduğu ve toplumdan topluma da değişiklik gösterdiği görülmektedir (Durdu, 2010: 5). Farklı toplumların farklı vatandaşlık anlayışları mevcuttur. Toplu halde yaşayan bu insanların üretim alanında büyük adımlar atmaları ve sanayinin gelişimiyle endüstriyel toplumlar ortaya çıkmış ve endüstriyel vatandaşlık olgusu gündeme gelmiştir. Günümüzde pazar, pazarlama ve rekabet sözcüklerinin iş hayatının vazgeçilmez parçaları olmalarıyla, bir topluluğun üyesi olmaktan ve sadece metalaşmanın önlenmesi amaçlanan iş görenler olmaktan öte kişilerin tüm kapasitelerinin ve etkinliklerinin iş amaçlı olarak daha verimli kullanılması amacıyla örgütsel vatandaşlıkla tanışılmıştır (Gök, 2007: 3).

Günümüzde meydana gelen teknolojik değişimler nedeni ile Dünya bir köy halini almakta ve işletmelerin rekabet sınırları genişlemektedir. Küreselleşme denilen bu olgu dünyanın herhangi bir yerinde üretim yapan ve kendi bölgesinde malını satan işletmelere dünyanın diğer ucundan rakipler çıkartmaktadır (Tağraf, 2002: 34). Artan küreselleşme beraberinde artan rekabeti de getirmektedir. Özellikle liberal ekonomik düzenin geçerli olduğu toplumlarda, rekabet ekonomik yaşamın vazgeçilmez bir koşulunu oluşturmaktadır (Öğüt vd., 2004: 289). Günümüzde artan rekabetle birlikte işletmeler, hızlı sermaye hareketleri, ticari düzenlemelerdeki hızlı değişimler ve ürün hayat eğrilerinde meydana gelen kısaltmalarla başa çıkmak zorunda kalmaktadırlar. Sayılan durumlar işletmelerin yüz yüze kaldıkları rekabet yapısını ve aynı zamanda hayatta kalmalarını da zorlaştırmaktadır.

İşletmelerin üretimlerini yapabilmeleri için öncelikle hammadde, teknoloji, mali kaynak ve işgücüne ihtiyaçları bulunmaktadır. Bunlardan hammadde temini konusunda tam rekabet şartlarında faaliyet gösteren tedarikçiler arasında da rekabetin olduğu ve aynı ürünü üreten rakiplerin pazar hakkında eşit oranda bilgilendikleri küresel pazarda, işletmelerin hammadde girdi maliyetlerinde önemli bir fark bulunmamaktadır. Teknoloji, teknolojiyi keşfedene kısa bir süre avantaj sağlasa da rakip işletmelerin bu teknolojiyi satın alması veya kopyalaması ile teknolojinin avantajı da belirli bir süre

sonra ortadan kalkmaktadır. Sermaye faaliyetleri fırsat maliyetleri açısından değerlendirilirse, Dünya'nın bir ülkesinde kaynak değerlendirme fırsatı tüm rakipler için aynıdır. Çünkü sermaye için sınır yoktur. Bu nedenle üretim yapılması için gerekli olan dört ana unsurdan üçü olan hammadde, teknoloji ve mali kaynak açısından ülkeler arasında sınır bulunmamakta ve serbestçe dolaşabilmektedir (Akolaş, 2004: 37).

İşgücü ise, sınırları zor geçmesi ve az bulunması nedeni ile işletmeler için rekabette ayırıcı bir faktör ve kıt kaynak haline gelmiştir. Değişim ve rekabet, geçmişin örgüt piramidinin en alt kesimini oluşturan insan kaynağını günümüzde örgütsel vizyonun oluşturulmasında, örgütsel etkinliğin ve verimliliğin sağlanmasında örgütsel piramidin en üst noktalarına taşımıştır (İnce, 2005: 319). İşletmeler ellerindeki makinelerin kapasitesini bildikleri için günde ne kadar üretim yapabileceklerini bilebilmektedirler. Ancak kapasitesi tam olarak öngörülemeyen insan kaynağı farklı şartlar altında farklı performans gösterebilmektedir. Bu nedenle günümüzde insan kaynağı işletmeler için en önemli üretim faktörü haline gelmiştir. Birçok işletme yöneticisi ve bilim adamı işletmelere rekabet avantajı sağlayan asıl kaynağın işletmenin personeli olduğunu ve başarıya ulaşabilmek için bütün personelin katılımının sağlanması gerektiğini kabul etmektedirler (Çavuş ve Akgemci, 2008: 229). Nitelikli insan kaynağını ele geçiren ve bunu verimli bir şekilde kullanan işletmeler rekabet yarısında önemli bir avantaj elde ederler (Öğüt vd., 2004: 277).

Son zamanlarda yapılan birçok araştırmaya göre günümüzde nitelikli hale gelen eğitilmiş işgücünden zorlama ile verim alınmamaktadır. Gönülden çalışan, kendiliğinden sorumluluklarını yerine getiren, takım çalışması konusunda özverili çalışan işgücü; emirlere itaat eden ve sadece kendilerine verilen görevleri tarif edildiği şekilde gözetim altında iken yapan işgücüne göre daha verimli çalışmaktadır (Kaplan, 2011: 6).

Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütün sağlıklı işleyişini engelleyen yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruma, çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirme, etkin bir koordinasyon kurarak örgütün verimliliği ile performansı arttırmayı amaçladığından dolayı önemlidir (Basım ve Şeşen, 2006: 83, Yancı, 2011: 25)

Katz'a göre örgütlerin başarılı olabilmeleri için üç hususa riayet etmeleri gerekmektedir. Birinci husus çalışanların işlerine zamanında gelmeleri, ikinci husus çalışanların sözleşmelerinde belirtilen görevleri eksiksiz, zamanında ve istenildiği şekilde yapmaları, üçüncüsü ise çalışanların örgüt lehine sözleşme dışı faaliyet yapmaları ve bu konuda gönüllü olmalarıdır. İşe zamanında gelme ve verilen görevleri yapma dışında çalışanların birbirleri ile görüşmelerine ve dayanışma içerisinde

bulunmalarına, içeride ve dışarıda yapılan suçlamalar karşısında örgütlerini savunmalarına, kalite ve verimliliği sağlamak için değişimi desteklemelerine, iş ile ilgili bilgileri birbirleri ile paylaşmalarına ve huzurlu bir ortamı sağlama konusunda gayretlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Kendilerine verilen görevleri ve daha fazlasını karşılık beklemeden kendiliğinden yapan, huzurlu bir iş ortamı oluşturulması için emek sarf eden, ait olduğu örgüte değer veren ve gönül bağı hisseden işgörenin davranışları örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır (Torun, 2010: 1).

Örgütsel anlamda vatandaşlık davranışı iş performansının ve teknik yeterliğin ötesinde, örgütsel, sosyal ve psikolojik bağlamda işgörenlerden yerine getirmeleri beklenen görevlerin tamamlanmasında hızlandırıcı rol oynamaktadır. Günümüzde insanlar hayatlarının büyük bir bölümünü örgütler içinde geçirmekte, kendi bireysel amaçlarını gerçekleştirmek için örgütleri araç olarak kullanmaktadırlar. Bireysel amaçlar ve örgüt amaçları ortak bir paydada birleştiğinde, yaratıcı bir enerji ortaya çıkacak ve örgütler daha sağlıklı bir biçimde işleyebileceklerdir (Gürsel ve Negiş, 2008: 76).

Çalışmanın bu bölümünde, örgüt işleyişi açısından önemli görülen ve örgüt çalışanlarının görev performansının artırmakla birlikte, örgütün sosyal ve psikolojik ortamının desteklenmesine katkı yapan bu davranışların neler olduğu, literatürde bu davranışların hangi yaklaşımlar sonucu ortaya konduğu, boyutları, bu davranışlara etki eden faktörler ve sonuçları ele alınarak değerlendirilecektir.

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Kavramsal Çerçevesi

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) kavramı ilk olarak Barnard (1930) tarafından ele alınmış ve Barnard 1938'de biçimsel rol davranışı dışında "ekstra rol davranışları kavramını ilk kez kullanmıştır (Ölçüm Çetin, 2004: 3, Çetin, 2011: 10).

Biçimsel rol davranışı, örgütte hiyerarşinin gerektirdiği olması gereken davranışlardır (Köprülü, 2011: 2). Bu davranışlar olmazsa örgüt yaşamını sürdüremez. Biçimsel rol davranışı, örgütlerde biçimsel ödül sistemi olarak da adlandırılmaktadır. Çalışanlar işin gerektirdiği davranışlarda bulunmazsa başarılı olamayacaklar ve örgütün vereceği ödülleri almaları da mümkün olamayacaktır (Ölçüm Çetin, 2004: 4).

Barnard, "Yönetim Fonksiyonları" (1938) adlı kitabında "işbirlikçi çabaların birlikteliği" olarak tanımladığı eylemlere katılımda bireylerin gönüllü olmasının önemini vurgulamıştır. Barnard bu gönüllülüğü, çeşitli yapıcı hareketlerin meydana getirdiği zihinsel eğilimler olarak tanımlamıştır. Barnard'ın biçimsel olmayan örgütle

ilgili olan bu görüşleri örgütsel vatandaşlık davranışına temel oluşturmuştur (Yancı, 2011: 27).

Katz ve Kahn'ın 1966'da yayınlanan "The Social Psychology of Organizations (Örgütlerin Sosyal Psikolojisi)" adlı eserinde organizasyonlardaki açık sistem modeline dayanarak organizasyonel etkinlik için önemli olan farklı davranış sınıflarının niteliklerine dikkat çekmişlerdir (Aktay, 2008: 83). Örgütlerdeki davranış tanımı açısından baktığımızda, formel rol tanımlarına uygun davranış da denilen rol davranışı ile formal rol gerekliliklerinin dışındaki eylemleri kapsayan extra-rol davranışının birbirlerinden Katz ve Kahn tarafından ayırt edilmiştir. Katz ve Kahn'ın kuramına göre, formal dayanağı olan ödüller rol davranışına bağlı olarak verilirken, özgün ödüller ekstra rol davranışına verilmektedir. Extra-rol davranışı örgütsel bir "vatandaşlık" duygusundan kaynaklanır (Çetin vd., 2003: 40). Ekstra rol davranışı; organizasyon tarafından önceden belirlenmemiş, işverenin vereceği ödüle bakmaksızın, işgörenlerin gönüllü olarak örgüt adına faaliyetlere katılmaları olarak da tanımlanırken örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının da temellerini atmaktadır (Yancı, 2011: 28, Köprülü, 2011: 2).

Örgütsel vatandaşlık davranışları çalışmalarının çıkış noktası Amerikalı yönetim bilimci Organ'ın (1977) "tatmin performansı sağlar" konusundaki teori ile başlamıştır. Bu teori yönetim ve organizasyon alanı için büyük bir gelişme sağlamıştır. Organ bu çalışması ile çalışanların asgari performans düzeyinin üzerine nasıl çıktığını göstermiş ve bu alandaki çalışmaların hız kazanmasını sağlamıştır.

Organ'ın çalışmasından yola çıkan Bateman "kantitatif olmayan performans" olarak adlandırılan bir ölçüm geliştirmiş ve Smith bu ölçüm metoduyla yaptığı araştırmalarda örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkileri bulmuştur (Aktay, 2008: 85)

Organ daha sonra yaptığı çalışmalarda ÖVD tanımını geliştirmiş ve bu davranışı "İyi Asker Sendromu" olarak da adlandırmıştır. Diğerlerinin yanlısını bulma, onlarla tartışma, onları şikayet etme gibi istenmeyen eylemlerin etkinliği olduğu kadar, sosyal anlamdaki davranışları; işi zamanında bitirme, yenilikçi olma, diğerlerine yardım etme ve gönüllü olmayı da içermektedir (Çetin vd., 2003: 40). Bu tür davranışlar bir bütün olarak örgütün işleyişini geliştirme amacı gütmektedirler (Taşçı ve Koç, 2007: 373).

ÖVD, bir kişinin bireysel pozitif davranış göstermesinin, örgütün hedeflerine ulaşmasında önemli katkı sağlayacağı temel varsayımı üzerine kuruludur (Buluç, 2008: 576). Örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili çalışmalar, iş yerinde gönüllü ve isteğe bağlı şekilde gerçekleştirilen davranışların doğasını keşfetmeyi amaçlamaktadır. Bu

çalışmalar, iş çevresi ile ilgili sosyal durumlara ve işin teknik niteliklerinin altını çizmektedir (Buluç, 2008: 576).

Bir çok araştırmada da belirtildiği gibi örgütsel vatandaşlık kavramı, Organ ve arkadaşları tarafından ilk olarak 1980'li yıllarda ortaya konmuştur (Çankır, 2010: 31, Durdu, 2010: 6) Bu kavramların ortaya çıkışının bu tarihlere denk gelmesinin nedeni bu yılların aynı zamanda bütün dünyada ekonomik, politik, sosyal ve teknolojik değişikliklerinin daha önce görülmemiş ölçüde artmasıdır (Basım ve Şeşen, 2006: 83). Bu noktada değişimin gerekliliğini fark eden ve gerekli dönüşümü sağlayan örgütler varlıklarını devam ettirmişler, gerekli dönüşümü sağlayamayanlar ise ya küçülmüş ya da yok olmuşlardır (Ala, 2010: 2).

ÖVD, ilk defa 1983 yılında işletme yönetimi yazınına girmiş ve son zamanlarda en çok araştırılan konulardan biri olmuştur (Yıldız, 2011: 46). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, ilk olarak 1983'te Smith, Organ ve Near tarafından bir makalede bahsedilmiş ve (Yancı, 2011: 28) isteğe bağlı davranış, "çalışanın biçimsel rolünün ötesinde, örgütteki diğer insanlara yardım etme niyeti, vicdanlılık göstermesi ve çalıştığı örgüte yönelik desteği" olarak ifade edilmiştir. 1988'de Organ tarafından bir kitap ile kavramlaştırılan ÖVD "biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan veya açıkça tanımlanmamış, örgütün etkin ve etkili çalışmasını bütünüyle geliştiren, isteğe bağlı bireysel davranışlar" olarak tanımlanmıştır (Bozkurt, 2010: 5, Erdoğan, 2010: 22, Çetin, 2011: 6). Ayrıca yönetim ve organizasyon alanında çalışan araştırmacıların dikkati çekilmeye çalışılmıştır. Örgütler çalışanlarının ihtiyaçlarına ve davranışlarına önem vermek zorunda olduklarını bu dönemde fark etmeye başlamışlardır (Basım ve Şeşen, 2006: 84, Güler, 2009: 19).

Organ, ÖVD'ni, "bireyin gönüllülük esasına dayalı, biçimsel ödül sistemini dikkate almaksızın organizasyonun bir bütün olarak fonksiyonlarını verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan davranışları" şeklinde tanımlamıştır (Taşçı ve Koç, 2007: 371).

Organ bu tür gönüllü davranışları, görev ve iş tanımlarında zorunlu tutulmayan, ihmali halinde ceza gerektirmeyen ve daha çok kişisel tercih sonucu sergilenen davranışlar şeklinde belirtmiştir (Güler, 2009: 4).

Organ tarafından yapılan örgütsel vatandaşlık tanımı irdelendiğinde; üç kavram özellikle dikkat çekmektedir. Organ bu kavramların ÖVD'yi diğer davranışlardan ayıran kriterler olduğunu iddia etmektedir. Bunlar (Mercan, 2010: 64, Ala, 2010: 3, Kaplan, 2011: 7):

- Biçimsel ödül-ceza sisteminde dikkate alınmaması,
- Biçimsel rol davranışlarının üzerinde ve bir bütün olarak örgüt hedeflerin ulaşılmasında yardımcı olması,
- Gönüllü ve isteğe bağlı olarak sergilenmesidir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, Organ tarafından; örgütte çalışanların işlerini gerçekleştirdikleri sosyal ya da psikolojik çevredeki performansını artıran davranışlar olarak da açıklanmaktadır (Ölçüm Çetin, 2004: 10).

Katz ve Kahn ise ÖVD'nı role bağlı davranışlar ile yenilikçi ve kendiliğinden oluşan davranışlar arasındaki fark olarak tanımlamışlardır (Çetin, 2004: 5).

Greenberg ve Baron, örgütsel vatandaşlık kavramını bir çalışanın örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapması olarak tanımlamışlardır (Özdevecioğlu, 2003: 118).

Bolino'nun tanımına göre ise ÖVD, varlığı ödüllendirilmeyen, çalışanın iş tanımında belirtilmeyen ve çalışanların yapmak için herhangi bir eğitim almadıkları davranışlardır (Ala, 2010: 4).

Podsakoff ve arkadaşları (2000) yine örgütsel vatandaşlık davranışını iş tanımlarında zorunlu tutulmayan, ihmali halinde ceza gerektirmeyen ya da gerçekleştirildiğinde ödül sisteminde doğrudan ve biçimsel olarak ödüllendirilmeyen ve daha çok kişisel tercihe bağlı ve bütün olarak örgütün etkinliğini ve verimliliğini arttırmaya dönük davranışlar olarak belirtmişlerdir.

Graham tarafından yapılan tanımlamada ise, yapılan olumlu davranışlara dikkat çekilerek ÖVD, örgütün tüm üyelerinin örgütle ilgili tüm pozitif davranışları olarak tanımlanmıştır. Bu tanımlama ile ÖVD'nin sınırları genişlemekte ve sözleşmelere dayanan formal davranışları da kapsamaktadır (Kaplan, 2011: 10).

Örgütsel vatandaşlık davranışı; çalışanların sağduyularına bağlı, örgütün çalışma ahengini düzenleyen olumlu ve rol fazlası davranışlar ile olumsuz kaçınma davranışlarını kapsayan davranışlar şeklinde de tanımlanabilmektedir (Berber, 2010: 40).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, bireyin bir bütün olarak organizasyonun işleyişini geliştiren faaliyetlerini temsil eder. Örgütü yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruma, önerileri kabul etme, yetenek geliştirme, etkin ve yaygın bir iletişim ağı kurma gibi konuları içeren örgütsel vatandaşlık işletmenin genel performansı ile bağlantılıdır (Gök, 2007: 12). Buna göre örgütsel vatandaşlık kavramında ilk unsur, birlikte bir amaca ulaşma amacı olan çalışanların birbirleriyle

olan ilişkilerini anlamamızdır. İkinci unsur, bu davranışların örgüt bakımı için gerekli masrafları azaltmasıdır. Üçüncü unsur ise diğer çalışanların yeteneklerini keşfetmelerini sağlamasıdır (Köprülü, 2011: 5).

Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine yapılan araştırmalarda ve tanımlarında da belirtilen örgütün hedefine ulaşmasına, işleyişinin verimli bir şekilde devam ettirilmesine ve kurumda çalışanlara fayda sağlamaya yönelik davranışları kapsayan örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların iş tanımında olmayan ve yapmak için herhangi bir eğitim olmadığı halde örgütün amacına yönelik davranışları olarak tanımlanmaktadır (Kürekli, 2011: 10).

2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının son yıllarda yazında çok işlenmesinin ve çok önem kazanmasının üç sebebi bulunmaktadır:

Birincisi bu davranışın sonunda ortaya çıkan performansın çalışanların performans değerlendirmelerinde terfi ve ücret uygulamalarında göz önüne alınmasıdır. ÖVD gösterilmesi için yöneticiler işgörenlere herhangi bir güç veya yaptırım kullanmazlar. Aynı şekilde çalışanlarda gösterdikleri ÖVD sonucunda herhangi bir sistematik ödül beklentisinde olmazlar.

İkinci sebebi ise ÖVD'nin örgütlerin başarısına ve etkinliğine olan katkısıdır. Organ uzun dönemde örgütsel vatandaşlık davranışının toplamının dikkate alındığında, bu davranışın örgütsel etkinliği ve performansı yükselteceğini belirtmiştir (Erdoğan, 2010: 26).

Örgütsel vatandaşlık davranışını önemli kılan üçüncü faktör de örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, vatandaşlık karşıtı (anti-citizenship) davranışlar ve işten ayrılımlarla olan yakın ilişkisidir. İş tatmini, örgütsel bağlılık, biçimsel rol davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı birbirleri ile ilişkilidir ve dolaylı ve/veya dolaysız olarak işten ayrılımlara sebebiyet verebilmektedir (Çankır, 2010: 34).

ÖVD'nin önemli bir belirleyicisi olan iş tatmininde, tatmin olmuş işgörenin örgütü hakkında olumlu konuşması diğerlerine yardım etmesi, işinde beklenenin ötesinde performans göstermesi daha olasıdır. Yapılan birçok araştırma işgörenin iş tatmininin, iş performansı ve öz çabasına katkıda bulunduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle iş tatmini vatandaşlık davranışlarını etkiler (Bingöl vd., 2003: 498, Mercan, 2010: 64).

2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Nedenleri

Çalışanların ÖVD sergileme nedenlerini şu şekillerde özetlenebilir (Gürbüz, 2008: 52, Öztürk, 2009: 24);

1) Çalışma ortamında, üstlerinden adalet ve eşitlik algılayan ve tatmini gerçeklesen birey, örgüte ve üstlerine karşı daha olumlu davranış ve tutumlar geliştirebilecek ve ÖVD'ni gerçekleştirebilmektedir.

2) Çalışanlar, sergiledikleri ÖVD sayesinde örgüt içerisinde üstlerine ve arkadaşlarına kendini daha çok kabul ettirebileceğini düşünüyorlarsa, ÖVD artış göstermektedir.

3) Çalışanların isteyerek ve gönüllü olarak sergiledikleri bu davranışların, yine çalışanların kendisi tarafından karşılıksız kalmayacağı, terfi ve ücret olanakları ve ödüller gibi çeşitli avantajlar getirebileceği düşüncesi ÖVD'ni olumlu yönde etkilemektedir.

4) Psikolojik sözleşme gereği çalışan örgütte olumlu ilişki kurar ve örgütün yararına davranış sergiler. Bu davranışlar örgütsel sadakat, amirlerine itaat ve işbirliğine yönelik davranışlardan olabilecektir. Dolayısıyla, eğer iş gören yüksek katılım seviyesine sahipse ve psikolojik sözleşmeyi olumlu yönde algılıyorsa yüksek seviyede bir örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi beklenebilir.

5) Birey iş tanımını tam olarak bilmiyorsa veya örgütsel vatandaşlık davranışını iş tanımlarında yerine getirmesi gereken görev ve sorumluluklardan biri olarak görüyorsa Örgütsel vatandaşlık davranışında bulunabilecektir.

6) Çalışan sahip olduğu kültür, değer yargıları ve inançlardan dolayı içinden geldiği için, karşılıksız olarak iyilik amacıyla Örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemek isteyebilecektir.

2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Özellikleri

Örgütsel vatandaşlık davranışının tam genel özelliklerini şu şekilde sıralanması mümkündür (Çelik, 2007: 125, Kurt, 2011: 26).

1) İş tanımlarının bir parçası değildir. işgörenlerin sözleşmelerinde yazan ve iş analizi ile tanımlanan işler, çalışanların rol davranışlarıdır. işgörenler bu işleri eksiksiz yaptıkları sürece işlerini kaybetmemekte ve işyerinde kalmaya devam etmektedirler. Bu işleri tam yapanlar, amirleri tarafından değişik yöntemlerle ödüllendirilmektedirler. ÖVD ise; iş tanımlarında olmayan işlerin gönüllü olarak yapılmasıdır. Örneğin fazla mesaiye gönüllü olarak ve herhangi bir ücret talep etmeden kalmak, olumsuz

durumlardan şikâyet etmemek gibi şartlar resmi bir işveren-işgören sözleşmesinde bulunmaz (Gök, 2007: 16).

2) Ödül beklentisi ve ceza korkusuyla yapılan davranışlar değildir. ÖVD kişisel seçime dayanan ve yerine getirilmediği zaman herhangi bir cezanın uygulanmadığı davranışlardır. Bu davranışların, ödüllendirme ve cezalandırmaya tabii olmamalarından dolayı, kişi tarafından gönüllü olarak sergilendiği kabul edilir ve çalışanlar mutsuz ya da üzgün olduklarında gönüllü davranışlarda bulunmayabilirler. Temelde gönüllü olarak gerçekleştirilmesi özelliği, iş tanımının ötesinde olması niteliğine dayanmaktadır. Zaten ekstra rol davranışları da olumlu ve gönüllülük esasına dayalı davranışlardır.

3) Örgütsel vatandaşlık davranışları iş tanımında yazılı olan davranışlar değildir ve biçimsel olarak ödüllendirilmezler. Bu demektir ki çalışan bu davranışı gösterirken herhangi bir maddi beklenti karşılığında göstermemektedir (Mehtap, 2011: 41). Örgütsel vatandaşlık davranışı öncelikli olarak rutin olmayan işlevler ve gelenekselin dışındaki verimlilik üzerinde odaklanır (Organ vd., 2006: 36).

4) Yapılan eğitimlerle geliştirilemez. ÖVD, işgörenlerle örgüt arasında ortaya çıkan bir gönül bağının ve işgörenlerin kişiliklerinin sonucudur. İşgörene verilen eğitimler, çalışanların işle ilgili becerilerini geliştirmek amacıyla taşımakta, işgörenlerin ÖVD göstermeleri konusunda etkili olmamaktadır. Ayrıca; yapılan eğitimlerde işgörene rol fazlası davranışlar konusunda yapılan telkinler; onların iş tanımlarının sınırlarını genişletmekte ve yönetimin bu konudaki düşüncelerini açık etmektedir. Fakat ÖVD hiçbir telkin ve baskı altında kalmadan sergilenen davranışları kapsamaktadır

5) İsteğe bağlı davranışlardır. Yöneticilerin emrini yerine getirmek veya verilen görevleri eksiksiz yapmak, ancak işgörenlerin iş akitlerinin devam etmesini sağlamaktadır. Görevi olmadığı halde kendiliğinden yapılan olumlu davranışlar ise, ÖVD olarak kabul edilmektedir.

6) Sınırları subjektiftir. Gün geçtikçe işgörenlerin üzerindeki yük artmakta, işleri ile ilgili her şey sorumluluk sınırlarına dahil olmaktadır. İşgücü arzının fazla, talebin düşük olduğu ve bu dengesizliğin işgörenler aleyhine değiştiği günümüzde, sınırları belirlemek mümkün değildir. İşverenler en fazla fayda sağlayabilecekleri kişileri işe kabul etmekte, daha iyilerini bulduklarında ise, performansı düşük olanların iş akitlerini feshetmektedirler.

7) Örgütün işleyişi açısından önem taşımaktadır. ÖVD, örgütün verimliliğine ve işgörenlerin huzuruna olan katkılarından dolayı örgütün işleyişine katkı sağlamaktadır. İşgörenlerin sıkıntılı dönemlerinde, iş ile ilgili konularda birbirleri ile yardımlaşmaları,

zamana uyma konusunda hassasiyet göstermeleri, örgütü ve arkadaşlarını gelecekte ortaya çıkabilecek problemler konusunda ikaz etmeyi görev saymaları, örgüte her zaman ve her yerde sahip çıkmaları, kararlara katılmaları ve gönüllü olarak sorumluluk almaları, örgütü temsilen sosyal faaliyetlere ve toplantılara katılmaları örgütün verimliliğine ve çalışma ahengine önemli katkılar sağlamaktadır.

8) İnsancıl değerlerdir. Toplumların geliştirdikleri ve birbirlerinden farklı olan ahlâk kurallarında, yardımlaşma davranışı bulunmaktadır. İnsanlar, bu davranışları iki sebepten uygulamaktadırlar. Birincisi, günah işlemekten kaçınmak ve Allah'ın gazabından korunmak, toplum tarafından ayıplanmamak. Bu sebeple yapılan davranışların kökeninde korkular bulunmaktadır. Diğer sebep ise; insanların bu öğretileri içselleştirmeleridir. Yani hiçbir beklenti veya korku bulunmamaktadır. Sadece vicdanen rahatlamak ve bir inancın gereğini yerine getirmek için öz malından bir kısmını başkaları ile paylaşmaktadır. Aynı davranışları toplumun bir parçası olan örgütlere taşırsak; korkuya dayalı olmayan ve insanların değerleri ve inançları nedeniyle sergiledikleri davranışlar ÖVD'dir. İnanç ve değerlere dayanması nedeniyle Örgütsel vatandaşlık davranışı insancıldır.

2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Amaçları

Örgütsel vatandaşlık davranışının amaçları aşağıda açıklamalarıyla beraber belirtilmiştir (Mercan, 2010: 68-70):

İşgörenlerin Performanslarını Artırmak: İşgörenlerin, zamanında işlerine başlamaları, karşılık beklemeden özverili çalışmaları, çalışma arkadaşlarına yardımcı olmaları, günün yeniliklerine uyum sağlamaları ,işte oluşan problemleri kendileri çözmeleri, uyum sıkıntısı yaşayanları ikna etmeleri, kararların alınmasında etkin rol oynayarak sorumluluk almaktan çekinmeden yönetime katılmaları performans üzerinde çok olumlu etki yapmaktadır.

Örgüt Kaynaklarının Verimli Kullanılmasına Katkı Sağlamak: Örgütün kıt kaynaklarında birinci sırayı zaman almaktadır. İşgören ÖVD ile üzerine düşenden çok daha fazlasını karşılık beklemeden yapmaktadır ve bu da yöneticilerin daha az zaman kaybetmesine yardımcı olmaktadır. Böylelikle yöneticiler daha kritik konulara daha fazla zaman ayırabilmektedir. Örneğin işgörenin özveri ile özenle çalışması; yöneticilerin astlara daha fazla yetki devretmesine, daha fazla sorumluluk vermesini sağlayacaktır. Yine işgörenlerin özenli çalışmaları, örgütün makine ve teçhizatındaki sorunları azaltacak, maliyetleri kısıcaktır.

Çatışmaları Azaltmak Ve Yönetim Faaliyetini Kolaylaştırmak: ÖVD'nin temelinde, yardımlaşma ve gönüllülük bulunmaktadır. Sosyal değişim teorisine göre de, insanların birbirlerine duydukları minnetin seviyesi, ihtiyacın şiddeti ile doğru orantılıdır. Bu yüzden, işgörenlerin en zor günlerinde arkadaşlarından yardım almaları ve sıkıntılı dönemlerini dayanışma içersinde olmaları yapıcı olmayan çatışmayı önleyici bir etki yapmaktadır.

İşgörenlerin hoş görülmesi olmaları, sorunları büyütmeden ve bunlardan şikâyetçi olmadan çalışmalarını sürdürmeleri yöneticilerin faaliyetlerini kolaylaştırmaktadır. Ayrıca yönetime katılmaları ile de yönetime büyük katkılarda bulunmaktadır.

İş Tatminini Artırmak: ÖVD işgörenlerin kendilerinin örgütün bir parçası olarak görmelerini sağlamakta ve bu onlarda işe yaradıkları hissini uyandırmaktadır. Bir bütünün parçası olarak çalışmak, kendilerinin önemli olduğunu hissetmek işgörenlerin motivasyonlarını artırmakta, iş tatmini sağlamaktadır. Örneğin yönetimde söz sahibi olmak işgörene büyük haz vermekte, işlerini sahiplenmelerini ve severek çalışmalarını sağlamaktadır.

Takımların Uyum Seviyesini Artırmak ve Takım Çalışmasını Teşvik Etmek: ÖVD'de işgörenler karşılık beklemeden birbirlerine yardım etmektedir; bu örgüt içi dayanışmayı artırmakta ve takımların verimliliğini olumlu etkilemektedir. Yardımlaşma davranışı sayesinde örgüt içi bilgi akışı artmakta, takım çalışması güçlenmektedir. İşe yeni girenler bu örgüt içi yardımlaşma ile kısa sürede çevresine uyum sağlamakta, örgüt kültürünü benimsemekte ve takımın bir üyesi haline gelmektedir.

Çalışanları Kişisel Gelişimleri Konusunda Teşvik Etmek: Günümüzde değişim çok hızlıdır, bu hıza yetişmek önem arz etmektedir. ÖVD gönüllük ve kişisel gelişime dayanmaktadır. Buna göre, çalışanların örgüt için daha faydalı olabilmek ve verimliliklerini artırabilmek amacıyla, gönüllü olarak kendilerini geliştirme gayreti içerisinde olmaları, bu amaçla zaman ve kaynak ayırmaları ÖVD olarak kabul edilmektedir. İşgörenler işlerini kaybetmemek için değil örgüte yararlı olabilmek için meydana gelen gelişmeleri ve teknolojik değişimleri takip etmekte, örgüt içi ve dışı kurslara katılarak değişime ayak uydurmaya çabalamaktadır.

Örgüt İçi Stresi Düşürmek: Stres iş hayatının en büyük sorunudur. Stresin çok çeşitli nedenleri olabilmekte örneğin; ağır iş yükü, iş arkadaşları ile uyumsuzluk, yönetimin işgörenin katılımını almadan uyguladıkları kararlar, işgörenin kendini yalnız hissetmesi, destek görmemesi gibi nedenleri sayabiliriz. ÖVD ile bu sorunlar en aza indirgenebilmekte, işgörenin stresini azaltabilmektedir. Mesela yardımlaşma ile iş

yükleri azaltılabilmekte, birbirlerinin sıkıntılarına duyarsız kalmayarak memnuniyetsizlikleri azaltmaktadır. Yine kararlarda söz sahibi olmak oluşacak sıkıntıların azalmasına neden olarak huzurlu bir ortamda çalışmayı sağlayabilmektedir. Rol fazlası davranışları içeren örgütsel vatandaşlık özelliği gösteren çalışanlar, yapabildikleri kadar işlerini yapmakta ve bir sınır tanımamaktadırlar.

Örgütün Çevreye Ve Değişime Uyum Kabiliyetini Artırmak: Örgütler de insanlar gibi sosyal varlıklardır, varlığını devam ettirebilmesi için çevresine uyum sağlayabilmeli, değişime ayak uydurabilmeli, rekabetçi olabilmelidir. ÖVD' de kişisel gelişim ön plandadır, değişime ayak uyduran işgörenler örgütün de ayakta kalmasına yardımcı olmaktadır. Günün koşulların takibi rekabet etme gücünü verecektir örgüte. İşgörenlerin örgütlerini temsil etme konusundaki isteklilikleri ve hassasiyetleri de örgütün çevre ile olan ilişkilerini güçlendirmekte ve saygınlığını artırmakta, imajını iyileştirmektedir (Çetin, 2004: 21). Toplantılara gönüllü katılan işgörenler çevrenin talepleri konusunda bilgiler elde edilebilmekte, örgüt yönetimine gönüllü katkıları sayesinde ise; çevrenin isteklerine en kısa sürede cevap verilebilmekte ve örgütün pazar payı yükseltilebilmektedir.

Çalışanların Sorumluluk Duygusunu Geliştirmek: ÖVD karşılık beklemeden örgüt için özveride bulunmayı, örgüt yararı için çalışmayı içermektedir. Yönetimin güvenerek yetkiler vermesi, yönetimde söz hakkı vermesi işgörenlerin hassasiyetle çalışmalarını güdülemekte, kendilerine verilen işi fazlasıyla yapmalarını sağlamaktadır. Ait olduğu örgüte önem veren ve gönül bağı hissedilen işgören sorumluluk bilinci ile hareket etmekte, örgüt yararları için çalışmaya önem vermektedirler.

Sonuç olarak; ÖVD ile kıt kaynak olarak değerlendirilen zamanın tasarrufunu sağlamaktadır. Örgüte ait her türlü makine ve teçhizat ile hammaddeyi, çalışanların kendi malları gibi kullanmaları ise, maddi yönden bir tasarruf sağlamaktadır. Kısaca; ÖVD örgütler için bir tasarruf aracıdır ve rekabet yarışının kazanılmasında büyük bir etkidir.

2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Türleri

Örgütsel vatandaşlık davranışı temelde örgüt üyelerinin gönüllü katılımı ile gerçekleşir. Beklenen davranışların ötesini ifade eder. Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel performans ve başarıyı artırır (Köprülü, 2011: 11). Son yıllardaki literatür incelendiğinde temel olarak bu davranışların ikiye ayrıldığı görülmektedir (Çetin, 2001: 46-47, Dikmen, 2010: 99).

1. Aktif-olumlu katkı ve eylemleri : Bu örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel yapıya aktif bir şekilde katılım ve katkı şeklinde ortaya çıkar. Organizasyona katkı şeklinde ortaya çıkan türde, bireylerin örgüt için aktif bir şekilde örgüt hayatının içinde yer alması gerekir. Bu tür davranış gösteren çalışanlar aktiftir, üretkendir ve çalışkandır.

2. Pasif-ihmalkârlık davranışı: Bu tür ise örgütsel yapıya zarar verecek her türlü davranıştan uzak kalma şeklinde ortaya çıkar. İhmalkarlık da denen bu davranış biçimi, pasiftir ve "kimseye zarar verme" ya da "hareketlerinle zarar verme" ahlaki kuralına dayanmaktadır. Zararlı davranışlardan kaçınma şeklinde ortaya çıkan davranışlarda ise temel mantık örgüte katkıda bulunmak değil örgüte zarar vermemektir (Özdevecioğlu, 2003: 119, Yancı, 2011: 26-27). ÖVD'nin yönetselleştirilmesinde zararlı davranışlarda kaçınılması ancak kavramsallaştırılmasında bunun olmaması gerçeği, bu davranışların ÖVD'daki önemini yansıtmaktadır (Dikmen, 2010: 99). Örneğin; kendi sınıfındaki çocuklara okuma yazmayı öğreten bir öğretmenin, öğrencilerinin okuma ve yazmayı çözdükten sonra onların bu seferde daha seri ve hızlı bir şekilde okuyabilmelerini sağlamak için farklı teknikler uygulamaya çalışması bu davranışa örnek verilebilir. Bununla birlikte öğrencilerinin okuma ve yazma becerisini kazandırılmasına engel olan eski usul okuma ve yazma tekniklerinden kaçınması ise ÖVD'nin ikinci türüne örnek olarak verilebilir (Kurt, 2011: 25). Bu iki tür arasında anlamlı bir farklılık vardır. Bir maça çıkarken yenmek düşüncesi ile yenilmemek düşüncesi aynı anlama gelmez. Buradaki farklılık da benzer bir farklılıktır (Özdevecioğlu, 2003: 119).

Genel olarak bakıldığında, iki ÖVD türü de arzulanan davranışlardır. Ancak bu davranışların sergilenmesinde herhangi bir ödül sistemi olmadığı gibi sergilenmemesi durumunda da herhangi bir ceza uygulanmamaktadır (Kurt, 2011: 25). İster aktif katılım ister örgüte zarar vermekten kaçınma olsun önemli olan örgütsel etkinliği ve verimliliği artıracak davranışlarda bulunmaktır (Özer, 2009: 46). Bu iki tür davranış arasındaki farklılıklar kişisel ve örgütsel özelliklerden kaynaklanmaktadır (Köprülü, 2011: 11). Ayrıca Bu tür davranışlar sergileyen işgörenler örgüt içinde "iyi asker", "iyi vatandaş" olarak nitelendirilmektedir (Bulut, 2011: 35).

Örgütsel Vatandaşlık davranışlarının literatürde farklı şekillerde sınıflandırıldığı da görülmektedir. Yapılan davranışların hedefleri, davranış şekilleri ve davranışların yönü bu sınıflandırmada esas teşkil etmektedir (Kaplan, 2011: 27).

- Hedeflerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Örgüt Hedefli Davranışlar: Örgüt çalışanları, çalıştıkları örgütlere duygusal bağlılık hissetmekte ve örgütün sonsuza kadar yasaması için gerekli gördükleri her türlü fedakârlığı göstermektedirler.

Çalışan Hedefli Davranışlar: Çalışanların birbirlerine işle ilgili konularda hiçbir karşılık gözetmeksizin yardımcı olmaları, işe gelmeyen arkadaşlarının sorumluluklarını gönüllü olarak yüklenmeleri ve başkalarını etkileyen konularda faaliyet başlamadan önce birbirlerini haberdar etmeleri bu kapsama girmektedir.

- Davranış Tarzına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Olumlu Aktif Davranışlar: Çalışanların örgütün faydasına olan faaliyetler konusunda gönüllü davranışlar göstermeleri ve rol fazlası işleri gönüllü olarak yapmaları olumlu aktif davranışlardır

Olumlu Sakınma Davranışları: Örgütte ortaya çıkan problemleri büyütmemek veya görmezden gelerek uyumlu bir iş ortamı sağlamak, kendisine teslim edilen her türlü malzemeyi israf etmemek verimliliğe katkı sağlamak sakınma davranışlarıdır.

- Diğer Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Türleri

Sahte Vatandaşlık Davranışları: Çalışanların belirli amaçlarla işverenlerine yakın davranmaları, sadece işverenlerin görebileceği zaman ve durumlarda ilave işler yapmaları, işverenlerinin özel işleri ile ilgilenmeleri, örgütlerde çok sık rastlanan durumlardır. Bu davranışlar izleme davranışları olarak nitelendirilmektedir

Karşı Vatandaşlık Davranışları: Örgütlerde çalışanlar bazen örgüt için olumsuz sonuçlar doğurabilecek davranışlarda da gönüllü davranabilmektedir. Fisher ve Locke bu konuda çalışmalar yapmış ve örgütün etkinliğini olumsuz etkileyen karşı vatandaşlık davranışlarını tespit etmişlerdir. Bu davranışlar;

- Meydan okuma, otoriteye karşı koyma
- İntikam/ misilleme
- İşten kaçma

Olumsuz Yardımlaşma Davranışları: çalışanlar, örgüt ile çatışma halinde oldukları konularda, örgüte karşı birbirleri ile dayanışma içerisine girebilmektedirler. Bu yardımlaşma faaliyetleri örgütün yararına değil zararına olan davranışlardır.

2.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Kavramlar

Örgütsel vatandaşlık davranışı gibi iş performansını değerlendirmede dikkate alınmayan, ancak uzun dönemde örgütsel etkinliği etkileyen benzer davranışlar vardır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının çerçevesinin tam olarak çizilebilmesi için bu davranışların açıklanmasında fayda vardır (Kurt, 2011: 26). Bu davranışlar; örgütsel

spontanlık, psikolojik kontratlar, rol davranışları ve sosyal temelli örgütsel davranışlar olarak ele alınabilir (Gökmen, 2011: 6).

2.7.1. Örgütsel Spontanlık

George ve Brief tarafından alanyazına kazandırılan örgütsel spontanlık davranışı, örgütün etkinliğine katkı sağlayan, bireyin isteğine dayanan ve gönüllülüğe ait olan, örgütsel hedeflere ulaşmayı destekleyen ve rol tanımlarında yer almayan rol-üstü davranışlar olarak ifade edilmekte ve tanım itibarıyla örgütsel vatandaşlık davranışı ile büyük paralellik göstermektedir (Uslu, 2011: 20). Katz ve Kahn biçimsel rol davranışları ile spontane davranış arasında bir ayrıma dikkat çekmiştir. Bunlar; işbirlikçi hareketler, sistemi koruyucu eylemler veya örgütün dış imajını geliştirmeye yönelik gerçekleştirilen davranışlardan oluşur (Erken, 2010: 17). İş arkadaşlarına yardım etme, iyi niyetle yaklaşma, örgütü koruma, yapıcı öneriler sunma örgütün başarısı için çabalama bu tür davranışlara örnektir (Gök, 2010: 15).

Örgütsel spontanlık ve örgütsel vatandaşlık davranışının benzer noktası her ikisinin de örgütün fonksiyonel işleyişine katkıda bulunmasıdır (Gökmen, 2011: 6). Örgütsel vatandaşlık davranışları formel ödül sistemi tarafından dikkate alınmayan aktif ve pasif özellikte davranışlar olabilirken, örgütsel spontanlık davranışları, formel ödül sistemi tarafından dikkate alınabilen sadece aktif davranışlar içermektedir, işte bu Örgütsel vatandaşlık ile spontanlığı birbirinden ayırır (Öztürk, 2009: 25). Örneğin bir şirkette öneri kutusuna atılan çeşitli öneriler arasından seçilecek olan davranış ödüllendirilecekse, bireylerin burada öneride bulunmaları örgütsel spontanlıktır ve aktif bir harekettir (Berber, 2010: 41). Örgütsel vatandaşlıkta ise bireyler şikayet etme hakkına sahipken şikayet etmeme gibi pasif davranışları da gösterebilirler (Dede, 2009: 21, Öztürk, 2010: 47).

2.7.2. Psikolojik Sözleşmeler

Psikolojik sözleşmeler, somut olarak mevcut olmayan bir anlaşmadır ve kişinin beklentilerinin örgüt tarafından karşılanabileceğine yönelik kişisel inancıdır (Gökmen, 2011: 7). İnsanlar, bir örgüte katılırken, bir takım yararlar beklerler. Örneğin, bir işe giren kişi, bunun karşılığında bir takım maddi (para, mal) ve manevi (saygınlık ve statü kazanma, iş doyumunu elde etme, beğenilme gibi) kazançlar umar (Gök, 2010: 15). Örgüte katılan birey, örgüt ile yetki, görev ve sorumluluklarını, örgütten kazanacağı ekonomik ve maddi haklarını belirleyen yazılı bir sözleşme imzalar. Fakat “psikolojik sözleşme” olarak tanımlanan ve yazılı olmayan bir sözleşme de yapılmış varsayılır. Somut olarak var olmayan bu sözleşme ücretler ve çalışma şartlarına ilişkin “ekonomik

sözleşme” ye ektir. Bu yazılı olmayan sözleşme ile çalışanlar, örgüte karşı belirli bir iş yapmayı ve sadakat göstermeyi garanti ederler; karşılığında ise, sistemden, ekonomik beklentilerin ve ödüllerin yanı sıra, güvenlik, insanca muamele, doyurucu ve medeni ilişkiler, saygınlık, statü kazanma, haklarının verilmesi ve beklentilerinin yerine gelmesi yönünde manevi destek beklerler (Berber, 2010: 41). Örgütün yapması gereken ise her iki anlaşmayı da hesaba katmaktır (Dede, 2009: 21). Eğer kurum sadece yazılı olan anlaşmayı hesaba katar, psikolojik anlaşmaya önem vermezse, çalışanlar, işyerine olan bağlılıklarını ve ilgilerini yitirmeye başlayabilirler (Öztürk, 2009: 25, Kurt, 2011: 27, Uslu, 2011: 21).

Bir çalışanın örgütle kendisi arasında belli taahhütlerin ve yükümlülüklerin oluştuğuna yönelik inancını ifade eden psikolojik sözleşme kavramı ÖVD üzerine etkilidir. Çalışanın psikolojik sözleşmelere uyulmadığını algılaması ÖVD sergileme eğilimini büyük ölçüde azaltmaktadır (Gökmen, 2011: 7).

Psikolojik sözleşmeler yapısı gereği her çalışan için öznel’dir. ÖVD ise literatürde her çalışan için aynı tanımlanmıştır. Her çalışanın örgütle ilişkisinin farklı olması çalışanlar arasındaki rol tanımlamalarını farklılıklarından ileri gelmektedir (Kurt, 2011: 27).

Psikolojik sözleşmeler bir örgütte çok fazla yer edindiğinde çalışan örgütte işletme lehine hareket etmektedir. Bu durum örgüte karşı sadakat, itaat ve emirlere uyma gibi davranışları beraberinde getirmektedir. Ancak örgütün psikolojik sözleşmelere daha az yer verdiği durumlarda, çalışanlar örgüt için daha az emek harcamaktadırlar. Çalışanların örgütlerine duydukları güven, psikolojik sözleşmenin temelini oluşturmaktadır. Karşılıklı güven beraberinde adaleti getirmektedir. Örgütün sergilediği adaletli davranışlar, çalışanların örgütten beklentilerinin büyük bir kısmını karşılamakta ve karşılığında çalışanlarda gönüllü rol davranışında bulunmaktadır. Kısacası; örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışan ve örgüt arasında oluşan psikolojik sözleşmelerden etkilenmektedir (Erken, 2011: 19).

2.7.3. Ekstra Rol Davranışı

Örgütsel uygulamalar içerisindeki rol tanımları, rol gerekleri ve benzer standartlar ifade edilmekte ve biçimsel örgütlerdeki organizasyonel sistemler, politikalar, kurallar ve etkin üretim tekniklerinin uygulanması olarak tanımlanmaktadır (Gökmen, 2011: 8-9). Van Dyne ve Le Pine’ a göre ise rol davranışları biçimsel ve ekstra olmak üzere ikiye ayrılmakta; örgütlerde yönetim tarafından belirlenen görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi için iş tanımlarında belirtilen ve biçimsel ödül

sistemi tarafından desteklenen davranışlar biçimsel rol davranışları, gönüllülük esasına dayanan ve biçimsel ödül sistemi tarafından tanımlanmamış, yerine getirilmediği takdirde herhangi bir cezai yaptırımın gündeme gelmediği davranışlar ekstra rol davranışı olarak tanımlanmaktadır (Uslu, 2011: 21).

Çalışanların görevlerini yaparken gösterdikleri davranışlar, rol davranışlarıdır. Ancak aynı işi yapan iki çalışanın algıladıkları iş kapsamı farklılık gösterebilmekte, buna bağlı olarak da rol davranışlarının içeriği de değişebilmektedir (Dede, 2009: 22). Çalışanın algıladığı rol kapsamı ne kadar geniş olursa, kişi örgütsel faaliyetleri o derece örgütsel rolü olarak algılamaktadır (Kurt, 2011: 28). Örneğin, arkadaşlarına yardımcı olma, görevlerini gerekenin üzerinde bir dikkatle yapma gibi tipik örgütsel vatandaşlık davranışlarını kişi rol davranışı olarak düşünebilir (Berber, 2010: 42). Böylece gerekenin üzerinde bir rol davranışı yerine getirmiş olur (Yancı, 2011: 29).

2.7.4. Sosyal Temelli Örgütsel Davranış (Prososyal Örgütsel Davranış)

Brief ve Motowidlo, prososyal örgütsel davranışlar olarak da nitelendirilen sosyal temelli örgütsel davranışları, bireyin örgütsel rolünü yerine getirirken etkileşim halinde olduğu birey, grup ya da örgüte yönelik olan ve yöneltildiği bu öğelerin yararını sağlama amacı taşıyan davranışlar olarak tanımlamışlardır. Tanımdan da anlaşıldığı gibi davranışın örgütsel anlamda bir yarar göstermesi şart değildir. Bu davranışlar da aynı vatandaşlık davranışı gibi herhangi bir ödül beklentisi olmadan içtenlikle yapılan davranışlardır. Bu davranışlar kişilerin özel yaşantılarında da destek ve yardımı içermektedir (Öztürk, 2010: 45-46). Sosyal temelli örgütsel davranışlar, bireysel veya örgütsel verimlilikte ve örgütsel açıdan son derece önemlidir (Gök, 2010: 17). Sosyal temelli (prososyal) davranışlar, iş arkadaşlarına yardımcı olmak, örgütsel değer ve politikaları benimsemek, örgüt prosedürü ile ilgili önerilerde bulunmak, makul olmayanlara karşı itirazda bulunmak ve olumsuz şartlarda bile çalışmaya devam etmek gibi davranışları içermektedir (Erken, 2010: 18). Bu tür davranışlar, bireyin etrafındaki kişilerin beraberliğini ve huzurunu sağlamak ve korumak amacıyla sergilediği olumlu sosyal davranışlardır (Ay, 2007: 14-15) ve örgütün etkinliğini artırır. Ancak, her zaman etkinliği artırıcı nitelik taşımayabilirler.

Brief ve Motowidlo'nun "Prosocial Organizational Behaviors" makalelerinde yer alan prososyal davranış tipleri şunlardır (Bulut, 2011: 41):

1. İş ile ilgili konularda iş arkadaşlarına yardımcı olmak.
2. Kişisel konularda iş arkadaşlarına yardımcı olmak.

3. İşe alma, performans değerlendirme ve ücretlendirme gibi personele ilişkin konularda esnek, düşünceli ve merhametli olmak.

4. Müşterilere, onların ihtiyaç ve ilgilerini göz önünde bulundurarak, fakat organizasyona zarar vermeyecek şekilde, hizmet ve ürün sağlamak.

5. Müşterilere, organizasyona zarar verecek biçimde de olsa, ürün ve hizmet sunmak.

6. Müşterilerin, organizasyonun ürün veya hizmetleriyle ilişkili olmayan kişisel sorunlarına yardımcı olmak.

7. Örgütsel değer, politika ve düzenlemelere uyum göstermek.

8. Prosedürlerle, yönetsel veya örgütsel iyileştirmelerle ilgili önerilerde bulunmak.

9. Makul olmayan talimat, prosedür ve politikalara itiraz etmek.

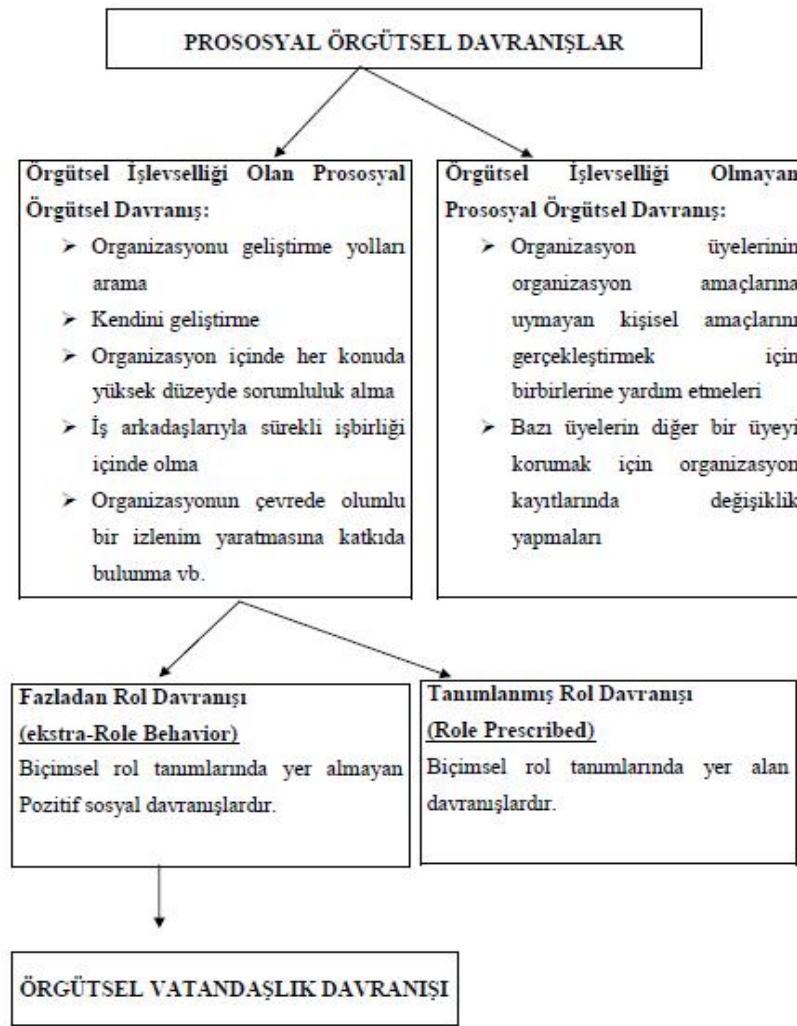
10. İş ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirirken fazladan çaba göstermek.

11. Ek görevler için gönüllü olmak.

12. Tüm güçlük ve sıkıntılara rağmen organizasyonda kalmak ve organizasyona destek olmak.

13. Organizasyonun dış çevrede olumlu bir izlenim yaratmasına çalışmak.

Organ'a göre, prososyal örgütsel davranışların zaman zaman ilişkide olunan diğer kişilerin çıkarlarını ön plana geçirip kuruma zararlı uygulamalara sebep olabileme ihtimali varken örgütsel vatandaşlık davranışları kurumun her zaman yararına olan davranışlardır (Öztürk, 2009: 26).



Şekil 2.1. Prososyal Örgütsel Davranış Kapsamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Kabataş, 2010: 35)

Yukarıdaki şekilde (2.1.) örgütsel vatandaşlık davranışı ile benzerlik gösteren davranışların çerçevesini belirlemede yol gösterici niteliktedir. Sosyal temelli örgütsel davranış ile örgütsel vatandaşlık davranışının benzer yönü, ikisinin de rol ve rol üstü (ekstra rol davranışlarını) davranışları içermesidir. İki davranış şeklinin farkı ise sosyal temelli örgütsel davranış, örgütün yararına davranışları içerdiği gibi örgüte zarar veren davranışları (örgüt amaçlarıyla uyuşmasa bile iş arkadaşlarına kişisel amaçlarını gerçekleştirmek için yardım etme) da içerebilir (Dede, 2009: 22). ÖVD ise her zaman örgüt yararına olan davranışları kapsamaktadır (Kurt, 2011: 28).

2.7.5. İzlenim Yönetimi

İzlenim yönetimi, kişinin bilgi ve/veya hareketlerinin başkalarının kendisiyle ilgili algılamalarını şekillendirecek biçimde düzenlemesidir. İzlenim yönetimi (impression management); bireylerin kendileri hakkındaki, diğer bireylerin

algılamalarını, bilinçli ya da bilinçsiz olarak kontrol etme ve yönlendirme davranışı olarak tanımlanmaktadır (Akdoğan, 2009: 20). İzlenim yönetimi araştırmacıları, bireylerin örgüt içindeki imajlarını geliştirmek için çeşitli taktikler kullandıklarını tespit etmişlerdir (Dede, 2009: 22). Jones ve Pittman, bu taktikleri beş kategoride sınıflamışlardır (Bozkurt, 2010: 25):

1. Girişkenlik: Çalışanların, örgütte sempatik bir birey olarak görünmeye çabalamasıdır.
2. Örnek Olma: Çalışanların, örgüte adanmış bir birey olarak görünmeye çalışmasıdır.
3. Yıldırma: Çalışanların örgütlerine, tehlikeli veya tehditkâr bir kişi gibi görünmeye çabalamasıdır.
4. Kendini Geliştirme: Çalışanların, yetenekli olarak görülmeyi umut etmesidir.
5. Rica: Çalışanların, kendilerinin muhtaç durumda ya da yardıma ihtiyacı olan bir birey şeklinde görülmeye çalışmasıdır.

İzlenim yönetimi stratejilerinin pek çoğu örgütsel vatandaşlık davranışlarına tamamen olmasa da oldukça benzerdir. Örneğin bir çalışanın amirine yardım etmesi vatandaşlık davranışı olabileceği gibi izlenim yönetimi davranışı da olabilir (Türker, 2006:8).

İzlenim yönetimi ile ÖVD arasındaki ilişkiyi inceleyebilmek için bu davranışlara neden olan güdülerin neler olabileceğinin ortaya konulması gerekmektedir. İzlenim yönetimine neden olan güdüler, ÖVD'yi farklı biçimde etkileyebilir. Örneğin, bireyin fark edilme (görülebilme) güdüsü, ÖVD'yi dikkate alan yöneticileri etkileyebilir ve performans değerlendirme zamanı yaklaşmışsa, çalışanlar ÖVD'lerinin sıklığından daha çok, performans hedefinin gerçekleştirilmesine yönelik ve kendilerinin fark edilmelerini sağlayacak izlenim yönetimi davranışlarına yönelebilirler. Bu konuda çalışmalar yapan Schnake ise, vatandaşlığın arkasındaki güdüler açığa çıkarılmadıkça, izlenim yönetimi ile ilgili bazı durumların yanlışlıkla vatandaşlık davranışı olarak nitelendirilebileceğini belirtmiştir. ÖVD de bazen izlenim yönetimi olarak kategorize edilebilir. Bu durumu daha net ortaya koyabilmek ve ÖVD ile ilgili araştırmalarda ilerleme kaydetmek için, bu tip davranışlara neden olan güdülerin anlaşılması gerekir (Bozkurt, 2010: 26).

2.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Temel Oluşturan Çalışmalar

Örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsallaşma sürecini iki ayrı zaman dilimi içerisinde değerlendirmek mümkündür. Bunların ilki kavramsallaşmaya katkı sağlayıcı nitelikteki temel çalışmaların yer aldığı 1930'lu yıllardan başlayarak 1980'li yılların

başlarına kadar, ikincisi ise 1980’li yıllarda örgütsel vatandaşlık davranışının bağımsız bir kavram halinde ortaya çıkması ile birlikte başlayan ve konuya yönelik kapsamlı araştırmaların yapılmaya devam ettiği günümüze kadar sürmektedir (Karaaslan vd., 2009: 137).

Kavramsallaşma sürecine katkısı olduğu düşünülen çalışmaların basında, klasik örgüt yapısı ile işbirliği davranışları teorisinin öncülerinden olan Barnard’ın görüşleri (1938) ile Hawthorne Araştırmaları’nın sonuçları üzerinde değerlendirmeler yapan ve Barnard’ın çalışmalarına da atıfta bulunan Roethlisberger ile Dickson’un birlikte yürüttükleri araştırmalar gelmektedir (Karaaslan vd., 2009: 138). Katz ile Kahn’ın (1966) çalışmalarında belirttikleri görüşler, açık sisteme dayalı örgüt modeli ile örgütsel vatandaşlık davranışı düşüncesinin başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Peter Blau’nun Sosyal grupları ve örgütleri farklı dinamiklerle analiz ettiği mübadele (değişim) yaklaşımı, lider-yönetici ile grubun diğer üyeleri arasında meydana gelen ilişkileri içermesi bakımından önemli görülmektedir (Kaplan, 2011: 12).

2.8.1. Barnard’ın Katkıları

Gönüllülük ve bireyler arasındaki bağlılığa dikkat çeken araştırmacılardan biri de Barnard’dır. Barnard örgütü “toplu işbirliği çabaları” olarak tanımlamaktadır. Ona göre bir örgütü meydana getiren kişiler değil, bu kişilerin işbirliğine dayalı ve gönüllü olarak örgüt içinde yaptıkları davranışlardır. Burada gönüllülük davranışı ile anlatılmak istenen bireylerin işbirliğine yönelik çaba gösterme eğilimleridir. Bu eğilim, kişilere ve ilişkiye dayalı çekicilikten doğan tatmin düzeyine bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Gönüllülüğe bağlı oluşan informel organizasyon yapısı da biçimsel otoritenin devamını sağlamaktadır. Kişilerin gönüllülük düzeylerinin yüksek olması biçimsel otoritede yaşanan sorunları azaltarak çalışanların bu otorite düzenini kabullenmelerini sağlamaktadır (Erdoğan, 2010: 27, Sarı, 2011: 35).

Barnard birbiri ile uyumlu bireylerin oluşturdukları bileşimlerin sinerjik bir katkı sağladığını, bunun da otoritenin etkisi ile değil kendiliğinden ortaya çıktığını belirtmiştir. ”İlişkiye dayalı çekicilik “ kavramını kullanarak personelin birbirine eğitim, deneyim, yas, cinsiyet, kişisel farklılıklar, ırk, milliyetçilik, inanç vb. konularda uyumlu olmaları gerektiğini vurgulamış (Kaplan, 2011: 13), kabul ettiği bu uyumun aşırı olması halinde ise, statükoya sebep olacağını ve değişimi engelleyeceğini vurgulamaktadır. Yöneticilerin görevlerinin, biçimsel olmayan örgütlerde uyumu ve ahengi sağlamak olduğunu ifade etmektedir. Organ, ÖVD ile ilgili yapmış olduğu çalışmalarda, Barnard’ın çalışmalarını ÖVD’nin temeli olarak kabul etmektedir (Çıtak, 2010: 69).

2.8.2. Katz ve Kahn'ın Katkıları

Örgütlerdeki açık sistemler üzerine çalışan Katz ve Kahn (1978), örgütsel etkinlik için önemli olan farklı davranış türlerinin özelliklerine dikkat çekmişlerdir (Keleş, 2009: 22). Katz ve Kahn verimli organizasyonlar için üç önemli davranış kategorisi tanımlamışlardır. Buna göre; bireyler önce örgüte girmeye ve örgütte kalmaya ikna edilmeli daha sonra biçimsel rollerini yerine getirmeli ve en son olarak da biçimsel rollerinin yanı sıra onlara paralel yenilikçi faaliyetler içine girmelidirler. Bu yenilikçi faaliyetlerin içine, diğer çalışanlarla birlikte işbirliğine dayalı örgütü koruyucu faaliyetlerde bulunmak, orijinal fikirler ortaya atarak örgütün gelişimine katkı sağlamak, daha fazla katkıda bulunabilmek için kendini eğitmek, olumlu bir örgüt iklimi oluşturarak örgütün dışarıda olumlu bir şekilde tanınmasını sağlamak vb. gibi davranışlar girmektedir.

Katz ve Kahn; sistem ödüllерinin üyeler arasındaki işbirliğini arttırabileceğini fakat örgüt içi performanslarını arttırma yönünde güdüleyemediğini söylemişlerdir. İşbirliğinin sağlanabilmesi için de sistem ödüllерinin adil olarak algılanması gerekmektedir. Katz ve Kahn, sistem ödüllерinin vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini "vatandaşlık duyarlılığı" olarak isimlendirmişlerdir. Vatandaşlık duyarlılığı, iyi bir sivil vatandaşın kanunların ötesinde ülkesi için çalışmasına benzer ki aynı şekilde örgütlerde de bireyler anlaşmalarının ötesinde bir katkı sağlama yönünde çalışırlar. Fakat kişinin vatandaş gibi davranabilmesi için kendisine vatandaş gibi davranıldığını algılaması gerekmektedir (Sarı, 2011: 36).

2.8.3. Roethlisberg ve Dickson'un Katkıları

1924'de başlayan ve sonuçları 1932'de alınan Hawthorne Araştırmalarında, ışıklandırma, ısıtma, fiziksel yerleşim düzeninin işçilerin verimliliği üzerindeki etkileri araştırılmaya çalışılmıştır. Yapılan deneyler ve araştırmalar, ışıklandırma, ısıtma, dinlenme zamanları gibi fiziksel iyileştirmelerin derecesi arttıkça verimlilik de artar hipotezini doğrulamamıştır. Bazen iyileştirmelere rağmen verimlilik değişmemiş, bazen de herhangi bir iyileştirme olmadan verimlilik artmıştır. Bunun üzerine araştırmacılar dikkatlerini sosyal faktörler üzerine çevirmişlerdir. Bu aşamada yeni hipotez, verimlilik artışının ancak işçilerin motivasyonu, tatmini, uygulanan kontrol şekli ve aralarındaki ilişkilerle, yani sosyal faktörlerle açıklanabileceği olmuştur (Yıldız, 2011: 54).

Roethlisberger ve Dickson Araştırmalarında çalışanların performanslarında fiziksel faktörlerden ziyade, sosyal faktörlerin daha etkili olduğu ortaya koymuşlardır (Sarı, 2011: 36). Roethlisberger ve Dickson yayımladıkları "Management and Worker"

adlı eserlerinde Hawthorne araştırmalarını değerlendirmişler, biçimsel olmayan organizasyonların örgütün bütün kademelerinde ortaya çıkabileceğini ve tüm yapıyı etkileyebileceğini ortaya koymuşlardır (İşbaşı, 2000: 7). Organ, Roethlisberger ve Dickson'un çalışmalarında, ÖVD'na temel teşkil eden üç sözcüğe dikkat çekmiştir. Bunlar; işbirliği, biçimsel olmayan yapılar ve duygulardır. Duygular, işbirliğinin seviyesine ve biçimsel olmayan organizasyonun yapısına etki etmektedir (Sarı, 2011: 37). Duyguların bireysel veya kolektif olarak paylaşımı ve sosyal geçerliliği, biçimsel olmayan organizasyonun yapısını ve sonuçlarını belirler. Organ (1988) Roethlisberger ve Dickson'ın bu düşüncelerini, ÖVD'nin temelini oluşturan kavramlar olarak nitelemiştir (Yıldırım, 2009: 20).

2.8.4. Gouldner'in Katkıları

Gouldner çalışanlar arasındaki ikili ilişkiler üzerinde daha fazla durmaktadır. (Sarı, 2011: 37). Gouldner, "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement" (1960) adlı makalesinde, "karşılıklılık normu" kavramı ile ilgili düşüncelerine yer vermiştir. Ona göre karşılıklılık normunun evrensel biçiminin ortaya çıkması, birbiriyle ilişkili iki durumu gerektirmektedir: Kişilerin kendilerine yardım edenlere yardım etmeleri ve kendilerine yardım edenleri incitmemeleri (Kaplan, 2011: 14). Gouldner başkalarından yardım görmek isteyen bireyin, öncelikle kendisinin yardım etmesi gerekliliği üzerinde durmuştur. Gouldner'a göre karşılıklılık normu evrensel olduğu kadar koşullara bağlı olarak değişebilmektedir. Karşılıklılık normunda kişiler başkaları tarafından kendilerine sağlanan kazançlara bağlı olarak ya da bu kazançları dikkate alarak belirli yükümlülükleri kabul etmektedirler. Kişinin elde ettiği kazancın değeri, alıcının o anda kazanca ne kadar ihtiyaç duyduğuna, vericinin kaynaklarına, güdülerine veya kısıtlarına bağlı olarak değişebilmektedir (Yıldız, 2011: 54). Burada özellikle "karşılıklılık normu" ile açıklanmak istenen çalışanların ÖVD'yi yöneticilerine karşılık vermenin bir aracı olarak görebileceklerini belirtmeleridir (Erdoğan, 2010: 27).

Örgütsel vatandaşlık açısından yapılan değerlendirmelerde yöneticilerin adil davranışları ve tutumları karşısında çalışanlar karşılık verme ihtiyacı duyarlar. Böylece örgütsel vatandaşlık davranışı ortaya çıkar.

2.8.5. Blau'nun Katkıları

Blau 1964 yılında "Exchange and Power in Social Life" isimli eserinde, insanlar arası ilişkileri değişim kavramı çerçevesinde açıklamıştır. Değişim sosyal nitelik taşıdığı gibi ekonomik nitelik de taşıyabilir (Kılıç, 2010: 26). Aynı eserde sosyal değişim teorisini ortaya koymuş ve sosyal değişim i ekonomik değişim den ayırmıştır

(Oğuz, 2009: 12). Blau, ekonomik değişimle sosyal değişimi birbirinden ayırt etmiş ve insanların maddi bir kazanç elde etmek maksadıyla yapmış olduğu her türlü davranışı, ekonomik değişim olarak adlandırmıştır (Sarı, 2011: 37). Blau'ya göre sosyal değişim ve ekonomik değişim ayrımı, bir şeyin yapılması veya yapılmaması ile ilgili gelecekte yükümlülük doğuran sözleşmelerle ilgili Rousseau ve Parks'ın yapmış olduğu ayrımla paralellik gösterir. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki sosyal değişim, çalışanları görevleri için daha fazla zaman ve enerji harcamaya, görevlerinde yaratıcı olmaya ve biçimsel iş anlaşmalarında belirtilenden daha fazla sorumluluk yüklenmeye sevk eder. Dolayısıyla, sosyal değişimin çalışanları ÖVD sergilemeye teşvik ettiği söylenebilir. Sonuçta sosyal değişim uzun vadeli beklenti ve fedakarlık davranışlarını içerirken, ekonomik mübadele kısa vadeli beklentileri içerir (Yıldız, 2011: 53-54).

2.8.6. Organ'ın Katkıları

Bateman ve Organ, Katz ve Kahn tarafından geliştirilen rol üstü davranışları kavramlarını kaynak olarak kullanarak ÖVD'nin yapısını ortaya çıkardılar. Organ ÖVD'yi, 'ihtiyari olan, resmi ödül sistemi tarafından direkt ve açıkça tanımlanmayan ve toplamda örgütün etkili bir şekilde islerliğini sağlayan kişi davranışı' olarak tanımlar (Ölçüm Çetin, 2004: 6).

Dennis Organ, Simith'in çalışmaları sonucunda elde ettiği bulguları kullanarak ÖVD' nin diğer unsurlarını önermiştir. Bu unsurlar gönüllülük, centilmenlik, nezaket tabanlı bilgilendirme, organizasyonun gelişimine destek vermedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 360).

Organ kişiliğin örgütsel vatandaşlık davranışının olumlu iş tecrübesi ve iyi işgörenleri desteklemesi için kullanılması gerektiğini, iş tatmininin işgörenlerin doğal davranışları sonucu ortaya çıktığını belirtmiştir. Ayrıca, adalet, etkin katılım ve lider desteğinin de örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğunu açıklamıştır (Kaplan, 2011: 16). Diğer taraftan Organ, 1988 yılında yaptığı çalışmada biçimsel rol ve ekstra rol davranışı üzerinde yoğunlaşmıştır. Organ ÖVD'nin biçimsel rol davranışını teşvik edici bir faaliyet olmadığı, aksine ekstra rol davranışlarını teşvik ettiği konusuna dikkat çekmiştir ve bu konu üzerinde yoğunlaşmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 361).

2.9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Teoriler

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları göstermelerinin nedenlerine ilişkin olarak geliştirilmiş teoriler bulunmaktadır (Çelik, 2007: 37; Güler, 2009: 13).

2.9.1. Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal değişim teorisi, örgütte amirlerin adaletli davranışları sonucunda çalışanların vatandaşlık davranışı göstereceği temeline dayanır. Böylece yaşanacak bir değişim söz konusudur. Amirler astlarına adaletli davrandığında değişim ilkesine göre çalışanların vereceği tek karşılık ise örgütsel vatandaşlık davranışdır.

Sosyal Değişim Teorisi 1964 yılında Blau tarafından geliştirilmiştir. Sosyal Değişim Teorisi (SDT), ÖVD temelli araştırmaların zeminini oluşturmaktadır (Güler, 2009: 13). Blau, mübadelede iki çeşit sosyal ilişki olduğunu ortaya koymaktadır: Sosyal mübadele ilişkisi ve ekonomik mübadele ilişkisi (Bozkurt, 2010: 8). Ancak bu iki ilişkinin önemli farklılıkları vardır. Sosyal mübadele ilişkisinde, taraflar arasındaki karşılıklı ilişkiler belirli bir zorunluluğa dayandırılmamıştır. Bir taraf diğer tarafa bir kaynak sağladığında diğer tarafta bu kaynağa aynı şekilde karşılık vereceği varsayılır fakat buradaki karşılığın zamanlaması ve niteliği gönüllüdür. Bu gönüllü davranışlar (ÖVD gibi) zorunlu olarak yerine getirilmesi gereken davranışlar değildir. SDT' de mübadele sonucunda tarafların elde edeceği kazanımlar pazarlık konusu yapılmaz ve kişilerin takdirine bırakılır. Yine bu kazançlar parasal değildir. Bu nedenledir ki, SDT' nin gelecekte niteliği belirlenmemiş yükümlülükler doğurması, bu ilişkiyi ekonomik mübadeleden ayıran en önemli unsurdur. Bu mübadeleden elde edilen sonuçlar, karşılıklı güven ve arkadaşlığın göstergesidir (Gürbüz, 2006: 53).

Ekonomik mübadele teorisinde ise mübadelenin farkları açıkça tanımlanarak belirli işlem ve sözleşmelere dayandırılmıştır. Bu ilişkide taraflar gereklilik dışında gönüllü ve işbirlikçi davranışlar sergilemezler. Elde edilen sonuçlar ise daha çok maddi özelliğindedir (Güler, 2009: 14).

Sosyal değişimle ekonomik değişim arasındaki farkı açıklamak için şöyle bir örnek verilebilir. Bir işletmenin çalışanı, patronunun gözüne girmek ve terfi edebilmek için sıkı çalışıyorsa burada bir ekonomik değişim vardır. Aynı kişi, işine duyduğu saygı ve patronuna duyduğu minnet duygusu nedeniyle işini iyi yapmaya çalışıyorsa, burada da sosyal değişim vardır (Kabataş, 2010: 38).

2.9.2. Eşitlik Teorisi

1960'lı yıllarda Örgüt Yönetimi alanında yapılan birçok araştırma, örgütsel adalet üzerinde yoğunlaşmıştır. J. Stack Adams, General Electric işletmesinde yaptığı çalışmalarda, çalışanların adalet konusundaki algılarının performansları üzerinde önemli etkilere sahip olduğunu ve çalışanların motivasyonunda önemli değeri olduğunu ortaya

koymuştur. Bu araştırmalar sonucunda Adams, 1965 yılında “Eşitlik Teorisi”ni geliştirmiştir (Çelik, 2007: 97).

Eşitlik teorisinin temeli örgüt içindeki bireylerin diğer bireylerle kıyaslama yapmasına dayanır. Buna göre bireyler örgütün kendilerine ve diğerlerine sunduğu olanakları karşılaştırır ve örgütün adil olup olmadığını anlamaya çalışır (Gale, 2010: 8). Çünkü personelin iş ilişkilerinde eşit bir şekilde muamele görme arzusunda olması ve bu arzunun motivasyonu etkilemesi söz konusudur.

Eşitlik Teorisinin özünde, örgütsel adalet bulunmaktadır. Adalet kavramının söz konusu olduğu yerde, dağıtılacak kaynaklar ile dağıtımdan pay alacak taraflar bulunmaktadır. Taraflar, kişiler olabileceği gibi, örgütün bazı birimleri de olabilmekte; kaynaklar ise, sadece maddi kaynakları ifade etmemekte, manevi kaynakları da kapsamaktadır. Örgütsel adalet ise; çalışanların performansları ve iş tatminleri üzerinde etkili olmakta, örgütlerin işleyişine katkı sağlamaktadır (Kabataş, 2010: 39). Teoriye göre kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliğe bağlıdır (Eroğlu, 2009: 289). Adams ‘ın (1965) Eşitlik Teorisi daha sonra örgütsel adalet başlığı altında ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

2.9.3. Vekalet Teorisi

Vekalet teorisi çalışanlar ve örgütler arasındaki değişimleri algılamaya yönelik bir çerçeve oluşturmak amacıyla geliştirilen ekonomik tabanlı bir teoridir (Oğuz, 2009: 16). Vekâlet teorisi, amaçları ve çıkarları farklı iki kişinin (tarafın) birbiriyle yardımlaşması durumunda ortaya çıkan sorunları inceleyen bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım; iktisatçıların, yardımlaşma durumunda olan tarafların motivasyonları, birbirini kontrol etmeleri ve aralarındaki bilgi akışı konularını incelemesi ile gelişmeye başlamıştır. Vekalet teorisi bir tarafın diğer tarafa vekalet vermesinden doğan vekalet ilişkilerini açıklamaktadır.

Ortak bir amaç uğruna yardımlaşmak durumunda olan iki tarafın birincisi “vekalet veren” diğer de “vekil”dir. Vekalet veren belirli sonuçlara ulaşabilmek için vekilin yardımına ihtiyaç duyar, vekil de bu sonuçlara ulaşmak için gerekli faaliyetleri gerçekleştirir (Kabataş, 2010: 39). Bir işin gerçekleştirilmesinin başkasına devredildiği durumlarda vekalet ilişkisi söz konusu olur. Bu yaklaşıma göre vekalet veren, başta ücretlendirme ve ödüllendirme olmak üzere politika belirleme, bilgi akışını kontrol etme, vekilin alacağı kararları kontrol etmeye imkan verecek bir organizasyon oluşturma, ikili görüşme, işine son verme gibi araçlarla vekilin davranışlarını yönlendirmeye çalışacaktır (Koçel, 2001: 290).

ÖVD'nin ve bireysel performansın ödüllendirilmesinin temel kavramları arasındaki farklılık vekalet veren ve vekilin ilgilerinin farklı olduğunun kabuledilmesinin sonuçlarındandır. Bu farklılık bir fırsat olarak değerlendirilmektedir ve vekalet teorisinin etkisini açıklamaktadır. Vekalet teorisi yöneticilerin örgütün performansını artırmayı amaçladıkları bir yapıdır. Vekalet teorisinde performansa dayalı ücret çalışanların kendi çıktılarını ve davranışlarını kontrol etmelerinin yanında biçimsel rol performansına dayalı çabalarında da bir motivasyon aracıdır. Fakat potansiyel performansa dayanan ücretlendirme sisteminde ekstra rol davranışına yönelik parasal ödüller almak çalışanların cesaretini kırabilir. Davranış yalnızca mevcut kaynakları içerdiği, daha çok biçimsel ve maliyetli kontrol mekanizması ihtiyacını azalttığı için ÖVD arzulanabilir bir bakış açıdır. Bu sebeple değer bazlı kontrol sistemi ÖVD'nin isgören maliyetini açıklayamamaktadır. Çalışanların birbirine yardımcı olma isteği de ÖVD'nin ilgilendiği konuların bir uzantısıdır. Vekalet teorisini ilgilendiren varsayımlar, performansa dayalı ücret sisteminin olmasını gerektirmektedir. Performansa dayalı ücret sistemi çalışanların biçimsel rol davranışına odaklanmalarına sebep olmakta ve ekonomik ödüllendirmenin olmadığı ÖVD'den kaçınmalarına yol açmaktadır (Çınar, 2000: 18).

2.9.4. Lider-Üye Etkilişimi Teorisi

Lider-üye değişim teorisi, Blau'nun geliştirdiği sosyal değişim teorisi kapsamında incelenebilen ve Fred Fiedler tarafından geliştirilen Durumsal Lider Etkinliği (Contingency Theory of Leader Effectiveness) teorisinin bir parçası olan yaklaşımdır (Erdem, 2009: 60).

Organ'a göre Dansereau, Graen ve Haga tarafından geliştirilen bu teorinin ortak noktasını lider ile ast arasındaki ilişki ve etkileşim oluşturmaktadır (Yıldırım, 2009: 24). Lider üye değişim teorisi, çalışanların göstermiş oldukları ÖVD'nin sebeplerini, yöneticileri ile olan ilişkilerine dayandırmakta ve bu ilişkinin seviyesine göre ÖVD'nin seviyesinin değiştiğini iddia etmektedir. Liderlerin her çalışana göre farklılaşan ilişkileri sayesinde çalışanlar ile aralarında bir gönül bağı oluşmakta ve çalışanların performanslarında artış meydana gelmektedir (Kabataş, 2010: 40)

Lider üye değişim teorisi, liderlerin çalışanlarıyla sosyal bir değişim ilişkisi kurdukları ve bu değişim ilişkisinin liderlerin her bir çalışana karşı davranış şeklini etkilediği varsayımına dayanır. Kaliteli bir değişim ilişkisi, kişiler arası çekim ve karşılıklı etki seviyesini artıran karşılıklı güvene, desteğe ve lider ile çalışanlar arasında oluşan bağlılık duygularına dayanır (Asgari, 2008: 139).

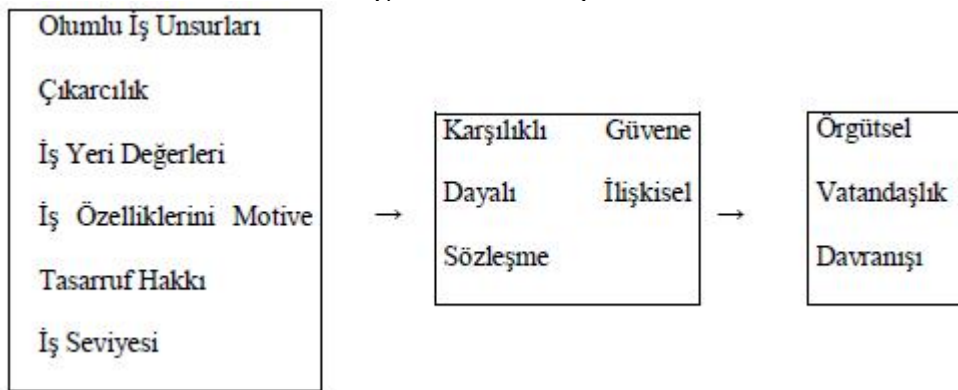
Liderlerin her çalışana göre farklılaşan ilişkileri, çalışanlar ile aralarında bir gönül bağı oluşturmakta ve çalışanların performanslarında artış meydana gelmektedir (Çelik, 2007: 99).

2.10. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Boyutları

Çalışanlar tarafından biçimsel görev ve sorumluluklarının ötesinde geliştirilen örgütsel vatandaşlık davranışları farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Farklı davranış şekilleri, örgütsel vatandaşlık davranışı araştırmacıları tarafından kategorize edilmeye çalışılsa da yazında, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları konusunda bir fikir birliği olmadığı görülmektedir.

Graham (1991), Örgütsel vatandaşlık davranışının 3 boyutundan bahsetmektedir. Bunlar; örgütsel itaat, örgütsel sadakat ve örgütsel katılımdır.

Tablo 2.1. Graham'a Göre Örgütsel Vatandaşlık Modeli



Kaynak: Köprülü, 2011: 10

1. Örgütsel İtaat: Örgütsel yapıyı, iş tanımlarını ve personel politikalarını belirleyen kural ve yönetmeliklerin gerekliliğini kabul etmeyi ve bunları benimsemeyi ifade eder (Gökmen, 2011: 11). Bu boyut, hiç kimse izlemese ve gözetlemese bile, sonuçları dürüst bir bağlılık olan örgütün kurallarına, izleklerine ve düzenlemelerine uyumu içeren ve kişilerin örgütün kurallarını içselleştirmeleri şeklinde ortaya çıkmaktadır (Sarı, 2011: 49). Örneğin; kurallara ve talimatlara uyma, dakiklik ve işini zamanında tamamlama, örgüt kaynaklarını idareli kullanma gibi davranışlardır.

2. Örgütsel Sadakat: Örgütsel sadakat, iş görenin kendini örgüte adanmasıdır. Örgütsel sadakat; örgütün itibarını yayma, örgütü koruma, iş yapma şeklini ve faaliyetlerini onaylama, destekleme ve örgütün yaptıklarını savunmayı içeren sadık propagandacılık ve bağlılık davranışlarını kapsamaktadır (Sarı, 2011: 49). Örneğin; dış tehlikelere karşı örgütü savunmak ve korumak, çevrede iyi bir imaja sahip olmasına katkıda bulunmak, diğer çalışanlarla işbirliği yaparak örgütün bütününe fayda

sağlayacak faaliyetlerde bulunmak gibi davranışlardır (Polat, 2007: 63). Ana düşüncesi çalışanın örgüte duyduğu duygusal yakınlık ve kendini örgütle özdeşleştirmesi olan örgütsel sadakat kavramının, örgütsel psikoloji alanında birçok araştırmacı tarafından tanımı yapılmıştır. Sanjeev'e göre örgütsel sadakat; bir çalışanın örgütün amaçlarını, değerlerini kabul etmeye olan inancı ve örgütün yararı için çaba göstermeye olan isteklilik derecesi olarak düşünülmektedir (Sarı, 2011: 49).

3. Örgütsel Katılım: Erdem sahibi bir çalışan olarak örgütsel olaylarla ilgilenmek, gelişmelerden haberdar olmak, örgütün yönetimde aktif bir şekilde sorumluluk almaktır (Türker, 2006: 15).

Örgüt vatandaşları, kendi görevlerini yapmanın yanı sıra, yeni fikirler de üretmelidirler. İyi bir örgüt vatandaşı, yalnızca organizasyonun günlük yaşamına sorgusuzca uyum sağlamaya çalışan bir kişi olmamalı, organizasyonla ilgili tüm konularda fikir geliştirmeye çalışmalı ve geliştirdiği fikirleri ifade etmekten kaçınmamalıdır. Kurum içi toplantılarda düzenli olarak yer almak ve tartışmalara aktif olarak katılmak, kurumdaki gelişmelere ayak uydurmaya çalışarak değişimleri yakından izlemek ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynamak, bina içindeki duyuru kaynaklarından (pano, posta vb.) faydalanmak, organizasyonla ilgili konular üzerinde düşünmek, bilgi sahibi olmak ve bunu iş arkadaşlarıyla paylaşmak vb. davranışlar örgütsel erdem boyutunda yer alabilecek nitelikte davranışlardır (Sarı, 2011: 50).

Williams ve Anderson (1991) da, örgütsel vatandaşlık davranışlarının sonuçları açısından doğrudan bireylerin ya da doğrudan örgütün faydalandığı davranışlar olarak ikiye ayrılması iki boyutu ortaya çıkaran faktörlerin farklı olduğu düşüncesini ileri sürmüşlerdir. Bu ayrıma göre, bireylere yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı, yardım ve nezaket davranışlarını içerirken, örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı centilmenlik, intizam ve katılım davranışlarını içermektedir (Kendirilgil, 2006: 52).

Van Dyne ve diğer. (1994)'a göre; örgütsel vatandaşlık davranışları "örgütsel uyum", "örgütsel sadakat" ve "örgütsel katılım" olmak üzere üç boyutta tanımlanmaktadır (Polat, 2007: 65).

Podsakoff ve arkadaşları (2000) literatür çalışmaları sonucu otuz farklı vatandaşlık davranışı tespit etmişler ve bunları yedi ana davranış boyutunda sınıflandırmışlardır. Podsakoff'un sınıflamasındaki yedi davranış boyutu şunlardır (Türker, 2006: 16):

- Yardımseverlik davranışı: İşle ilgili sorunlarda, iş arkadaşlarına gönüllü olarak yardım etmektir.

- Centilmenlik: İş ile ilgili kaçınılmaz olumsuzluklarda dahi şikâyet etmeksizin durumu tolere etmektir.

- Örgüte sadakat duyma: Çalışanın örgütle ters düştüğü durumlarda bile örgüte bağlılığını sürdürmesi, çevreye karşı örgütü savunması ve iyi göstermeye çalışmasıdır.

- Örgüte uyum sağlama: Başka kimse uymasa ya da idareciler kontrol etmeseler dahi, çalışanın, örgüt içi kural, prosedür ve uygulamalara inançla uymasındır.

- Bireysel İnisiyatif: Örgüt ve iş performansını arttırmak için iş gereklerinin üstünde bir çabayla, gönüllü olarak yenilikçi ve yaratıcı faaliyetlerinde bulunmak, örgütün diğer üyelerini aynı şekilde davranmaya teşvik etmektir.

-Yurttaşlık Erdemi: Çalışanın kendisini örgütün bir vatandaşı olarak görmesi, gerekirse kişisel harcamalar dahi yaparak, gönüllü olarak işlerin örgütlenmesinde aktif rol alması, çevredeki fırsat ve tehditleri izlemesidir.

- Kişisel Gelişim: Çalışanın bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmek için gönüllü davranışlarda bulunması, böylece işletmeye daha iyi katkıda bulunmasıdır.

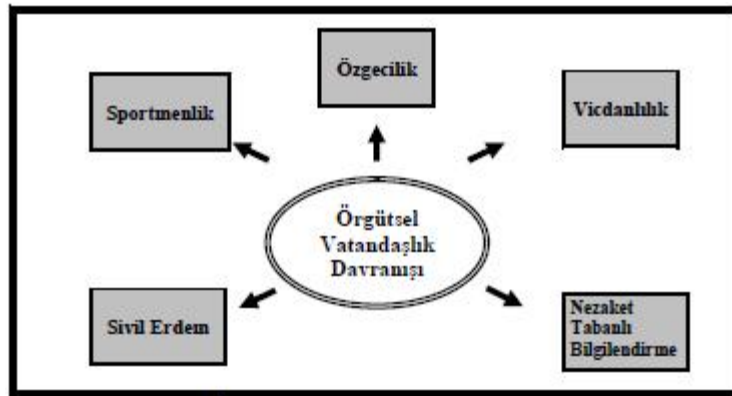
Çeşitli araştırmacılar tarafından kabul gören örgütsel vatandaşlık davranışı türleri Tablo 2.2.'de sunulmaktadır.

Tablo 2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Boyutları

Podsakoff ve diğerleri (2000)	Smith, Organ ve Near (1983)	Organ (1988, 1990)	Graham (1989), Moorman ve Blakely (1995)	Graham (1991)	Williams ve Anderson (1991)	George ve Brief (1992); George ve Jones (1997)	Borman ve Motowidlo (1993, 1997)	Van Scotter ve Motowidlo (1996)
Yardım etme	Özgecilik	Özgecilik Nezaket, Uzlaştırma, Moral verme	Kişiler arası yardımlaşma		Kişilere yönelik vatandaşlık davranışı	Yardım etmek	Yardım etmek ve işbirliği yapmak	İşleri kolaylaştırmak
Sportmenlik		Sportmenlik						
Örgütsel sadakat			Kurumu desteklemek	Örgütsel sadakat		Örgüt itibarını yaymak	Örgütsel hedefleri onaylamak, desteklemek ve korumak	
Örgütsel uyum	Genel uyum			Örgütsel itaat	Örgüte yönelik vatandaşlık davranışı		Örgüt kural ve prosedürlerini takip etmek	
Bireysel inisiyatif		Vicdanlılık	Kişisel gayret, Bireysel inisiyatif			Yapıcı önerilerde bulunmak	İşlerini şevk ve ek çaba ile sürdürmek, İş aktivitelerinde gönüllü olmak	İşe adanma
Sivil erdem		Sivil erdem		Örgütsel katılım		Örgütü korumak		
Kendini geliştirme						Kişisel gelişim		

Kaynak: Öztürk, 2010: 55

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını yazına kazandıran Organ, örgütsel vatandaşlık davranışının; Özgecilik (Altruizm-diğerlerini düşünme), Nezaket (Courtesy), Sportmenlik (Sportsmanship), Vicdanlılık (Conscientiousness) ve Sivil Erdem (Civic Virtue) olmak üzere beş boyuttan oluştuğunu ortaya koymuştur. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı alanında yapılan araştırmalara bakıldığında, çoğu araştırmacının Organ'ın beş boyutlu ölçeğini kullandıkları gözlenmektedir. Araştırmamızda da Organ'nın tanımladığı bu beş boyut üzerinde durulacaktır.



Şekil 2.2. Organ'ın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları (Çıtak, 2011: 77)

2.10.1. Özgecilik (Yardımseverlik)

Özgecilik, çalışanların örgütle ilgili görevlerde veya sorunlarda örgütün diğer üyelerine yardım etmeye yönelik sergiledikleri tüm gönüllü davranışları ifade etmektedir. Bu tür davranışların en karakteristik yanını "yardımseverlik" oluşturur ve bu nedenle zaman zaman özgecilik kelimesi yerine de kullanılır. Bu davranışın temelinde işgörenlerin birbirlerine yardım etme duygusu vardır. Ancak yardım gerektiren konunun örgütle ve işle ilgili olması bir davranışın özgecilik boyutu altında ele alınmasını gerektiren en önemli özelliktir (Gürbüz, 2006: 55).

Özgecilik davranışı çalışanların ait oldukları örgütün menfaatine olacak şekilde, birbirlerine yardımcı olmalarını, işle ilgili konularda birbirlerinin yükünü taşıma konusunda gönüllü olmalarını, diğer çalışanlara yardım etmeyi ve işle ilgili sorunların çıkmasını önlemeye yönelik davranışları kapsamaktadır. Özgecilik davranışı sergileyen bireyler, sorunların ortaya çıkmasını önleyici davranışların yanı sıra, arkadaşlarını rahatlatıcı ve destekleyici davranışlar da sergilemektedirler (Berber, 2010: 52).

Hastalanan bir meslektaşının yerine onun öğrencileriyle ilgilenen bir öğretmenin, işe yeni başlayan tecrübesiz bir kişiye bilgisayar programlarını nasıl daha etkin kullanabileceği konusunda yardımcı olmaya çalışan bir mühendisin veya iş yükü ağır olan ve işiyle ilgili sorun yaşayan bir arkadaşına destek olan bir organizasyon

üyesinin bu davranışları özgeciliğe örnek olarak gösterilebilir (Kaplan, 2011: 31). Dolayısıyla, organizasyon üyelerinin iş arkadaşlarına yardımcı olması durumu en sık tekrarlanan özgecilik davranışı şeklindedir ve özgecilik davranışı yalnızca iş arkadaşlarına değil, müşterilere, satıcılara veya tedarikçilere vb. yönelik de olabilmektedir (Öztürk, 2010: 56).

2.10.2. Vicdanlılık

Vicdanlılık, örgüt üyelerinin kendilerinden beklenen asgari rol gereklerinin ötesinde gönüllü olarak sergiledikleri davranışlardır. Katılım, kural ve düzenlemelere uymak, ara vermek gibi konularda çalışanın kendi isteğiyle asgari rol gereklerinin üzerinde geliştirdiği davranışlar vicdanlılık boyutunda ele alınmaktadır (Öztürk, 2010: 58).

Organ'a göre vicdanlılık, örgüt üyelerinin kimi rol davranışlarını kendilerinden bekleneni aşan şekilde yerine getirmeleridir ve işe devam etme, çalışma zamanını etkili kullanma ve iş ortamında belirlenen çeşitli kurallara bağlılık gibi davranışlara öncelik vermeyi esas almaktadır (Sezgin, 2005: 323).

Bir çalışanın mesai ücreti almadığı halde işi bitirmek amacıyla mesaiye kalması, çalışanın kötü hava koşulları ve sağlık durumuna rağmen işine gelmesi, çay molalarını fazla uzatmaması, organizasyonun yararına olan toplantılara düzenli olarak katılması, organizasyonun ve çalıştığı bölümün kurallarına her zaman uyması, su, elektrik ve yakıt gibi kaynakları tasarruflu kullanması vicdanlılık boyutuna örnek olarak verilebilir (Berber, 2010: 51).

İşe düzenli devam etme, çalışanın anlaşmaya dayalı yükümlülüğüdür, ancak devamlılığın gönüllülüğe dayandığı durumlara da sıkça rastlanmaktadır. Bir çalışanın beklenmedik hava koşullarında veya önemsiz hastalıklarında işine gelmemesi, kullanmadığı kişisel izinlerini kullanmak istemesi, özel hayatına ilişkin sorunlar nedeniyle işine bir süre devam edememesi gibi durumlar, çok sık oluşmadığı sürece, yöneticiler tarafından hoşgörü ile karşılanabilmektedir. Ancak, bu hoşgörüyü rağmen, işe devamlılık konusunda kendilerinden beklenenin üzerinde bir çaba gösteren çalışanların davranışları, vicdanlılık boyutunda yer alabilecek davranışlardır (Sarı, 2011: 45-46). Örneğin, Çalışanların her türlü zorluklar karşısında bile işlerine zamanında gelmeye, öğle arasını en iyi şekilde değerlendirmeye çalışmaları, kurum içerisindeki toplu ve bireysel çalışmalara katılmaları gibi davranışlar örnek olarak gösterilebilir, Ayrıca mesai ortasında veya mesai bitiminde bitmesi gereken işleri bitirmeye çalışması ve hiçbir ücret talep etmeden işini yapması da bir vicdanlılık örneğidir. Çalışan bu

davranışları yerine getirirken tüm olumsuzluklara rağmen işini bitirmeye çalışacaktır (Güven, 2006: 26).

2.10.3. Sportmenlik (Centilmenlik)

ÖVD'nin Sportmenlik boyutu, işgörenlerin işe ve örgüt kültürüne ilişkin olumlu bir bakış açısı benimsemeleri ve karşılaşılan sorunları aşarak, istekli bir şekilde çalışmalarını anlamına gelmektedir (Sezgin, 2005: 1).

Psikolojik anlaşmalarda iyi niyet önemlidir. Sportmenlik özelliği bu kritere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanların örgüt içerisinde küçük sorunları büyütmeden, zamanın büyük bir kısmını problemlerden yakınlıkla geçirmek yerine, işle ilgili faaliyetlere harcayarak geçirmeleri, çalışma arkadaşlarına saygısızca davranıp onların kalplerini kırarak huzursuzluk yaratmak yerine, basit hataları görmezden gelerek hoşgörülü olmaları centilmenlik boyutuna verilebilecek örneklerdendir (Öztürk, 2010: 57).

Centilmenlik, işin neden olduğu kaçınılmaz rahatsızlık ve zorlamalara müsamaha gösterilmesindeki isteklilik olarak tanımlanmıştır. Bununla birlikte, bu tanım centilmenlik kavramının kelime anlamından daha dar bir anlamı kastetmektedir (Köse vd., 2003: 4).

Centilmenlik, işin neden olduğu kaçınılmaz rahatsızlık ve zorlamalara karşı hoşgörülü olma, diğer kişiler tarafından rahatsız edilmekten dolayı şikâyet etmeme, işler yolunda gitmediğinde olumlu tutumunu koruma, diğer kişiler kendisi gibi düşünmediğinde kızmama, iyi bir grup çalışması için kendinden fedakârlık yapabilme ve diğerlerinin düşüncelerine saygı duyma türündeki davranışları içerir (Posdakoff vd., 2000: 518). Hemen hemen her örgüt ortamında kaçınılmaz olarak zorluklar yaşanılmaktadır. Centilmen kişi bunlara memnuniyetle katlanır ve küçük meseleleri fazla büyütmez (Sarı, 2011: 46-47). Ayrıca bir yönetici, çalışanların işbirliği yapması konusunda daha az zaman ve enerji harcayacaktır. Böylece centilmenlik, bir çalışanın yönetici olmaksızın diğer çalışanın daha verimli olmasını sağlamasıdır. Diğer yandan centilmenliğin eksikliği halinde çalışma gruplarının örgüte karşı hissettiği sadakat duygusu azalacaktır ve işyeri atmosferi bozulacaktır. Sadakatin azalması ve olumsuz işyeri atmosferi çalışanın verimini de olumsuz yönde etkileyecektir (Acar, 2006: 7-8).

2.10.4. Nezaket

Psikolojik anlaşma kriterleri, örgüt içerisinde çalışan bireylerin birbirleriyle iyi geçinmelerini gerektirmektedir. İlk kez Organ'ın dile getirdiği ve tanımladığı Nezaket boyutu, örgüt içinde görevleri dolayısıyla sürekli etkileşim içinde olmaları gereken ve

birbirlerinin işlerinden ve kararlarından etkilenen üyelerin sergiledikleri olumlu davranışları ifade etmektedir (Öztürk, 2010: 57). Başka bir ifadeyle, organizasyon üyelerinden kaynaklanan iş ile ilgili sorunları bireylerin haklarını suiistimal etmeden önlemeye ve etkisini azaltmaya yönelik gönüllü davranışları ifade etmektedir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 265).

Nezaket duygusal açıdan istikrarlılığı koruyarak çatışmaları önler. Görevler konusunda önceden iletişimi sağlayarak bağımsız çalışılacak işlerin programlanmasını ve işlerin yürütmesini kolaylaştırır.

"Başkalarının işlerini etkileyecek hareketler yapmadan veya kararlar almadan önce diğerlerini bilgilendirmeye dayanan davranışlardır". Problemlerin önlenmesinde yapıcı bir role sahip olan nezaket tabanlı bilgilendirme oluşabilecek problemlere fırsat vermediğinden daha sonrada bu problemleri çözmek için zaman ve emek harcanmasını da önlemiş olur (Ölçüm Çetin, 2004: 20). Olağandışı sesler çıkaran bir makinenin bozulmasını beklemeden yönetime veya bakım ekibine haber verilmesi, gerçekleşecek su kesintisinin önceden tüm çalışanlara duyurulması gibi davranışlar bu boyut kapsamında örnek olarak gösterilebilir (Podsakoff vd., 2000: 515).

Nezaket, çalışanların, diğer çalışma arkadaşları için sorun yaratabilecek hususları önceden belirleyerek, çözüm için önerilerde bulunma, yardımcı olma ya da sorunun ortaya çıkmasına engel olma, türündeki önleyici nitelikteki davranışlarını (yerine getirilecek bir faaliyet ile ilgili olarak, bundan etkilenme olasılığı olan kişilerle bağlantıya geçme, çalışma programı konusunda bilgiye ihtiyacı olan kişileri bilgilendirme gibi) içerir (Çelik, 2010: 42). Bir başka açıdan nezaket, işbölümünün bir gereği olarak birbirine bağlı olan bireyler arasındaki olumlu iletişimi ifade eder (Sarı, 2011: 47-48).

Organ'a göre özgecilik ve nezaket boyutları "yardımseverlik" temeline dayanarak tanımlandıkları için birbirinden ayırt edilmesi güç olan boyutlardır. Aralarındaki en belirgin fark, yardım etme fiilinin gerçekleştiği zamana ilişkindir. Özgeciliğe kişilerin birbirlerine bir sorun ortaya çıktıktan sonra, o soruna çözüm bulmak amacıyla yardım etmeleri söz konusudur. Nezaket boyutunda tanımlanan davranışlar ise, öngörülen sorunun ortaya çıkmasını engellemek veya o sorunun etkilerini azaltmak amacıyla önceden somut adımlar atmayı gerektiren davranışlardır (Kaplan, 2011: 33).

2.10.5. Sivil Erdem

Sivil erdem davranış şekli, kişisel anlamda büyük maliyetlere rağmen, örgütün yönetimine aktif biçimde katılım sağlamayı, örgütün çevresinde bulunan tehdit ve fırsatları izlemeyi ve örgütün çıkarlarını gözetmeyi kapsar. Sivil erdem, çalışanların hem aktif hem de yapıcı davranışlar sergilemesini ifade etmektedir (Suküt, 2010: 29). Bu davranışlar bir kimsenin kendisini, aynen bir ülkenin vatandaşı gibi gereken sorumlulukları kabul eden, daha büyük bir bütünün parçası gibi hissettiğini gösterir. Bireyin örgütle ilgili konularda sorumlu biçimde katılım sağladığını, müdahil olduğunu ve ilgilendiğini gösteren davranışlardır. Bu davranış şeklinde iş görenin özverisi söz konusudur.

Organizasyonun yaşam seyrine yapıcı ve sorumlu katılım sağlama, işle ilgili fikirlerini rahatça paylaşma, görüşmelere katılma, dış çevredeki gelişmeleri takip ederek işletmenin faydasına olabilecek yenilikler hakkında bilgilendirme, çalışanın kendisini örgütün bir parçası görmesi ve işlerin örgütlenmesinde aktif rol alma gibi davranışları örgütsel erdeme örnek olarak verebiliriz. Ayrıca örgütün tüm çalışmalarını takip etme ve örgütü dışarıda en iyi şekilde temsil etme gayretleri de örgütsel erdem boyutunu oluşturan davranışlardır (Podsakoff vd., 2000: 523).

Sivil erdem davranışı, diğer davranış boyutlarıyla karşılaştırıldığında genellikle örgüte yönelik ve çalışan tarafından bilinçli bir şekilde örgütün yararına gerçekleştirilen bir davranış şekli olduğu görülmektedir (Sarı, 2011: 48). Organ tarafından tanımlanan 5 vatandaşlık boyutundan en açık biçimde örgüte yönelik olanı sivil erdem boyutudur (Öztürk, 2010: 59).

Otoriter yönetimin hakim olduğu ve kararların yönetim tarafından alındığı organizasyonlarda, sivil erdem davranışının uygulama alanı bulması güçleşmektedir. Çünkü yöneticiler tarafından, çalışanların bu tip davranışları, işlerine karışılması olarak kabul edilmekte ve izin verilmemektedir. Yöneticiler tarafından desteklenme ihtimali düşük olan ve çalışanlara dikkate değer maliyetler yükleyen sivil erdem davranışları, en zor sergilenen vatandaşlık davranışı türü olarak kabul edilmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının geliştirilmesi için yapılması gerekenler şunlar olabilir (Kabataş, 2010: 43):

- Örgüt içi ekip ve takım çalışmasının geliştirilmesi,
- Örgütsel adaletin sağlanması,
- Örgütsel bağlılık duygusunun geliştirilmesi,
- Çalışanların görev ve sorumluluklarının belirlenmesi,

- Örgüt içi terfi ve kariyer planlarının açıkça belirtilmesi,
- Etkili bir ödüllendirme sisteminin geliştirilmesi,
- Uygun çalışma koşullarının geliştirilmesi,
- Örgüt içi iletişimin yaygınlaştırılması,
- Örgütsel güvenin sağlanması,
- Kişisel gelişim olanaklarının sağlanması,
- İş yükünün optimal olması,
- Örgüt içi bilgi paylaşımının yaygınlaştırılması yönünde çabalar sarf edilmesi

önerilebilir.

2.11. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörler 11 başlık altında açıklanmıştır.

2.11.1. Dönüşümcü Liderlik

Arslantaş ve Pekdemir (2007) tarafından yapılan araştırma sonucunda yöneticilerin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışı (karizma/ilham verme, zihinsel teşvik, bireysel düzeyde ilgi) ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Dönüşümcü liderler izleyicilerini etkili bir vizyonla harekete geçirmekte, onların bireysel gelişim faaliyetlerine önem vermekte, kendilerine güvenmelerini sağlamakta ve onları yaptıkları işin önemli olduğuna inandırmaktadırlar. Dönüşümcü liderler belirledikleri vizyonu izleyicilerine kabul ettirerek değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirir ve örgütü üstün performansa ulaştırır. İzleyicilerinin amaçlara ulaşma konusunda kendilerine güven duymalarını sağlayarak, izleyicilerinin kendilerini adama düzeylerini yükseltir.

Dönüşümcü liderler için çalışanların rolün gerektirdiği performansa ulaşmalarından ziyade ekstra rol davranışı göstermeleri daha önemlidir. Dolayısıyla, dönüşümcü liderler örgütsel vatandaşlık davranışlarını pekiştirirler. Dönüşümcü liderler çalışanlarını motive ederek beklentilerin üstünde performans göstermeleri için çabalarlar (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 277).

2.11.2. Örgütsel Adalet

İşgörenlerin örgütsel adalet algıları örgütün üyelerine adil davranıp davranmadığına ilişkin kanaatleri olarak ifade edilir. İşgörenlerin örgütsel adalet algıları bireylerin işyerindeki birçok tutum ve davranışını etkileyebilir. Örgütsel adalet, örgüt içerisinde çalışanlara iş yerinde ne kadar adil olarak davranıldığı konusundaki algılarını

ve bu algının örgütsel açıdan örgüte bağlılık, iş tatmini, güven gibi sonuçları nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır (Demir, 2009: 198).

Örgütsel vatandaşlık davranışını güdüleyen faktörlerin incelendiği çalışmalarda en çok vurgulanan bilişsel faktör, çalışanların adalete ilişkin algılamalarıdır. Kişiler tarafından adalet şeklinin olumsuz algılanması sonucunda, iş performanslarının ve iş kalitesinin düştüğü ve vatandaşlık davranışlarını sergilemedikleri, bunun yanı sıra çalışma ortamında daha az işbirliği yaparak gergin davranışlar ortaya koydukları görülmüştür (Erdoğan, 2010: 37). Örgütsel adaletsizliği algılayan birey, biçimsel iş tanımında belirtilen görevleri tam olarak yerine getirmediği takdirde biçimsel ödüllerden mahrum kalabileceğini bildiği için örgütsel vatandaşlık davranışlarından vazgeçmektedir (Durdu, 2010: 12). Örgüt içerisinde örgütsel adaletin varlığına ve algılanmasına ilişkin çeşitli örnekler verilebilir. Aynı statüde çalışan, eğitim durumu ve yaptıkları iş birbiriyle paralellik gösteren iki çalışanın birbirlerinden çok farklı ücret kazanımlarının olması, çalışanları, örgüt içinde adaletin olmadığı yönünde bir kanıya vardırabilir ve böyle bir durumda kişinin örgüte karşı sergileyeceği vatandaşlık davranışını daha az sergilemesi ya da sergilememesi söz konusu olabilir (Kurt, 2011: 34-35).

2.11.3. Örgütsel Bağlılık

Bir örgüte bağlanma anlamında kullanılan örgütsel bağlılık, bireyin örgütün hedeflerine inanması ve bunu kabul etmesi, örgüt hedeflerinin gerçekleşmesine yönelik olarak çaba sarf etmesi ve örgüte üyeliğinin devam etmesini istemesi olarak tanımlanmaktadır (Hunt ve Morgan, 1994: 1568). Örgütsel bağlılık iş görenin örgütte kalma ve örgüt için çaba gösterme isteği ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesidir (Balay, 2000: 13).

O'Reilly ve Chapman 1986 yılında yaptıkları araştırmada, örgüte bağlılık faktörünün örgütle özdeşleşme ve hedefleri içselleştirme alt boyutları açısından örgütsel vatandaşlık davranışlarına sebep olduğunu saptamışlardır (Erdoğan, 2010: 32). Çalışanların kuruma bağlılık düzeyleri ile kurumda kalma yönündeki istekleriyle birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışı sonucunda işte kaldığına inanılmaktadır. Bu da çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyeceğini akla getirmektedir (Gale, 2010: 14).

Örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutu; bireyin, örgütteki diğer kişilere kendini yakın hissetmesi, içselleştirme boyutu ise; bireyin, örgütsel amaç ve değerleri kabul

etmesi ve bunları kişisel amaç ve değerler sistemiyle bütünleştirmesini ifade eder (Balay, 2000: 13).

2.11.4. Bireyin Ruhsal Durumu

Bu konu ile ilgili literatürde bireylerin sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışlarının ruhsal durumuna göre değişebileceğine değinmişlerdir (Keleş, 2009: 37). Sosyal psikoloji alanında yapılan çalışmalarda olumlu ruhsal özelliklere sahip bireylerin daha çok örgütsel vatandaşlık davranışları sergiledikleri ve çalışanların olumlu ruh hallerinin sağlandığı durumlarda bireylerin özgecilik davranışlarında artma olduğu saptanmıştır (Durdu, 2010: 11).

Organ'a göre, moral faktörleri fazladan rol davranışlarının belirleyicisidir ve bu konuda yapılan araştırmalarda, çalışanların belli bir zamandaki duygusal durumlarının onların daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine sebep olduğu görülmüştür. Brief ve Motowidlo'ya göre, iyi bir ruh haline sahip kişi yaşadığı olumlu olayları ve deneyimleri hatırlamakta ve bu olumlu ruhsal durumuna bağlı olarak prososyal davranışları dolayısıyla da örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha çok göstermektedir. Olumlu ruhsal duruma bağlı olarak gelişen bu davranışlar kişiyi harekete geçiren olumlu ruh halinin sürekliliğini de sağlamış olurlar. George'a göre, olumlu bir ruh haline sahip birey, örgüt içindeki olaylara ve çalışma arkadaşlarına karşı olumlu bir algı içerisinde olacaktır (Erdoğan, 2010: 33).

2.11.5. İhtiyaçlar

İhtiyaç çoğu zaman belirli bir şeye olan istekle açıklanır. Bireylerin, onları belirli bir şekilde hareket etmeye yönelten tamamıyla içsel bir güdüyle ortaya çıkan birtakım ihtiyaçları vardır (Erdoğan, 2010: 34). İhtiyacı karşılanan bireyin rol fazlası davranışlar sergilemesi olasıdır (Keleş, 2009: 38). İnsan davranışlarını etkileyen bu ihtiyaçlardan sosyal bir gruba yönelik olan sosyal kabul ihtiyacının ve başarıma gereksiniminin bireyin rol gereklerini aşan davranışlar göstermesine neden olabileceği saptanmıştır.

Başarı odaklı kişiler performanslarından ileri derecede tatmin olmakta ve üstün olma ihtiyaçlarını giderebilmek için örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyebilme ihtimalleri de arttırmaktadır (Kamer, 2001: 17).

2.11.6. Kişi Örgüt Bütünleşmesi

Bir örgütte en önemli faktör insan faktörüdür. Çünkü örgütün yapısını oluşturan, şekillendiren, teknolojiyi kullanan, oluşturan insandır. Örgütte bulunan çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmaları, kişi örgüt bütünleşmesini göstermektedir. Modern davranış bilimleri bireyleri, örgüt içinde birleştirmek ve grup içinde istenir

kişiliğe sahip olma yönünde yol gösterici bir eğilimdedir. Birey örgüt içinde gereken sosyal değerlere ne kadar çok uyarsa o ölçüde örgüt ile bütünleşmiş olacaktır (Kurt, 2011: 39).

Kişi örgüt bütünleşmesi; çalışanlar arasındaki etkileşimi arttırdığı, karşılıklı yardım ve sosyal tatmin derecesini en üst düzeyde sağladığı, işten kaçmanın az olduğu ve üretim seviyesini en üst düzeyde tutan bir ortam oluşturduğu için çok önemlidir (Oktay, 1996: 290-295).

2.11.7. İş Tatmini

İş tatmini en basit şekliyle, işgörenin işine karşı gösterdiği genel tutumdur. Kişinin işine karşı göstereceği tutumu olumlu ve olumsuz olabileceğinden, iş tatmini kişinin iş deneyimleri sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir. ÖVD'nin önemli bir belirleyicisi ve bu konuyla ilgili yapılan çalışmaların ilklerini oluşturan ÖVD ve iş tatmini ilişkisidir. Tatmin olmuş çalışanın örgütü hakkında olumlu düşünmesi ve bunu dile getirmesi, diğer arkadaşlarına yardımcı olması ve daha yüksek performans göstermesi beklenir (Suküt, 2010: 34).

Davis'e göre, bir örgütte çalışma koşullarının bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşmesidir. İş tatminsizliği sonucu grevler, işi yavaşlatma, disiplin sorunları, performansı yavaşlatma gibi problemler gözlenmektedir (Erdoğan, 2010: 34).

2.11.8. Yaş, Kıdem, Hiyerarşik Düzey ve Cinsiyet

Yapılan araştırmalarda yaş ve çalışma süresi ile ÖVD gösterilmesi arasında bir ilişkinin bulunduğu ortaya konulmuştur. Çalışanların yaşları, örgütteki kıdemleri, çalışma süreleri arttıkça örgüte olan bağlılıkları artmakta, ÖVD sergileme düzeyleri artabilmektedir. Yine örgütte bulunulan pozisyonda üst konumda olan bir birey daha çok sorumluluk yüklemekte, örgütü daha çok sahiplenebilmekte ve ÖVD'ni işinin bir gereği olarak görüp daha çok ÖVD göstermektedir. ÖVD'ne etki eden unsurlardan biri de cinsiyettir. Literatürde yardım etme, bireyler arası uyum ve nezaket gibi davranışlar daha çok kadınlara özgü, sportmenlik ve örgütsel erdem ise erkeklere özgü olduğu ifade edilmiştir (İplik, 2010: 50). Yaşça ileri çalışanlar, örgüt içinde üst pozisyonlarda olanlar, örgütsel vatandaşlık davranışlarını sanki mesleklerinin görev tanımımış gibi algılamaktadırlar (Kürekli, 2011: 19).

İnsanların yaş ve kıdeminin artması, onların işletmeye olan bağlılıklarının, güvenlerinin olumlu davranışlarını, yükümlülük hislerini, işletme için yararlı davranış sergileyip daha fazla aktiviteyi rol kapsamında algılayarak Örgütsel vatandaşlık davranış sergilemelerini sağlamaktadır (Atalay, 2010: 57).

2.11.9. İş Statüsü

Örgütler, rekabet ve çevre koşulları nedeniyle maliyeti düşürmek için, çalıştırdıkları bireyleri tam zamanlı yerine, haftada 35 saatin altında yarı zamanlı olarak işe almaya başlamışlardır. Yapılan araştırmalarda Tam zamanlı çalışanların, yarı zamanlı çalışan bireylere göre örgüte daha fazla bağlı oldukları ortaya konulmuştur (İplik, 2010: 51).

DeGroot ve arkadaşının yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre örgütsel yapı veya kurum yapısı çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde etkili bir tanımlayıcıdır. Organik örgüt yapısına sahip kurumlarda çalışanlar mekanik örgüt yapısında çalışan personelin, mekanik örgüt yapısında çalışan personele göre daha yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemişlerdir (Kürekli, 2011: 20). İşletme amacına ulaşmak için, vizyonunu, çalışanlarına onlarından gelecekte istenecek durumları açıkça anlatmalıdır. Bu durum onların bu amaç için daha çok çalışmalarını sağlamakta ve örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilemektedir (Atalay, 2010: 58).

2.11.10. Kişilik Özellikleri

Kişilik özellikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda yapılan çalışmaların çoğunda, bu değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Karakter ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye yönelik gerçekleştirilen araştırmalarda dışadönük özelliğe sahip bireyler, dış çevreye karşı daha duyarlı oldukları için örgütsel vatandaşlık davranışını gösterme eğilimleri fazladır. İçe dönük bireyler ise kendi endişeleriyle meşgul oldukları için örgütün gereklilikleriyle ilgilenmemekte ve örgütsel vatandaşlık davranışını gösterememektedirler (Kamer, 2001: 8). İç tutarlılığı yüksek, yardımsever, pozitif çalışanların motivasyonları yüksek olup işlerin yolunda gideceğine olan inançları fazladır. Bu yüzden iş yaşamında daha başarılı oldukları gözlemlenmektedir. Bu durumu korumak içinse daha fazla performans göstereceklerdir (Baltaş, 2002: 54).

Olumlu ruh haline sahip kişiler, örgüt içinde gerçekleşen olaylara ve çalışma arkadaşlarına karşı olumlu bir algı içerisinde olacaktır. Bu durum sosyal farkındalığın yanında sosyal temelli davranışları göstermedeki gönüllüğü arttırmaktadır (İşbaşı, 2000: 38). Olumlu ruh haline sahip kişiler daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedir (Erken, 2010: 11).

Smith, Organ ve Near'a göre dışa dönük özelliğe sahip bireyler, dış çevrelerine ve sosyal uyaranlara karşı daha duyarlı oldukları için örgütsel vatandaşlık davranışlarını

göstermeye daha çok yatkındırlar. İçe dönük ve daha nevrotik bireyler, kendi endişeleriyle fazlasıyla meşgul olmalarından dolayı baksa kişilerin problemleri ve örgütün gerekleriyle ilgilenmedikleri için örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterememektedir (Erdoğan, 2010: 33-34).

2.11.11. İşin Özellikleri

Bir işin düzenli geri bildirim ve otonomi sağlayacak nitelikte olması, çalışanların kendi davranışlarını takip etmelerini ve kişisel kontrol duygusu geliştirmelerini sağlar (Durdu, 2010: 12).

Anlamli görev özellikleri, amir tarafından yakından izlenmenin olmadığı bir otonomi ortamı ve geri bildirim gibi iş özellikleri, iç kaynaklı güdülerin olumsa olasılığını yükselterek örgütsel bağlılığı artırır. Birey, formal iş tanımları bunu desteklesin desteklemesin önemli iş sonuçları üzerinde kişisel gücünü hissettirmelidir (Mercan, 2010: 78). Bireyin çalışmasının örgütsel performans üzerindeki etkisini anlaması aidiyet ve sorumluluk duygusu oluşturarak vatandaşlık davranışlarının oluşmasını sağlar.

2.12. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşletmelere Katkıları

ÖVD unsurlarının tümü örgütsel etkinlik için gereklidir. Bu faktörler; verimliliği etkileyen olumlu ve olumsuz fazladan davranışların ortaya çıkmasını sağlamanın yanı sıra işe bağlılık, örgütsel bağlılık ve kendini gerçekleştirmeyi sağlayan birer unsur olabilir. Fazladan rol davranışının kişisel temeli; kişinin enerjisini örgüte ayırmasını ve istekliliğini yansıtır. Bu istekliliğini kendiliğinden işbirlikçi ve örgütü koruyucu isteklilik olarak ortaya koymak mümkündür. ÖVD gösteren çalışanların tipik davranışları şunlar olabilir (Dikmen, 2010: 98);

- Hazır olmayanlara yardım eder,
- Yeni çalışanlara yardım eder,
- İşe gelemeyeceği zaman bunu haber verir,
- Örgütün özelliklerini korur ve gözetir,
- Üstlerinin çalışmalarına, sorulmadan yardımcı olur.

ÖVD üzerine yapılan araştırmalar göstermiştir ki; bu davranışı gösteren çalışanlar daha tatmin olmuş, aidiyet hissi yüksek, çalışma ortamlarının daha adil olduğunu düşünen çalışanlardır (Dikmen, 2010: 98)

ÖVD, verimliliğe, performansa ve dolayısıyla örgütsel başarıya yadsınamayacak derecede önemli katkılar sağlamaktadır. Tüm bunlar ve çeşitli araştırmalar dikkate

alınarak ÖVD katkıları şu şekilde belirtilebilir (Karakaş, 2005: 37-38, Kabataş, 2010: 46, Erken, 2010: 25-27, Dikmen, 2010: 105-106, Çiçek, 2010: 8):

- Yardım edilen ve yardım eden çalışanların iş tatminini artırır.
- İşyerine bağlılık artar.
- Motivasyonu artırır.
- Kaliteli ve dikkatli işçilikle fireler, devamlılık ve dikkat ile zaman kayıplarını azaltır, buna bağlı olarak da maliyetleri azaltır, verileri artırır.
- Çalışanların bağlılığı ve yeni çalışanlar için caziplik artar.
- Çalışanların yardımlaşma eğilimini artırır.
- Çalışanların sorumluluk duygularının geliştirir.
- Yönetmelik karar ve değerlendirmeler üzerindeki etkilidir.
- İş tatminini artırır.
- Takım çalışmasını teşvik eder.
- Kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlar.
- Örgütün çevresel değişime uyumunu artırır.
- Çalışanlar için örgütü cazip bir yer haline getirerek nitelikli işgücünü çekme ve elinde tutma potansiyelini artırır.
- Çalışanların verimliliğini artırır.
- Birimler arası, takım üyeleri ve çalışma grupları arasındaki aktiviteleri koordine etmenin sağlanmasına yardımcı olmaktadır. örgütün iç ve dış çevre değişikliklerine, gelişen teknolojiye uyum sağlama yeteneğini arttırarak, örgüt performansının sürekliliğini sağlamaktadır.

2.13. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Bireysel ve örgütsel etkililiğe katkıda bulunan örgütsel vatandaşlık davranışı okul açısından da oldukça önemlidir. Örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutu, işgörenlerin gönüllü olarak meslektaşlarına yardımcı olmalarını ifade eder. Daha çok bireye dönük yardım etme davranışını içermesine rağmen, okulda göreve yeni başlayan öğretmenlere, daha deneyimli öğretmenler tarafından mesleğe ve okula uyum sağlama, eğitim kurumunun kural ve prosedürlerini öğrenme, eğitim kurumundaki hâkim değer ve normları tanıma ve genel anlamda sosyalleşme sürecinde yardımcı olunması, örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutuyla ilgili olarak eğitim kurumunun etkililiğine katkıda bulunabilir (Köprülü, 2011: 18).

Örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutunda, örgütün karar verme süreçlerine gönüllü katılım, düzenlenen toplantı, forum ve eğitim etkinliklerine devam

etme, örgütün tehditlerini ve fırsatlarını denetleme, örgütte düzenlenen sosyal etkinliklere katılma gibi davranışlar yer alır. Öğretmenler, hizmet içi eğitim programlarına katılarak, mesleki yayınları ve bilimsel gelişmeleri takip ederek, yeni öğretim yöntem ve tekniklerini kullanarak, kişisel ve mesleki gelişimlerine önem vererek ve diğer meslektaşlarıyla bilgi alış-verişinde bulunarak örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutuna ilişkin davranışlarda bulunabilirler. Bu durum, hem öğretmenler hem de okul açısından önemlidir. Çünkü eğitim kurumunda öğretmenlerin gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışı okulun etkililiğine ve eğitim başarısına olumlu katkılarda bulunacaktır (Sezgin, 2005: 331).

İşgörenlerin işin ya da görevin gerektirdiklerinin ötesinde çaba göstermeleri ya da kendilerinden istenen minimum beklentileri aşarak daha fazlasını yapmaları, örgütsel vatandaşlık davranışının üstün görev bilinci boyutu ile ilişkilidir. Okulda öğretmenlerin, kişisel olarak sınıf içinde öğretim etkinlikleri için ayrılan zamanın etkili kullanılması ve akademik öğrenme zamanının artırılması ve kurumsal olarak da tutarlı olarak işe devam etmeleri, işe zamanında gelmeleri ve belirlenen çeşitli kurallara bağlılık göstermeleri örgütsel vatandaşlık davranışının üstün görev bilinci boyutuna yönelik davranışlardır (Sezgin, 2005: 331).

Örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu, örgütte bireyin verdiği kararlar ve yaptığı davranışlar konusunda, bu karar ve davranışlardan etkilenecek olanları bilgilendirmesi ve gerekli bilgileri ilgili kişilere ulaştırması olarak açıklanmaktadır. Öğretmenlerin aldıkları kararlar, yapacakları etkinlikler ve karşılaşılabilecekleri sorunlar konusunda meslektaşlarını bilgilendirmeleri, eğitim kurumu yönetimine gerekli bilgileri vermeleri, öğrencileri ve gerektiğinde aileleri haberdar etmeleri, nezaket boyutunda değerlendirilecek davranışlardır ve bu davranışlar okulda iletişimi kolaylaştırabilir (Sezgin 2005: 332). Öğretmenler, örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutunda en yüksek düzeyde katılım gösterirler (Titrek vd., 2009: 15).

Örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu, örgütte karşılaşılan güçlükler ve sıkıntılar karşısında şikâyet etmeden ve olumlu bir tutum içerisinde çalışmaya istekli olma ya da karşılaşılan sorunları çok fazla büyütmemeye düşüncesini ifade eder. Diğer mesleklere nazaran öğretmenlik mesleğinde okulun başarısı, öğretmenlerin çalışma koşullarının olumsuzluğuna rağmen, örgütsel bağlılık göstermelerini gerekli kılmaktadır. Öğretmenler, karşılaştıkları güçlükleri problem etmeden, kişisel enerjilerini daha çok yapabilecekleri şeyler üzerinde

yoğunlaştırdıklarında, zamanlarının büyük çoğunluğu olumlu işlere harcayabilirler (Özer, 2009: 66-67).

Örgütün amaçlarına ulaşırken, çalışanları da amaçlarına ulaştırması, çalışanların kendi amaçlarına ulaşırken örgütü de kendi amaçlarına ulaştırması açısından örgütsel vatandaşlık davranışı dengeleyici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum her örgütün temel hedeflerinden biridir. Örgütün rekabet avantajı elde etmesi, etkinliğini arttırabilmesi, çevresine ayak uydurabilmesi ve yenilikleri yakalayabilmesi çalışanların bağlılıklarına, özverisine ve çalışmasına bağlıdır. Başarı iyi vatandaş olmayı gerektirmektedir. Bunun içinse ekstradan çaba sarf etmek ve rol fazlası davranışları sergilemek gerekmektedir. Bu durum örgütsel vatandaşlık davranışının temelini oluşturmaktadır (Erken, 2010: 27). Sonuç olarak günümüzde işgörenlerin göstereceği örgütsel vatandaşlık davranışları tüm örgütler için çok büyük önem taşımaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

3. Örgütsel Adalet

Genelde çevremizde olup biten olayların ne kadar adil olduğunu değerlendirir ve karşılaştığımız adaletsizliklere, farklı şekillerde tepkiler vermeye çalışırız. İnsanların günlük hayatlarında adalet algılarını değerlendirdikleri ortamlardan biri, zamanlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri işyerleridir. Çalışanlar, aldıkları ücretin ne kadar adil olduğunu, yöneticilerin kendilerine adil davranıp davranmadığını ya da işyerinde verilen ödüllerin adaletli bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığı konusunda kendilerine sorular sorarlar ve bu konudaki algıları sebebiyle çevrelerine karşı bazı davranış kalıpları geliştirirler (Irak, 2004: 26).

Kuralların, -çalışma yaşamı başta olmak üzere- toplumsal yaşamın her alanında, işgörenlere eşit olarak uygulanması ve kaynakların işgörenler arasında eşit dağıtılması ya da işgörenlerin bu yöndeki algıları, işgörenlerdeki adalet duygusunu güçlendirmekte ve toplumsal yaşamın düzenini sürekli kılmaktadır. Modern toplumun en önemli özelliği, hiç şüphesiz ki her alanda ve çeşitli düzeylerde örgütlü olmasıdır. Esasen insanlar aileden devlete kadar, çerçevesi kurullarla çizilmiş küçük büyük yapıların içerisinde yer almaktadırlar. İşgörenler de, kendi örgütsel yapıları içerisinde faaliyet gösteren toplumsal kesimi ifade etmektedir. Bu bakımdan, günümüzün modern örgütlerinde, insan faktörünün önemi ve değerine bağlı olarak işgörenlerin düşünceleri ve memnuniyetleri hiç olmadığı kadar önemli hale gelmiştir (Eroğlu, 2009: 61).

Sosyal bilimciler, uzun süredir, örgütsel adaletin, çalışan bireylerin kişisel doyumunu ve örgütün etkili bir biçimde işlevlerini yerine getirebilmesi için bir gereklilik olduğu (Yavuz, 2010: 3) ve adaletsizliğin de örgütsel bir sorun kaynağı olarak görülmesi gerektiğini kabul etmektedirler (Karaman, 2009: 7) Konuyu örgütsel adalet kavramı kapsamında inceleyen araştırmacılar, örneğin; işe eleman alma (istihdam) testlerinin adil kullanımı, ücrette eşitlik, çatışmaların adil çözümü ve işyerinde demokratik karar alma hakkı gibi örgütsel faaliyetler konusunda fikir birliği yapmışlardır (Greenberg, 1990, Irak, 2004: 26).

Örgütsel adalet konusunun özellikle son yıllarda çok sayıda araştırmaya konu olmasının önemli nedenlerinden biri, çalışanların tutum ve davranışlarına olan etkisidir (Yürür, 2008: 298). Bu açıdan değerlendirildiğinde örgütsel adalet konusunun çalışanlar

açısından oldukça önemli olduğu vurgulanabilir. Çalışanlar hem çalıştıkları örgüte karşı hem de yöneticilerine karşı güven duymak isterler. Bu güvenin sağlanmasındaki en önemli araçlardan biri de çalışanların örgütsel adalet algılarıdır. Çünkü çalışanlar örgütte çalıştıkları süre içinde özellikle bütün çalışanlara eşit bir şekilde davranılmasını beklerler. Bu beklentileri karşılandığı takdirde de çalışanların örgüte ve yöneticilerine olan tutum ve davranışlarında olumlu gelişmeler gözlemlenebilir (İçerli, 2009: 41).

3.1. Örgütsel Adalet Kavramı, Tanımı ve Önemi

Yönetim yazını incelendiğinde, “adalet” kavramının Aristo, Plato, Socrates, Nozick ve Rawls gibi felsefeyle ilgilenenlerin üzerinde araştırmalar yaptıkları bir konu olduğu görülmektedir (Colquit vd., 1992, İçerli 2009: 41). Örneğin; John Rawls, adaleti, sosyal kurumların ilk erdemi olarak ifade ederken (Fırat, 2003: 123), sosyal refah devletinin nasıl olması gerektiği ile ilgili olarak ele aldığı “A Theory of Justice” adlı kitabında, sosyal ve ekonomik eşitsizliklerin hem herkesin yararına olacak ve hem de mevkiler ve görevlerin herkese açık olmasını sağlayacak şekilde düzenlenmesi gerektiğini savunmaktadır (<http://www.genbilim.com/content/view/1717/86/>).

Adalet kavramı, haklılık ve doğruluğun ifadesi olarak kullanılmakta ve kavramın kökünü oluşturan “adil” sözcüğü İngilizcedeki “justice”in karşılığını oluşturmaktadır. Justice sözcüğünün kökünü oluşturan “just” ise, bir sistemin veya düzenin iyi işlemesi için gerekenin yapılması olarak nitelendirilmektedir. Adalet hak ve hukuku gözetme ve yerine getirme davranışını ifade etmektedir. İnsanların adalet eğilimi, ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve yaşamlarını sürdürebilmek amacıyla toplu halde yaşama ve çalışma gerekliliğinden kaynaklanmaktadır. İnsanların toplu halde yaşamaları, ihtiyaçlarını karşılarken elde etmiş oldukları kazançların eşitlik ve doğruluk anlayışıyla dağıtılması gerekliliği, adalet kavramının tartışılması sonucunu doğurmuştur (Atalay, 2005: 7).

İlk çağlardan beri sözü edilen adalet, bir düşünürden bir diğerine göre değişen bir kavramdır. Bunun nedeni adaletin tanımlanmasında aslında ona duyulan özlemin ifade edilmeye çalışılmasıdır. Adalet, kişilerin uyum içinde yaşamalarında gerçek bir zorunluluk olarak ifade edilirken adaletsizlik ise karmaşanın tohumu olarak ifade edilmektedir (Esener, 2002: 52).

Adalet; doğruluk, dürüstlük, eşitlik, hak yemezlik, hakkaniyet ölçülerine uyma, meşruluk, tarafsızlık, insaniyet, iyilik gibi anlamlara gelir (Karaman, 2009: 5). Adalet bu işlevleriyle, hukukun özünü ortaya çıkarmaktadır. Her insan, kendi isteğine bağlı olmaksızın bir toplum içerisinde doğar ve yaşar. Bu noktada adalet, toplumsal bir varlık

olan insanın bir toplumun üyesi olarak nasıl yaşayacağını düzenleyen rehber olarak, çağdaş toplumlardaki en önemli konudur. Adaletin içeriği, hakları vermektir. Bu bağlamda, bireyler ya da insan grupları belli haklara sahiptir. En açık haklar; hizmetler, çıkarlar ya da para olarak görülmekle birlikte saygı, sadakat, itibar gibi sosyal içerikli olgular da bu haklar arasında yer almaktadır. İnsanı etkileyen hakların layığıyla dağıtılması, insan etkileşiminin hemen her boyutunda etkilidir (Ertürk, 2011: 7).

Son yıllarda geliştirilen organizasyon teorilerinin bireyler arası etkileşim ve bu etkileşimden kaynaklanan sorunlar üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu bağlamda, “sosyal adalet” kavramının da organizasyonlara uyarlandığı ve örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların (output) adil dağılımı ifade eden “örgütsel adalet” (organizational justice) kavramının geliştirildiği görülmektedir. Örgütsel adalet araştırmaları üzerinde, otuz yıldan daha fazladır durulmaktadır (Nam, 2008: 33). Özellikle son 20 yıldır örgütsel adalet konusunda yapılan çalışmalarda, işyerinde algılanan adaletin, çalışanların tutum ve davranışlarını etkilediği görülmüştür (Atalay, 2005: 7).

Adalet, tüm insan ilişkilerinin özünü oluşturan kavramlardan biridir. İnsanların herhangi bir ilişkinin ne kadar adil olduğuna ilişkin değerlendirmeleri o ilişkinin niteliği ve sürekliliği üzerinde etkili öğelerden biridir. İnsanlar gereksinimlerinin sosyal gruplar içinde karşılar. Günümüzde ise, artık gereksinimler büyük örgütsel yapılar içinde karşılanmaya başlamıştır ve böylece örgütsel adalet kavramı karşımıza çıkmıştır (İmamoğlu, 2011: 31).

Örgütsel adalet kavramı ilk olarak 1987 yılında Greenberg tarafından, çalışanların, örgütteki uygulamalar ve alınan kararların adil olduğuna ilişkin algılamaları ve bu algıların onların davranışları üzerindeki etkisini vurgulayacak şekilde tanımlanmıştır (Emsen, 2010: 4, Cin, 2010: 63). Adil uygulamaların çalışanların iş doyumunu, sorumluluk, örgütsel vatandaşlık davranışı, bireysel iş performansı gibi bireysel tutumları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu fark edilmiştir. Adil algılamaların çalışanların örgütlerine karşı olumlu bir davranış şekli oluşturacağı düşüncesi örgütsel adalet araştırmalarının artmasında itici güç olmuştur (Çolak ve Erdost, 2004: 52).

Örgütsel adalet farklı yazarlarca, pek çok farklı biçimde tanımlanmıştır. Geniş bir tanımla örgütsel adalet, örgütsel uygulamalarla ilgili olarak işgörenlerde oluşan adalet algısıdır (Gürboyoğlu, 2009: 49). Örgütsel adalet algıları, bireysel ve örgütsel sonuçlara olan etkileri nedeniyle örgütsel davranış yazınında tartışılan önemli

konularından biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Yürür, 2008: 296). Bu nedenle örgütsel adalet algısının örgütler tarafından çok iyi bilinmesi gerekmektedir. Bireylerin örgütündeki adaletle ilgili algılamaları vardır (Özdevecioğlu, 2003a: 78). Buradan yola çıkarak örgütsel adaleti en temel anlamda “bireylerin örgütteki adalet sezgileri” olarak ifade edebiliriz (Söyük, 2007: 1).

Örgütsel adalet algısı bireysel olmasına rağmen, algılama sadece bireysel açıdan değil, kültürler, medeniyetler ve yıllar arasında da farklılıklar göstermektedir (İmamoğlu, 2011: 32). Bir işyerinde çalışanların adalet algısına sahip olması, çalışanların kişisel ve iş tatminleri, örgüte bağlılıkları ve örgütün etkin bir şekilde işleyebilmesi açısından önemli bir kavramdır (Doğan, 2008: 23). Ancak örgütsel adalet algısının bireysel olmasından dolayı, bir örgütte kesin olarak adaletin olup olmadığını söyleyebilmek güçtür (Karaman, 2009: 6). Bu konuda Greenberg, adalete ilişkin ilginin evrensel olduğunu fakat adalet standartlarının uygulanması bakımından önemli ölçüde farklılıklar gösterdiğini ifade etmekte, bu nedenle çalışanların adalete ilişkin algılarının yorumlanabilmesi için bireylerin içinde yaşadıkları kültürdeki normların bilinmesi gerektiğini belirtmektedir (Ertürk, 2011: 7). Bireyler bağlı oldukları örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için sundukları çalışmaları ve gayretlerinin karşılığının verilmesini (bu karşılık ücret, imkân sunumu ve statü vs.) ister. İşgörenler, örgütlerinde kendileri ile diğer işgörenleri karşılaştırır ve kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal olanaklardan diğerleriyle eşit şekilde yararlanmayı (Gürboyoğlu, 2009: 49) ve bu kazanımların objektif, hak ettikleri bir şekilde dağıtılmasını isterler. İşte bu dağıtıma “Örgütsel Adalet” denir.

Örgütsel adalet, işgörenlerin iş ile ilgili olması gerektiğini düşündükleri ile gerçekleşenleri kıyaslamaları sonucunda örgütlerine ilişkin kendilerinde oluşan adalet algısıdır (Karaeminoğulları, 2006: 10). Örgütsel adalet, örgütsel kaynakların (ödül ve cezalar) dağıtımının, bu dağıtım kararlarını belirlemede kullanılan prosedürlerin ve bu prosedürlerin yürütülmesi sırasında gerçekleşen kişiler arası davranışların nasıl olması gerektiği ile ilgili kurallar ve sosyal normlar bütünüdür (Çakmak, 2005: 20).

Örgütsel adalet; yöneticilerin örgüt ve işgörenlerle ilgili karar ve uygulamalarının, işgörenler tarafından olumlu şekilde algılanması, olarak tanımlanabilir (Cin, 2010: 63).

Örgütsel adalet; çalışanların görev dağılımı, mesaiye uyma, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımını gibi değişkenlere yönelik, yönetsel kararları değerlendirme

sürecidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgütsel adaletin, örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgili bir kavram olduğu ifade edilebilir (İnce, 2005: 76).

Örgütsel adalet, adil ve ahlaki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içerir. Diğer bir ifade ile adaletli bir örgütte, çalışanlar yöneticilerin davranışlarını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirirler (İşcan ve Naktiyok, 2004: 187). Çalışanların örgütteki uygulamaların ve işlemlerin adilliğine ilişkin algılamaları, onların örgüte duydukları bağlılığı ve yöneticilerine duydukları güveni etkilemektedir (Eker, 2006: 5). Yöneticilerin adaleti sağlamak için iki soruya yanıt vermesi gerekir. “Adalet algıları ile ilgili olarak çalışanları için neler yapıyorlar?” ve “Çalışanların gereksinimlerini karşılamak, bağlılık ve katılımını artırmak için neler yapıyorlar?” (Toplu, 2010: 2). Yöneticiler, çalışanların adalet algıları üzerinde kontrollerinin olması nedeniyle, onların doyumlarını, bağlılıklarını ve örgüte katılımını etkileyebilirler.

Örgütsel adalet, işgörenlerin örgüt içerisinde adaletin var olduğu inancını taşımaları sonucunda, ortaya koydukları işin örgütün diğer çıktılarına etkisinin neler olabileceğine, özellikle işgörenlerin örgütlerinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığına ilişkin algısını nelerin oluşturduğuna ve bunun diğer örgütsel sonuçları etkileyip etkilemediğine odaklanır. Bir başka tanıma göre ise; bireyin iş arkadaşları, üstleri ve kurumla olan ilişkileri bakımından algılamalarını içeren sosyal bir sistemdir. Diğer taraftan örgütsel adalet kavramı, işyeri ile doğrudan ilgili olarak işgörenlerin algıladıkları adaletin örgüt içerisinde rolünün ne olduğunu tanımlamak için kullanılır (Constant vd., 2001: 326).

Adaletin algı olarak tanımlanmasının nedeni, örgütteki adaletin değerlendirilmesinin örgütün bireye karşı ne kadar adaletli olduğuna bakılarak değil de bireyin örgütün davranışlarını ne kadar adil bulduğu ile yapılmasıdır. Algısal yorumlar zamanla tutuma dönüşmekte ve tutumların da bireylerin davranışlarının belirleyicisi olduğu kabul edilmektedir.

Örgütsel adalet, bir örgütte çalışanların, iş ortamında ne kadar adil davranıldığı konusundaki algılarını ve bu algıların bireysel ve örgütsel sonuçlara olan etkileriyle önem kazanmış bir kavramdır. Özellikle performansı yüksek mutlu çalışanların, hem bireyler hem de örgütler için önemi düşünüldüğünde, örgütsel adalet konusunun şimdi olduğu gibi gelecekte de, çalışan davranışlarının incelenmesinde önemli bir kriter olarak kullanılacağı düşünülmektedir (Irak, 2004: 40). Çalışanlar, davranışlarını var olan bir

durumu algılama biçimlerine göre şekillendirdikleri için çalışanların, örgütün adil olup olmadığına ilişkin algıları örgütsel adalet konusunun önemini artırmaktadır (İşcan, 2005: 150).

Örgütsel adalet; çalışanların, örgütsel uygulamaların ve kararların doğruluğu konusundaki algılarını ve bu algıların çalışanlar üzerindeki etkilerini kapsar (Çolak-Erdost, 2004: 52). İş oluşumlarında adalet algılarının çalışan tutum ve davranışlarını etkilediğini ortaya çıkaran önemli bulgular bulunmaktadır (Constant vd., 2001: 324). Bu açıdan değerlendirildiğinde örgütsel adaletin yazında çok dikkat çekmesinin sebebinin, örgütsel tutum ve davranışların önemli bir bölümünün doğrudan çalışanların adalet algılarıyla ilgili olmasından kaynaklandığı söylenebilir (Sylvia, 2006: 299). Yapılan araştırmalarda da çalışanların adalet algılarının, algılanan örgütsel destek, örgütsel bağlılık, iş doyumu, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi çalışanların tutumlarıyla yakından ilgili olduğu ortaya çıkmıştır (İçerli, 2009: 44). İşe almadan performansın nasıl değerlendirileceğine kadar iş hayatındaki her konuyu etkilediği için, adaletin örgütler açısından önemi yadsınamaz (Eker, 2006: 6).

Örgütsel adalet algısı, yönetim ve işgörenler arasındaki sorunları gidermeye yarayan etkili bir birleştirici mekanizma işlevini yürütebilmektedir (Dilek, 2005: 31). Örgütsel adalet, temelde, iş durumlarının adil olup olmadığına ilişkin olarak işgörenlerin değerlendirmelerini ifade etmektedir. Örgütsel adalet algısı bu yönüyle özgün bir karaktere bürünse de örgütsel performansın artırılmasına yönelik davranışlar da belirleyici etken olabilmektedir (Çetin, 2009: 4). Örgütsel adalet konusuyla ilgili araştırmalar, 1970’li yıllardan bu yana hız kazanmaya başlamıştır (Çolak ve Erdost, 2004: 53). Bu süre içinde araştırmacılar, üç soruya cevap aramışlardır. Bunlardan birincisi; insanların niçin adaletle ilgilendiği, ikincisi; adalet yargılarını neyin etkilediği, üçüncüsü ise; hangi sonuçların adalet yargısıyla ilgili olduğudur (Maureen, 2002: 805). Bu noktadan hareketle; araştırmacılar tarafından yıllardan beri incelenen adalet konusunun çalışanlar için neden önemli olduğu sorusu düşünüldüğünde; adalet konusunun çalışanlar için en azından iki nedenden dolayı önemli olduğu ifade edilebilir (Çolak ve Erdost, 2004: 54):

Birincisi; adalet, çalışanlara kişisel kazançlarını maksimize etme imkânı verir. Bu yüzden çalışanlar, uzun vadeli kazançlarını artırmak için kısa vadeli kazançlarını önemsemeyebilirler. Bu görüş “kişisel çıkar modeli” veya “araçsal model” olarak bilinir. Adalet, zaman içinde çalışanların kişisel çıkarlarını maksimize eden araç olarak görülür yani bu durumda istenen kazanımların adil paylaşımı gerçekleştirilebilir.

İkincisi, adalet önemlidir, çünkü sembolik bir değer taşır. Çalışanın itibarına karşılık gelen saygıya işaret eder ve grupta kadının ya da erkeğin statusünü güçlendirir. Böylece kadının ya da erkeğin şahsi değer anlayışına katkıda bulunur. Bu görüş ise daha çok psikolojik açıklamalar sunar ve “grup değeri modeli” ya da “ilişkisel model” olarak bilinir.

Örgütsel adalet konusunda yapılan çalışmalar başlangıçta, adalete ilişkin olarak yapılan sosyal-psikolojik araştırmalardan ağırlıklı biçimde etkilenecek şekilde şekillenmiştir. Ancak sosyal-psikolojik açıdan ele alınan adalet konusunun Örgütsel adalete dönüşme sürecinde, zaman içerisinde özgün bir kavramsal çerçeve gelişmiş ve yeni bir alan oluşmuştur. Örgütsel adalet, örgütsel anlamda en az üç alanda fayda sağlamaktadır (Nam, 2008: 34) :

- a) Yakın kişilerarası ilişkilerin onaylanması, örgüt içi çatışmaların azalması,
- b) Ekonomik faydaları
- c) İş ahlakı ile ilgili ilkelerin desteklendiği, bunlara uygun düşen şekilde davranıldığı duygusunun edinilmesi.

Örgütsel adalet konusunun önemli olduğu görüşünden hareketle, örgütlerde adil bir durumun algılanmasının pozitif tutum ve davranışlara sebep olabileceği; adaletsiz bir durumun algılanması durumunda ise; “üretim aşırı derecede düşük ve diğer çalışanların çoğundan daha az ücret alıyorum” gibi nedenlerden dolayı, “çalışan hırsızlığı” olarak nitelendirilebilen olumsuz davranışlara yol açabileceği ifade edilebilir.

Yöneticilerin, çalışanların terfi ya da görev dağılımlarında taraflı bir şekilde davranmaları, örgüt içinde performans değerlendirme sistemindeki eşitsizlikler, çalışanlarla açık ve dürüst bir iletişim kurulamaması ve çalışanların yeterli düzeyde ödüllendirilmemesi, çalışanlarda örgütsel adalet algısının zedelenmesine sebep olabilir (Gürgen vd., 2003: 71). Örgütlerdeki adaletsizlik de örgütsel bir sorun olarak düşünülmelidir (Toplu, 2010: 1). Bies, araştırmasında örgütlerdeki adalet dinamiklerinin zenginliğini ortaya çıkarmak için adaletsizliğe yol açan olayları da anlamak gerektiği üzerine yoğunlaşırken bunları: a. Onur kırıcı yargılar, b. Aldatma (hile), c. Özel hayata saldırı, d. Kabalık olmak üzere dört ayrı kategoriye ayırmıştır. Kişiler arası davranış ilişkilerinde bu kategoriye giren davranışların yaşanması, olayların adaletsiz olarak algılanmasına neden olmaktadır (Ertürk, 2011: 8-9).

Özetle; örgütsel adalet konusunda çalışma yapılması; adaletin sosyal bir olgu olması ve herkesin sosyal ve örgütsel yaşamındaki bir unsur olması, örgütlerin en önemli kaynağı çalışanlara nasıl davranıldığı, bağlılık, güven, performans, işgücü ve

saldırganlık gibi tutum ve davranışları etkilemesi ve çalışanların daha vasıflı ve eğitilmiş bir hale gelmesiyle sadece iyi işler talep etmekle yetinmemesi, iş yerinde saygı ve samimiyet de beklemesi nedeniyle önemlidir (Yavuz, 2010: 5).

3.2. Örgütsel Adalet Türleri

Örgütlerde adalet, kazanımların dağıtılmasıyla ilgili kararların alınmasında kullanılan prosedürler ve bireyler arasındaki etkileşimin sonucu ortaya çıkan kurallar ile açıklanmaktadır. Örgütsel ilişkiler adalet davranışını değişik şekillerde boyutlandırmaktadır (Uğurlu, 2009: 79). Bu kavram kazanımların (dağıtım adaleti), süreçlerin (işlem adaleti) ve kişilerarası ilişkilerin (etkileşim adaleti) adilliğine dayanan boyutlara ayrılmıştır.

Tablo 3.1. Örgütsel Adalet Biçimleri ve Kısa Tanımlamaları

Dağıtımsal Adalet	Ödüllendirme sisteminde çalışanların algısal davranışlarını dikkate alır (Moorman, 1991:845).
Prosedürel Adalet	Ödüllendirme sisteminin karar verme sürecinde, kullanılan açık uygulamalar için çalışanların algılarının dikkate alınır (Moorman, 1991:845)
Etkileşimsel Adalet	Karar verme sürecinde, kişilerarası kabul edilmiş davranışların üsünlüğünü savunur (Aryee ve diğerleri, 2002:271).

Kaynak: Nam, 2008: 33

Daha sonra, Greenberg etkileşim adaletinin kişiler arası adalet (işlemler ve kazanımların dağıtılması sırasında kişiler arasındaki davranışlarda adaletin sağlanması) ve bilgisel adalet (yapılan açıklama ve bilgilerin adilliği) olmak üzere iki farklı boyuta ayrılabilirliğini belirtmiştir (Eker, 2006: 11).

Örgütsel adaletin boyutları ile ilgili tartışmalar hala araştırmacılar tarafından devam ederken, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet boyutlarının farklı boyutlar olmadığı, etkileşim adaleti boyutunda birleştiği yönünde bulgulara ulaşılan çalışmalar da bulunmaktadır (Özmen vd., 2007: 23, Yürür, 2009: 170).

3.2.1. Dağıtım Adaleti (Distributive Justice)

Ödüllerin ve kaynakların dağıtımı, küçük gruplardan tüm topluma kadar her tür büyüklükteki sosyal sistemlerde oluşan evrensel bir olgudur. Gruplar, örgütler ve toplumların tümü ödül, ceza ve kaynakların dağıtımı sorunuyla ilgilenirler. Bu nedenle, pek çok disiplinden gelen sosyal bilimciler, siyaset bilimciler, iktisatçılar, sosyologlar ve psikologlar dağıtım sorunuyla ilgilenmişlerdir (Soydan, 2011: 35).

Dağıtımsal adalet literatürde ortaya çıkan ilk adalet boyutlarından biridir (Sarı, 2011: 5). Dağıtımsal adalet fikrinin özünde, eşitlik ilkesi yatar. Bu nedenle bir

toplumda dağıtıcı, dağıtımsal adalet anlayışı, bireylerin kapasiteleri göz önünde bulundurularak, onların bu kapasite oranlarında toplumsal statü ve rol üstlenmeleri gerekliliği vurgulanmakta ve eşitlik temelindeki adalet, gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır (Nam, 2008: 36). Dağıtım adaleti kısaca, işgörenlerin ücret, terfi gibi kazanımlarının dağıtımıyla ilgili yönetsel kararların adilliği ile ilgilidir (Gürboyoğlu, 2009: 55).

Çalışanlar işyerinde kazandıklarını kendi işlerini yapan diğer bireylerle karşılaştırarak dağıtımın adil yapıp yapılmadığı konusunda yargıya varabilirler. Bu konuda Adams'ın eşitlik teorisi ön plana çıkmaktadır (Doğan, 2008: 26). İlerleyen bölümlerde de bahsedileceği üzere, Adams'ın Eşitlik Kuramı dağıtımsal adaleti daha çok açıklamaktadır. Eşitlik kuramına göre, gelirin eşit bir şekilde dağıtılması, örgüt içerisinde çalışan iş görenlerin iş tatminlerini ciddi anlamda etkileyecektir ve onların motive olmalarını sağlayacaktır. Aldığı ücretin miktarından ziyade, kendisinden daha az iş yapan ya da daha az kalifiye olan kişilerin, kendisinden daha fazla kazanç elde ettiğini gören çalışanlarda bir isteksizlik durumu ortaya çıkacak (Sarı, 2011: 6), yaptıkları işin kalitesi düşecek, aralarındaki dayanışma azalacak; stres ve hırsızlık artacaktır (Gürboyoğlu, 2009: 54). Bunu engellemek için ise ücret dağılımının adil bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Eldeki kaynakların eşit bir şekilde dağıtılabilmesi için çalışanların performanslarının doğru bir biçimde değerlendirilmesi gerekmektedir. Dağıtımsal adalet, iş görenlerin kazanımlarının, sergilenen performansa göre doğru ve gerçekçi olarak değerlendirilip değerlendirilmediğine ilişkin algılamalardır (Nam, 2008: 36). Bu algılamalar daha çok örgütsel kaynakların, ücretlerin ve ödüllerin paylaşımına yöneliktir (Kaya, 2011: 26). Başka bir ifadeyle dağıtımsal adalet, bir örgüt ya da bireyin ürettiği gerçek değer ile hak ettiği değeri kıyaslamasıyla oluşan adalet algıdır. Hem sosyal, hem de örgütsel bağlamda dağıtım adaleti, görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, cezalar, ödüller, roller, statüler, ücretler, terfiler, vb. her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımını konu alan bir kavramdır.

Adalet algısı sadece çalışanların aldıkları ücretle kıyaslanamaz (Doğan, 2008: 28). Paylaşılanlar ya da alınanlar, elle tutulur mallar olabileceği gibi sosyal pozisyonlar, fırsatlar veya roller de olabilmektedir (Sarı, 2011: 6). Buna örnek olarak bir okulda aynı yılda işe başlamış öğretmenler verilebilir. Bu öğretmenlerin aldıkları ücret eşittir. Ama yaptıkları iş ve göstermiş oldukları özverinin aynı olup olmadığı tartışılması gereken konulardandır (Doğan, 2008: 28). Tüm bunlar, bireylerin adalet algılarını

etkileyebilmektedir ve sonuçta performansları, iş tatminleri, işletmede kalma veya ayrılma kararları (Çağ, 2011: 39) ve istekleri olumlu ya da olumsuz yönde etkilenebilmektedir (Sarı, 2011: 6).

Belli bir kazanımın dağıtımında kişilerin kendi yerlerinin ne olduğu, dağıtımın eşit veya adil olarak yapılıp yapılmadığı, dağıtım ve kendi yerlerinin burada ne olduğu hakkında bilgilerinin olup olmaması ve son olarak örgütle olan ilişkileri ve bağlılıkları onların dağıtıma olan tepkilerini etkiler (Soydan, 2011: 35, içinde Greenberg, 2001).

Greenberg'e göre, kazanç ya da sonuçların nasıl dağıtılacağına ilişkin üç kural vardır. Bunlar: Hakkaniyet (katkıları doğrultusunda ödülleri dağıtmak), eşitlik (tüm alıcıya aynı vermek) ve ihtiyaç (alıcılara daha fazlasını vermek)tır (Kaya, 2011: 26).

Hakkaniyet kuralına göre ödül, iş görenlerin çabası ile paralellik arz etmelidir. Satılan ya da üretilen ürün sayısına göre iş görenlerin prim alması örnek olarak verilebilir. Eşitlik kuralına göre ödül almada herkesin eşit şansa sahip olmasıdır. Başarısı ne olursa olsun her sporcunun eşit şansa sahip olması buna örnek verilebilir. İhtiyaç kuralına göre ise ödüller, bireylerin ihtiyaçları temel alınarak verilir. Maddi durumu iyi olmayan örgencilere burs verilmesi örnek olarak gösterilebilir (Sarı, 2011:7-8, içinde, Folger vd., 1998).

3.2.2. İşlemsel Adalet (Prosedural Justice)

Örgüt içerisindeki adalet anlayışı çalışmalarında önceleri sadece dağıtım adaleti üzerinde durulmuştur. Çalışmalar ilerledikçe, dağıtım adaletinin haricinde de bazı adalet çeşitleri olduğu görülmüştür. Dağıtım adaleti kendi başına yeterli değildir. Bunun yanı sıra, kazanımlar üzerine odaklanan prosedür adaleti de incelenmeye başlanmıştır (Sarı, 2011: 8).

Prosedür adaleti olarak da ifade edilen işlemsel adalet kavramını ilk kez Thibaut ve Walker ortaya koymuş ve bireylerin süreç ve kararlar üzerindeki kontrol ve müdahale olanağının bulunduğunu belirtmişlerdir. Prosedür, arzu edilen sonuçlara ulaşmak için kullanılan araçlardır. Sonuç (kazanım) ise dağıtım adaletini mümkün olduğunca adil bir şekilde paylaşmaktır. Prosedür adaleti ise bu kazanımların dağıtılmasında kullanılan yöntemlerin adil olarak algılanmasıyla ilgilidir (Soydan, 2011: 36).

Prosedür adaleti, kazanımları belirlemede kullanılan yöntemler, araçlar ve süreçlerin algılanan adaletidir (Nam, 2008: 35). Prosedür adalet; ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesi ve

ölçümünde kullanılan örgüt içi süreç, metot, uygulama, prosedür ve politikaların adil olma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Doğan, 2002: 72; Demirel, 2009: 121).

Bireylerin adalet algılamaları, yalnızca kazanımların niteliği ile ilgili değil, aynı zamanda bu kazanımların dağıtımına yönelik kararların planlanmasında ve uygulanmasında kullanılan süreçlerin adil olup olmadığı ile de ilişkilidir. Hukuki olaylarda verilen hükümler ister olumlu ister olumsuz olsun, kullanılan prosedürlerin, anlaşmazlığın çözümünde kullanılan delillerin seçimi ve derlenmesi aşamasının kontrolünü içerdiği süreçte, alınan kararların adil olarak algılanması, bunun bir örneğidir (Özen, 2003: 191).

Adalet teorisi hakkındaki araştırmalar, organizasyonel uygulamalarla ilgili özellikle de ücret planlarının nasıl yönetileceği gibi süreçlerin adilane işleyebilmesi için ilgili kısımlara ağırlık vermişlerdir. Bu tip süreçlere yönelik karar vermede kullanılan politika ve prosedürler, adaletin algılanışının yönünü değiştirmektedir (Greenberg, 1990: 402). Politik ve yasal içerikler üzerine yapılan araştırmalar, prosedürel adaletin sistem veya kurumun değerlendirilmesi için diğer adalet türlerinden daha uygun olduğunu nitelemektedir. Ancak kesin sonuçların değerlendirilmesiyle ilgili bir konudaysa, dağıtımsal adalet çok daha uygundur. Örneğin Tyler ve Caine prosedürel adaletin tek değişiminin bunun algılanma şekli olduğunu keşfetmişlerdir (Nam, 2008: 36).

Başka bir deyişle, örgütlerde adalete ilişkin dağıtımsal bir yönelim, çalışanların ödeme kararlarına gösterdikleri tepkiye odaklanırken, prosedüre dayalı bir yönelim, çalışanların bu kararların alınış şekline gösterdikleri tepkiler üzerine yoğunlaşmaktadır (Aktaş, 2010: 84-85) Sözü edilen ayırım, bu tepkiler arasındaki nedenselliğe ilişkin soruları da beraberinde getirmektedir. Prosedürlerin adilliğine yönelik algılamaların, bu prosedürlerle gerçekleştirilen dağıtıma gösterilen tepkiyi etkileyip etkilemediği, örgütsel adalet araştırmalarının temel sorunlarında biri olmuştur (Özen, 2003: 191).

Bir kazanım adil olabilir ancak o kazanıma ulaşmak için izlenen prosedürler adil olmayabilir. Bunun için, yöneticiler sadece kararlarında değil aynı zamanda bu kararlara nasıl ulaştıkları konusunda da adil olmalıdırlar (Çağ, 2011: 40). Ayrıca, Ambrose (1991), Brockner ve Wiesenfeld (1996), Cropanzano ve Folger (1989) ve Greenberg'in (1993) yaptıkları araştırmalar göstermektedir ki, çalışanlar adil olmayan bir kazanımla karşılaştıkları zaman prosedür adalete karşı daha fazla duyarlı olmaya başlamaktadırlar (Ambrose, 2000: 29, Çağ, 2011: 40).

Çalışanlar karar verme süreçlerinin adil olmadığına inandıklarında kazanımlarının olumsuzluğu ve çalışanların tepkileri arasında güçlü bir ilişki olmaktadır. Bu durumda çalışanlar, yöneticilerine daha az bağlı olmakta, hırsızlık, sinik davranışlar, bireyin çıkarına yönelik politik etkileme taktikleri gibi daha çok verimliliğe ve çalıştıkları örgüte zarar veren davranışlarda bulunmakta, işten ayrılma niyetlerinde artış olmakta ve performanslarında düşme, örgüte ve yöneticilerine olan güvenin azalmaktadır (Yıldırım, 2007: 258).

Özetle, prosedürel adalete yönelik algılamaları etkileyen ilk faktör, karar alıcının karardan etkilenen kişilere karşı tavırlarıdır. Kişiler kendilerine gösterilen tavırları, örgüt içi adaletin göstergesi olarak algıladıkları için, dürüstlük, nezaket, kişi haklarına saygı gösterme, birbirlerini dinleme gibi tavırlar, onların adalete ilişkin yargılarında önemli kriterler haline gelebilmektedir. Prosedürel adalete yönelik algılamaları belirleyen ikinci faktörse, karar alıcının aldığı kararlarla ilgili açıklamalarıdır. Kişilere makul açıklamalar yaptığı sürece, kişilerin karşılaştıkları olumsuz durumlara karşı, alınan kararların adil olduğunu (Özen, 2003: 192) düşünmeleri muhtemeldir.

Kısacası çalışanların prosedürel adalet algısına etki eden üç temel faktörün varlığında söz edilebilir (Kaya, 2011: 28):

- a) Karar alma sürecinin tarafsızlığı
- b) Karar alma yetkisine sahip olanlara duyulan güven
- c) İlişkiler sisteminin saygı, güven, iyi niyet ve yardımlaşma düşüncesine dayalı olması.

Prosedür adalet değerlendirmesinde, çalışanlar çeşitli faktörleri dikkate alırlar. Bunlardan önemli olan bazıları örnekleri ile aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 3.2. Prosedür Adalet Ölçütleri

Ölçüt	Tanım	Örnek
Karar vermede söz hakkı	Çalışanlara kendilerini etkileyebilecek kararlarda söz hakkı tanındığı ölçüde gelişir.	Çalışanlara, kend işleriyle ilgili düşüncelerini, kendilerini denetleyen yöneticilerine anlatma fırsatı verir.
Kuralların uygulanmasında tutarlılık	Adalet gereği, bir çalışan hakkında karar vermek için uygulanan kurallar başka bir çalışan hakkında da eşit olarak uygulanmalıdır.	Bir hocanın dönem notu verirken sınıftaki her öğrenciye aynı standartları uygulaması gerekir.
Bilgi kullanımında doğruluk	Adaletli kararların sağlam bilgiye dayandırılması gerekir.	Bir çalışanın fazla çalışma ücretini hesaplayan yönetici toplamları doğru yapmalıdır.
Sesini duyurma fırsatı	Dürüst uygulamalar çalışanlara, yapılan hatayı anında düzeltme fırsatı verilenlerdir.	Davacıların, yasal işlemlerde bir hata yapıldığı zaman, yargıcın kararını tekrar gözden geçirmesini isteme hakkı vardır.
Önyargılara karşı koruma	Karar verme yetkisine sahip kişinin sonuçları çarpıtma fırsatı olmamalıdır.	Piyango çekilişlerinde numaraların her biri, saptırmaya meydan verilmeden tamamen rastgele seçilir.

Kaynak: Çağ, 2011: 41

Çalışanların prosedür adaleti değerlendirirken göz önünde bulundukları faktörler şunlardır: Karar vermede söz hakkı, kuralların uygulanmasında tutarlılık, bilgi kullanımında doğruluk, sesini duyurma fırsatı ve önyargılara karşı koruma. Bu faktörlerin tanımları ve bunlara ait örneklendirmelere Tablo 3.2’de verilmiştir.

3.2.3. Etkileşim Adaleti (Intrareactional Justice)

Şüphesiz örgütler bireylerden meydana gelmiştir. Örgüt içerisinde farklı yapıda bireylerin birbirleriyle etkileşimleri ve iletişimleri söz konusudur. Bu etkileşimler örgütün işleyişinde önemli bir yere sahiptir (Doğan, 2008: 31).

Bies ve Moag işlemler uygulanırken kişiler arası davranışların kalitesinin önemine dikkati çekerek, adalet yazınıını yeni bir gelişmeyle tanıştırmışlardır. Bu bakış açısına da etkileşim adaleti adını vermişlerdir (Soydan, 2011: 37). Etkileşimsel adalet, adaletin kaynağı ile hak alan arasındaki iletişim sürecinin kibarlık, dürüstlük ve saygı

gibi yönleriyle bağlantılıdır (Cohen-Charash, 2001: 281). Başka bir deyişle, örgütlerde bireylerarası ilişkilerin niteliğine işaret etmektedir (Nam, 2008: 37). Etkileşimsel adalet, karar verme aşamasında çalışanlara hem ne söylendiğini hem de nasıl söylendiğini kapsar.

Bies ve Moag (1986) işlemlerin adil algılanmasında bilgi dağıtımını ve iletişimin önemini ortaya koymuşlardır ve üçüncü bir adalet kavramından söz etmişlerdir. Onlara göre, etkileşimsel adalet kavramı (Soydan, 2011: 37);

- Doğruluk (Üstün verdiği sözü tutması ve yalan söylememesi),
- Gerekçelendirme/savunulabilirlik (Üstün karar ve uygulamalarının gereğini açıklaması),
- Saygı (Üstün astıyla kurduğu ilişkilerde saygılı, nazik olması ve ona değer verdiğini göstermesi)
- Uygunluk (Üstün astın kişilik özelliklerini hedefleyen eleştirilerde bulunmaması)

adı altında dört boyuttan oluşmaktadır. Daha sonraki çalışmalarda bu kriterlere çalışanın görüşlerini dikkate alma, tutarlılık ve tarafsızlık kriterleri eklenmiştir (Minibaş Poussard ve Erkmen, 2008: 114). Sonrasında bu dört boyut duyarlılık ve açıklamalar olmak üzere iki boyut altında araştırmalara konu olmuştur. Duyarlılık boyutu kişiler arası adalet, açıklamalar boyutu ise bilgisel adalet başlığı altında incelenmiştir. Kişiler arası adalet kavramı prosedürlerin yürütülmesinde ve sonuçların belirlenmesinde yer alan otorite tarafından çalışanlara kibar davranılmasını, değer verilmesini ve saygı duyulmasını ifade eder. Adil uygulama nazik ve saygılı olmalıdır. Duyarsız uygulamaya maruz kalanlar düşük performansa, çalışmaya yönelik olumsuz tutumlar sergilemektedir. Bilgisel adalet ise dağıtılan sonuçların ya da kullanılan prosedürlerin hangi yollarla belirlendiği hakkında çalışanları bilgilendiren açıklamalarla ilgilidir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 267-268). Açıklama, bir davranışa maruz kalan kişilere bu davranışa neden maruz kaldıklarının anlatılmasıdır. Yeterince adil bir durum oluşturulduğunda karar kendi yararlarına olmasa bile bu duruma karşı daha fazla iyi niyetle yaklaşmalarına sebep olur (Doğan, 2008: 34).

Prosedürel adalete ilişkin algılamaların, kazanımların dağıtımında veya anlaşmazlıkların çözümünde kullanılan biçimsel prosedürlerden başka faktörlerden de etkilendiğini belirten Greenberg, etkileşim adaletini, prosedürel adaleti tamamlayan bir kavram olarak ele almıştır (Özen, 2003: 192). Etkileşim adaleti, çalışanların adalet değerlendirmelerinde yalnızca prosedürlerin adilliği ile yani bu prosedürler

uygulanırken bunlara ne derece sadık kalındığı ile ilgilenmez aynı zamanda bu prosedürleri uygulama yetkisine sahip yöneticilerin kendilerine nasıl davrandığına ve yeterli açıklamanın yapılıp yapılmadığına da dikkat eder (Çağ, 2011: 42). Bies'a göre çalışanların karar verme süreçlerinde kullanılan prosedürlerle ilgilendikleri kesindir fakat bununla birlikte karşılıklı ilişkilerde yaşadıkları ve gördükleri muamele ile de çalışanlar ilgilenmektedir (Yürür, 2009: 177-178). Bu konuyla ilgili olarak, Bies ve Moag etkileşim adaletinin diğer adalet türlerinden farklı olarak bağımsız bir tür olarak ele alınması gerektiğini ileri sürmüştür. Colquitt de bu ayrıma katılarak örgütsel adaletin; dağıtım adaleti, prosedür adaleti, kişilerarası adalet ve bilgisel adaletten oluştuğunu ileri sürmüştür (Sarı, 2011: 10).

Dağıtım adaleti spesifik kazanımlara, prosedür adaleti bir bütün olarak örgüte ilişkin tepkileri tahmin ederken etkileşim adaleti ise yöneticilere karşı tepkileri tahmin etmektedir (Çağ, 2011: 43). Skarlicki ve Folger (1997), örgütlerde yüksek etkileşim adaleti olduğunda, dağıtım ve prosedür adaletin kesişiminin anlamlı olmadığını belirtmiştir. Bu durumda, etkileşim adaletin yüksek olarak değerlendirilmesi, çalışanların dağıtım ya da prosedür adalete ilişkin düşük adalet algılarının önemini azaltabilmektedir. Bir anlamda yöneticiler çalışanlara karşı duyarlı olup, onlara saygılı davranırlarsa (yüksek etkileşimsel adalet), çalışanlar da adil olmayan ücret dağılımını ya da adil olmayan işlemleri (düşük dağıtım-prosedür adalet) görmezden gelebilmektedirler (Irak, 2004: 35). Etkileşim adaleti, prosedür adaletinden daha önemli sonuçlar doğurmaktadır. Adil algılanan etkileşim, çalışanların daha olumlu tutumlar içinde olmasını sağlar (Töremen ve Tan, 2010: 63). Etkileşim adaleti, yöneticilerin çalışanlara nazik, saygılı davranmasını, itibar etmesini (örneğin, astlarını ilgiyle dinlemesi, kararlar için yeterli açıklamaları vermesi, başkalarının kötü durumlarına empati göstermesi gibi) ve sosyal olarak duyarlı davranmasını gerektirmektedir (Yıldırım, 2007: 378).

Etkileşimsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışlarını anlamada, önemli bir değişkendir. İdari ve organizasyonel vaatlere güven, denetimi meşrulaştırmayı da beraberinde getirir. Örneğin; işyeri sınırları içinde sigara içme yasağını kabul ettirebilme, sürtüşmeyi engelleme, personel hırsızlığının önünü kesme, müşteri şikâyetlerine davranış gibi konularda, çalışanlar, kişisel çıkarlarını mutlak olarak düşünmekten ziyade iş arkadaşları ve yönetimin de çıkarlarını göz önünde bulunduracaklardır (Nam, 2008: 38).

Bies (2001)'in araştırması, örgütlerdeki adalet dinamiklerinin zenginliğini ortaya çıkarmak için adaletsizliğe yol açan olayları da anlamak gerektiği üzerine yoğunlaşmıştır. Bies, adaletsizliğe yol açan olayları da anlamak gerektiğini ifade ederken, bunları dört ayrı kategoriye ayırır. Bu kategoriler (Nam, 2008: 38);

- a. Onur kırıcı yargılar
- b. Aldatma (hile)
- c. Özel hayata saldırı
- d. Kabalık

Kişilerarası davranış ilişkilerinde bu kategoriye giren davranışların yaşanması, olayların adaletsiz olarak algılanmasına neden olmaktadır. Sonuç olarak, etkileşimsel adaletle ilgili yapılan araştırmaların sayısının artması ve elde edilen bulguların teoriyi desteklemesi, etkileşimsel adaletin literatürdeki yerini sağlamlaştırmasına neden olmaktadır (Ateş, 2004: 26).

3.2.4. Örgütsel Adalet Türlerinin Birbirlerine Etkileri

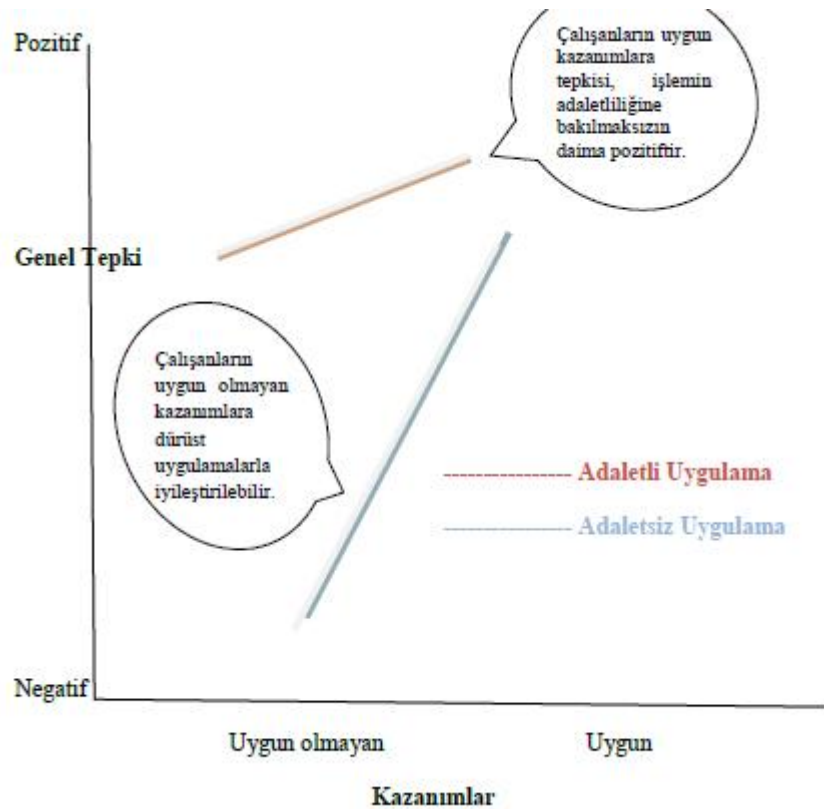
Örgütsel adalet türlerinin tek tek açıklanmasına rağmen, türleri birbirinden tamamen bağımsız oldukları düşünülemez. Araştırmacılar adalet türleri arasında birtakım ilişkiler ortaya koymaktadırlar (Greenberg, 2009: 46).

Örgütsel adalet algısının sonuçları üç temel alanda incelenebilir: Bunlardan birincisi, dağıtım adaletsizliği ile ortaya çıkan “sonuçlara yönelik tepkiler”, ikincisi işlem- prosedür adaletsizliği ile ortaya çıkan “bütün bir organizasyona tepkiler” ve üçüncüsü de kişiler arası iletişim adaletsizliğinden doğan “yöneticilere karşı tepkiler”dir. Prosedür adaleti ile etkileşim adaletinin yıllarca ayırımı yapılmamış ve etkileşim adaleti prosedür adaletinin içinde ele alınmıştır. Bu nedenle prosedür adaletinin sonuçları etkileşim adaletini de etkilemektedir. Her üç adalet türü de düşük olduğunda çalışanlar direkt örgüte ve yöneticilere tepki vermektedirler (Söyük, 2007: 17).

Dağıtım adaleti ve prosedür adalet birbirinden farklıdır, fakat aralarında ilişki mevcuttur. Araştırmacılara göre dağıtım adaleti, prosedür adaletin etkilerini hafifletir; prosedür adalet dağıtım adaletinin etkilerini hafifletir veya belli seviyedeki prosedür adalet ile belli seviyedeki dağıtım adaletinin birleşimi, diğer bütün prosedür adalet ve dağıtım adaleti birleşimlerinden ayrılan sonuçlar verebilir (Çağ, 2011: 46).

Dağıtım adaleti ve prosedür adalet farklı davranışlar üzerinde etkili olabilmektedir. Dağıtım adaleti daha çok ücret, terfi, performans değerlendirme, sonuçlarından memnuniyet gibi kişisel kazanımlar üzerinde etkiliyken; prosedür adalet

ise, örgütsel bağlılık, yönetime güven, performans değerlendirme oranı, işe katılım gibi örgüt veya yöneticilere karşı oluşan davranışlar üzerinde güçlü etkilere sahiptir. Çalışanların tepkileri esas aldıkları kazanım ve işlemlere dayanarak farklılaşabilmesine rağmen, dağıtım adaleti ve prosedür adalet çalışanların örgütsel adalet algılayışlarına etki etmektedir (Eker, 2006: 27).



Şekil 3.1. Çalışanların Adalet Algıları (Çağ, 2011: 47).

Şeklin (3.1) sağ tarafındaki kazanımların uygun olduğunda mesela örgütte performans değerlendirmesi sonucunda yüksek zam alındığında neler olduğunu göstermektedir. Bu durumda çalışan pozitif tutum sergileyecektir. Performans değerlendirmenin adil yapılmadığını bilse bile çalışanın istediği yüksek zammın elde edilmesi bu gerçeği görmesini engelleyecektir. Fakat şeklin sol tarafındaki gibi uygun olmayan kazanımlar olduğunda mesela örgütte performans değerlendirmesi sonucunda düşük zam alındığında neler olduğunu göstermektedir. Bu durumda, performans değerlendirmesi yapan yöneticiye ve örgüte karşı olumsuz tutum ve davranışlar geliştirilecektir. Bu düşük zam adaletsiz bir uygulama sonucunda verildiyse çalışanı daha çok etkileyecektir. Ancak, düşük zam verilmesi, adaletli bir uygulamaya dayandırılırsa, çalışanın tepkileri daha pozitif yönde olacaktır. Kısacası çalışanların uygun olmayan kazanımlar karşısındaki tepkileri adil uygulamalarla iyileştirilse bile,

uygunsuz kazanımlar karşısındaki tepkileri, kullanılan yöntemin adaletliliğinden çok az etkilenir (Çağ, 2001: 47).

Masterson, Lewis, Goldman ve Tylor, prosedür adaletin örgütün adaleti, etkileşim adaletinin ise yöneticinin adaleti olduğunu belirtmişlerdir (Eker, 2006:29). Prosedür adalet, dağıtım sürecinin resmi görünüşünü temsil ederken, etkileşim adaleti de bu sürecin sosyal görünüşünü temsil etmektedir. Prosedür adalet algıları, örgüte karşı olan tepkileri etkilerken; etkileşim adalet algıları, çalışanların kendilerine karşı yapılan davranışların kendilerinde yol açtığı tutum ve davranışlardan etkilenir. Çalışanların etkileşim adalet algısı, onların ast-üst ilişkilerinin şekillenmesinde önemli rol oynarken, prosedür adalet algısı çalışanların iş tatminine ve örgüte bağlılıklarını veya işten soğuyarak örgütten ayrılma tavırlarına yol açmaktadır. Çalışanların etkileşim adalet algıları, üstlerin ortaya koyduğu kendi bağlılık ve vatandaşlık davranışları ile olumlu ilişki halindedir (Eroğlu, 2009: 81).

Yöneticiler koşullar ne olursa olsun çalışanlara açıklama yaptıklarında, çalışanlar, yöneticilerine karşı pek çok konuda açık olmakta ve adalet türlerinin herhangi birinin olumsuz etkileri diğerini çok fazla etkilememektedir. Prosedür ve etkileşim adaletinin yüksek algılanması ve bunun olumlu sonuçları, dağıtım adaletinin sonuçlarını da olumlu yönde etkilemektedir (Söyük, 2007: 16).

Levental'a göre, örgüt içinde adalet algılamalarını doğrudan etkileyecek altı temel kural bulunmaktadır. Bu kurallar şunlardır (Kaya, 2011: 27, Berber, 2010: 22):

a) Tutarlılık kuralı: Dağıtım kararlarıyla ilgili alınacak kararların birbirleriyle tutarlı olması kuralıdır.

b) Önyargılı olmamak kuralı: Dağıtımda veya işlemde örgüt çalışanlarına önyargılı olmamak kuralıdır.

c) Doğruluk kuralı: Bilgilerin doğruluğu ile ilgili kuralıdır.

d) Düzeltibilme kuralı: Alınan bazı kararlara çalışanların itiraz edebilmeleri veya o kararları düzeltirebilme haklarının olması ile ilgili kuralıdır.

e) Temsilcilik kuralları: Çalışanları etkileyecek kararların alınmasında onlardan temsilciler seçilmesi ve sorulmasıyla ilgili kuralıdır.

f) Etik kural: Alınacak kararların, özellikle dağıtım ve işlemle ilgili, çalışanların etik değerleri ile aynı yönde olması gerektiğine ilişkin kuralıdır.

Bireyler, örgütlerinde işlem adaletsizliği algılayarak, kişiler veya adaletsizliğin kaynağından ziyade bütün bir organizasyona yönelik tepkilerde bulunurlar. Bir örgütte

adaletin sağlanması için şu aşağıdaki hususların var olması gerekmektedir (Kaya, 2011: 28):

- a) Karar verme durumunda olacak kişilerin tarafsız bir biçimde belirlenmesi,
- b) Çalışanlara verilecek ücret, ödül, ikramiye, ve sağlanacak diğer ödüllerin belirlenmesine temel oluşturacak ilke ölçütlerin açık bir biçimde belirlenmesi,
- c) Değerlendirme konumunda bulunan kişilerin, yetkilerini kötüye kullanmalarını engelleyecek güvencelerin oluşturulması,
- d) Alınan kararların denetlenmesine ve düzeltilmesine ilişkin mekanizmaların oluşturulması.

Örgütlerde, çalışanlara her zaman arzu ettikleri uygun kazanımları sunmak mümkün olmayacaktır. Bu durumda çalışanların her zaman olumsuz tepki göstereceği anlamına gelmez. Olumsuz tepki verme ihtimali adaletli yöntemler izlenerek en aza indirilebilir (Greenberg, 2009: 48). Örgütsel adaleti, örgüt kültürüne yerleştirenler, bu anlamda çalışanlarının olumsuz tutum ve davranışlarını önlemiş olacaktırlar.

3.3. Örgütsel Adaletin Temelini Oluşturan Teoriler

Kavramın tarihsel gelişimi incelendiğinde “sosyal adalet” kavramının örgütlere uyarlanarak “örgütsel adalet” kavramının geliştirildiği görülmektedir. Homans’ın (1961) “Dağıtım Adaleti Kuramı”, Adams’ın (1965) “Eşitlik Kuramı”, Crosby’nin (1976) “Görelî Yoksunluk Kuramı”, Leventhal’ın (1976, 1980) “Adalet Yargı Kuramı”, Lerner’in (1977, 1980) “Adalet Güdüsü Kuramı”, Thibaut ve Walker’ın (1975) “İşlemsel Adalet Kuramı”, Leventhal, Karuza ve Fry’ın (1980) “Dağıtım Tercihi Kuramı”, Lind ve Tyler’in (1988) Bireysel İlgi Modeli ile İlişkisel/Grup Değeri Modeli örgütsel adalet kavramının dayandırıldığı sosyal adalet kuramlarından bazılarıdır (Karaman, 2009: 7, Laçinoğlu, 2010: 11).

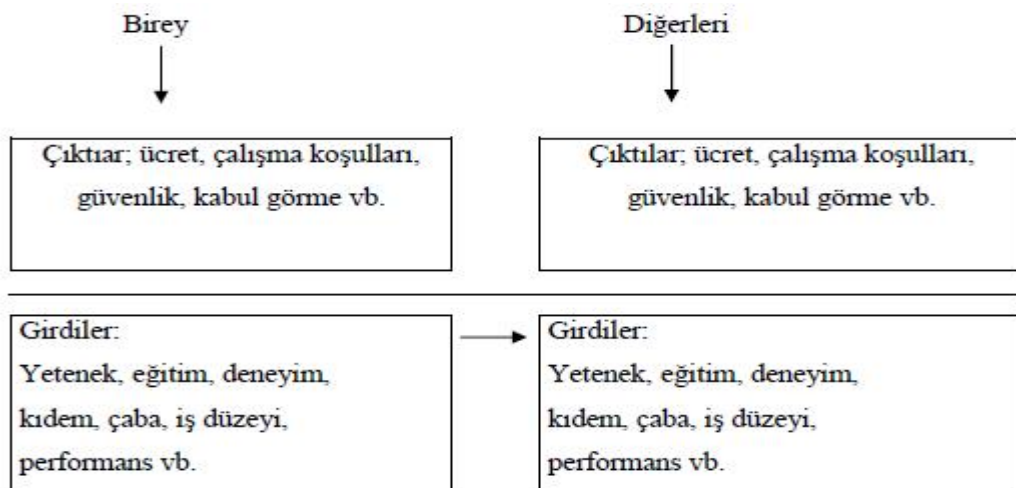
3.3.1. Adams’ın Eşitlik Teorisi

Adams’ın Eşitlik Teorisi, adalet konusunda yapılan çalışmaların temelindeki teorilerden birisidir ve adalet konusu ile ilgilenen araştırmacıların ilgilendikleri teorilerin başında gelmektedir (Atalay, 2010: 8, Çakmak, 2005: 23). Gerçekte, teorinin özünü oluşturan eşitlik veya hakkaniyet kavramı, Festinger’in “zihinsel uyumsuzluk” ve Homans’ın “dağıtımçı adalet” yaklaşımlarından ortaya çıkarılmıştır (Kıray, 2011:9). Fakat teoriyi çalışma hayatına uyarlanması bakımından en iyi inceleyen J. Stacy Adams olmuştur (Eroğlu, 2007: 418).

Adams, eşitlik teorisini, tarafların birbirlerine katkı sağladıkları ve dolayısıyla birbirlerinden kazanım elde ettikleri bir ilişki yani sosyal mübadele ilişkisi bağlamında ifade etmiştir (Özkılıçcı, 2011:10).

Adams'a göre (1963); çalışanlar, örgüt içerisinde adillğin olup olmadığına "Eşitlik Teorisi'ne" göre karar verirler (Çöp, 2008: 19). Eşitlik Teorisi, Katkı (girdi), kazanım (çıktı) ve referans olmak üzere üç temel unsur üzerine kurulmuştur. Eşitlik Teorisi, çalışanların sürekli olarak kendi katkı ve kazanımlarını benzer düzeyde çalışanların katkı ve kazanımları (başkaları) ile karşılaştırarak, iş ilişkilerinde var olan eşitlik veya eşitsizlik derecesini izlemeleri üzerine kurulmuştur. Buradaki "başkası", karşılaştırmada referans alınan kişidir. İş grubundan herhangi birisi, örgütteki bir diğer çalışan veya aynı alandan bir kişi kısacası kişinin kendini karşılaştırabileceği hemen herkes olabilir. Ancak kişinin referans seçimini gerçekleştirirken cinsiyet, kıdem, statü, eğitim veya uzmanlık gibi birtakım değişkenlere bağlı olarak kendisine benzer kişiyi referans olarak seçtiği görülmektedir (Yürür, 2005: 113).

Bireyde var olan yetenek, kıdem, çaba, yaş, eğitim, deneyim, beceri, uzmanlık gibi çalışanın işine getirdikleri ve örgüte kattığı değer katkı olarak tanımlanırken, çalışan tarafından işin sonucu olarak algılanan her şey (ücret, güvenlik, kabul görme ve çalışma koşulları)kazanım olarak tanımlanmaktadır. Bahsedilen bu unsurlar Şekil 3.2.'de gösterilmiştir:



$Birey > Diğerleri = Eşitsizlik$

$Birey = Diğerleri = Eşitlik$

$Birey < Diğerleri = Eşitsizlik$

Şekil 3.2. Eşitlik Teorisi (Kıray, 2011: 9).

Eşitlik teorisine göre, çalışanlar örgütlerine sağladıkları katkılara bağlı olarak çeşitli kazanımlar beklerler. Bu beklentiler yukarıdaki şekilde (3.2) de görüldüğü gibi ücret, çalışma koşulları, güvenlik, kabul görme gibi kazanımlardır (Kıray, 2011: 9).

Tablo 3.3., çalışanların eşitlik değerlendirmelerinde göz önüne aldıkları katkı ve kazanımların bir listesini sunmaktadır. Bu tablonun katkı ve kazanımların kesin bir listesinin olmadığı sadece eşitlik değerlendirmeleri yaparken çalışanların tipik olarak göz önüne alacağı katkı ve kazanımları gösterdiği unutulmamalıdır (Çakmak, 2005: 24).

Tablo 3.3.Eşitlik Değerlendirmelerinde Göz Önüne Alınan Katkı ve Kazanımlar

KATKILAR	KAZANIMLAR
Zaman	Ücret/Prim
Eğitim	Sosyal Yardımlar
Deneyim	Zorlayıcı/Güdüleyici Görevler
Beceriler	İş Güvenliği
Yaratıcılık	Kariyer Olanakları/Terfiler
Kıdem	Statü Sembolleri
Örgüte Bağlılık	Güvenli İş Çevresi
Yaş	Kişisel Gelişim Fırsatları
Kişisel Özellikler	Destekleyici Yönetim
Çaba	Tanınma
Kişisel Görünüm	Önemli Kararlara Katılma

Kaynak: Çağ, 2011: 12

Adams, çalışanların ücret, terfi gibi kazanımlarının adil olup olmadığını değerlendirmede cebirsel bir metot kullanarak eşitsizliği değerlendirmede çalışanların kendi kazanım/katkı oranının benzer kişinin kazanım/katkı oranı ile karşılaştırdığını, bu karşılaştırmaların da üç farklı durumdan birine yol açtığını belirtir: Olumsuz Eşitsizlik, Olumlu Eşitsizlik, Eşitlik (Çakmak, 2005: 25).

Adams'ın bu teorisine göre bireyler çabaları ve bu çabaları karşısında elde ettikleri kazanımlar ile benzer iş durumundaki diğer kişilerin çaba - kazanım durumlarını karşılaştırır. Bu teorinin ana fikri personelin iş ilişkilerinde, eşit bir şekilde muamele görmek arzusunda oldukları ve bu arzunun da onların motivasyonunu etkilediği hususudur. Kişinin algıladığı her eşitsiz durum, kişinin bu eşitsizliği giderici davranışı göstermesi ile sonuçlanacaktır. Yani çalışanlar iş ortamında kendilerinin ortaya koydukları girdileri ve elde ettikleri kazanımları diğer çalışanlarla

kıyaslayacaklardır. Bu karşılaştırmadaki oranlarda bireyin algıları ile oluşmaktadır ve bu iki oranın karşılaştırılmasından elde edilen yargısal sonuç bireyin davranışlarında değişime yol açar (Koçel, 2001: 524). Böylece Adams'ın teorisine göre, bireyler çabaları doğrultusunda kazanım elde etmeyi beklerler. Bu beklenti yüksek performans gösteren bir çalışanın yüksek ücret istemesi şeklinde olur (Kıray, 2011: 9). Adams, bireylerin adaletle ilişkin algılamaları “eşitlik denklemi” adını verdiği bir eşitlikle ortaya koymak istemiştir. Bu denklem de şu şekildedir (Sayın 2009: 4):

$$\frac{\text{Kişinin Kazanımları}}{\text{Kişinin Katkısı}} = \frac{\text{Diğer Kişinin Kazanımları}}{\text{Diğer Kişinin Katkısı}}$$

Daha sonrada bu kazanımlarını seçtikleri kişilerin çaba ve kazanımlarıyla karşılaştırıp bir eşitlik bulmaya çalışırlar (Acar, 2011: 36). Katkıların ve kazanımların karşılaştırıldığı bu sürecin sonunda çalışanlar diğer çalışanlarla ilişkilerinde ortaya çıkan eşitsizliği gidermek için, örgütüyle, yöneticileriyle ve işiyle ilgili bazı davranışsal, tutumsal ve psikolojik tepkiler gösterirler. Mesela, karşılaştırma sonucunda bir çalışanın kazanım – yatırım oranı, diğer çalışanlarınkinden daha düşük, daha yüksek veya aynı olabilir. Eğer bu oran düşükse, mevcut farkı kapatmak için ya da kazanımının daha fazla olması için çaba sarf ederler. Bu da zam isteme, ters bir tepki içine girip işlerini (katkısını) yavaşlatma, performanslarını düşürme şeklinde olabilir. Eğer birey eşitliği sağlayamazsa, ya karşılaştırma yapmaktan vazgeçer ya bir başka karşılaştırma grubu seçer ya da eşitliğin olduğu başka bir iş arar (Özdevecioğlu 2003: 77). Kazanım adaletiyle ilgili bu teori örgütlerdeki hırs, düşmanlık, kin ve ihtirasların ortaya koyduğu olumsuz etkilerin azaltılması yönünden önemlidir (Acar, 2011: 36).

Sonuç olarak eşitlik teorisi Cropanzano ve Geenberg ifade ettiği gibi; adaletli olmayan sonuçlara odaklanmakta ve çalışanın belirli standartlara göre yaptığı karşılaştırmada oransızlık gördüğünde, çalıştıkları örgüt içinde dağıtımsal adaletsizlik algılayacakları varsayımına dayanmaktadır.

Adams'ın eşitlik teorisi, adalet araştırmaları için önemli bir başlangıç olmuştur, fakat bu teori, adalet kararlarının nasıl oluştuğu konusunda yetersiz olması ve adaletsizliklere karşı çalışanların tepkilerini belirleyememesi nedeniyle eleştirilmiştir (Atalay, 2005: 9). Aynı zamanda bu teori ile yapılan çalışmaların çoğunun kazanım olarak ücrete odaklandığı ve kullanılan temel yaklaşımın çalışanların ücrete karşı

tepkilerinin tahmin edilmesiyle ilgili olduğu görülmektedir. Bunun nedeni o dönemde çalışanların ücretle ilgili kaygılarının yüksek olması ile açıklanabilir. Ancak ücretten başka pek çok kazanımın olmasına rağmen eşitlik teorisi ile ilgili yapılan çalışmaların sadece ücret konusuna odaklanması ve diğer ilgili kazanımları dâhil etmemesi teorisinin çalışma koşullarındaki kullanımını sınırlamıştır (Çakmak, 2005: 27).

3.3.2. Crosby'nin Görelî Yoksunluk Teorisi

Adalet konusundaki çalışmalardan bir tanesi de Görelî Yoksunluk Teorisi'dir (Relative Deprivation Theory). Görelî Yoksunluk Teorisi, çalışanların yaptıkları karşılaştırmalar sonucunda yaşadıkları adaletsizlikleri açıklar. Bu teori ile ilgili en çok öne çıkan teorisyenler Crosby ve Folger'dır. Crosby (1976), görelî yoksunluğun iki farklı anlamından bahsetmiştir. Bunlardan ilki, çalışanın olumsuz ve farklı karşılaştırmalar yapmasından sonra hissettiği duygudur. Belirli ödül dağıtım şekilleri, çalışanları bazı toplumsal karşılaştırmalar yapmaya itmektedir. Yapılan bu karşılaştırmalarda ortaya çıkan olumsuz sonuçların neden olduğu yoksunluk duygusu, çalışanların depresyondan şiddetli taşkınlıklara kadar varan çeşitli tepkiler vermelerine yol açmaktadır. İkincisi ise algılanan adaletsizliği meydana getiren karşılaştırmaları açıklayan teorilerdir. Bu teoriler birçok modele öncülük etmişlerdir (Sayın 2009: 5).

Görelî Yoksunluk Teorisine göre, örgütte alt kademelerde çalışanlar, elde ettikleri kazanımları, üst kademelerdeki çalışanların kazanımları ile karşılaştırmaktadırlar ve bu farklı sınıflar arası karşılaştırma bireyde yoksunluk hissine neden olmaktadır (Yürür, 2008: 297). Görelî Yoksunluk Teorisi, alt kademe çalışanların, örgütün üst kademeleriyle kendileri arasındaki karşılaştırmalarıyla ilgilidir. Bu fark sınıflar arası karşılaştırma ise adaletsizlik duygusuna neden olmaktadır (Yürür, 2005: 117). Martin, bu kuram bağlamında yaptığı çalışmalarda belirli ödül dağıtım biçimlerinin, bireylerde yoksunluk ve gücenme duygularını yaratabildiğini ve bunun da bireylerde bazı tepkilere neden olduğunu belirtmiştir (Irak, 2004: 28).

Görelî Yoksunluk Teorisi, Eşitlik kuramı gibi kişilerin kazanımlarını diğerleriyle karşılaştırması ile ilgilidir (Taşkaya, 2009: 9). Ancak aralarındaki başlıca fark, çalışanların karşılaştırma için seçtikleri diğer kişinin konumundan kaynaklanmaktadır. Eşitlik teorisinde çalışanlar kendisiyle benzer nitelikteki kişileri seçmektedir. Görelî yoksunluk teorisinde ise çalışanlar kendilerinden daha üst konumda bulunan kişilerle karşılaştırma yapmaktadırlar (Özkılıççı, 2011: 14). Doğal olarak da bu iki farklı konum ve düzeydeki çalışanların kıyaslanması sonucunda adaletsizlik algısı oluşmaktadır (Çağ, 2011: 15).

Crosby, altı önemli değerlendirmenin, ücret dâhil kazanımlar hakkındaki memnuniyetsizlik duygusunun ön koşulu olduğunu öne sürmektedir. Bu değerlendirmeler sonucunda çalışanlar memnuniyetsiz ve küskün hissetmektedirler. Bu değerlendirmeler (Çağ, 2011: 15):

- 1- Çalışanlar, umdukları kazanımlarla elde ettikleri arasında bir tutarsızlık olduğunda,
- 2- Karşılaştırma sonunda diğerlerinin kendisinden daha çok kazanım sağladığını gördüğünde,
- 3- Geçmiş deneyimlerinin şu anda kazandıklarından daha fazla kazanması gerektiği beklentisi uyandırdığında,
- 4- Gelecekte daha iyi kazanımlar elde etme beklentisi düşük olduğunda,
- 5- Daha fazlasını almaya hak kazandıklarına inandıklarında,
- 6- Kendilerini, daha iyi kazanımların bulunmayışındaki kişisel sorumluluktan arındırdıklarında.

Crosby bu teoride yalnızca bir eşitlik tutarsızlığı sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda, çeşitli kişisel-tutarsızlık yapılarının (istekler, geçmiş ve gelecek beklentileri, yetkililik), ücret seviyesi memnuniyetsizliğini tahmin etmede önemli rol oynayabileceğini de belirlemektedir (Sweeney, Mcfarlin ve Inderrieden, 1990: 424, Çağ, 2011: 16).

3.3.3. Leventhall'ın Adalet Yargı Teorisi

Adalet Yargı Teorisi Leventhal tarafından (1976, 1980) geliştirilmiştir. Leventhal kuramında Adams gibi ödüllerin dağıtımı üzerine odaklanmıştır (Çöp, 2008: 20). Leventhal Eşitlik Teorisi"nin uygulamada yetersiz kaldığını ve Eşitlik Teorisi"nin üç temel sorunu olduğunu düşünmektedir. Bunlar; Eşitlik Teorisi"nin adalet kavramını tek boyutlu ele alması, kazanımların sadece son dağıtımıyla ilgilenmesi ve sosyal ilişkilerde adaletin önemine fazlaca yer vermesidir (Çağ, 2011: 17). Adams'ın Eşitlik Teorisi'nde bireyler adil dağılımı, kazanımlarının katkıları oranında olup olmaması ile değerlendirmektedir.

Leventhal, Adaleti Yargılama Teorisi'nde bir adım daha atarak, dağıtımda bu kuralın çalışanlar tarafından ihlal edilebileceğini düşünmüş ve adil dağıtım kuralları geliştirmiştir. Bu kurallar; "Hakkaniyet", "Eşitlik" ve "İhtiyaç" olarak belirtilmiştir (Alper 2007: 10). Bireylerin kazanımlarının katkılarına göre belirlenmesi hakkaniyet kuralı, katkıları göz önüne alınmadan herkesin aynı kazanımı elde etmesi eşitlik kuralı,

eşitliğe ve katkılara bakılmaksızın ihtiyacı fazla olanın fazla kazanımı elde etmesi de ihtiyaç kuralı olarak ifade edilmektedir (Kıray, 2011: 11-12). Hakkaniyet, eşitlik, ihtiyaç kurallarından her birinin örgütlere sağladığı farklı yararlar vardır (Acar, 2011: 37). Hakkaniyet kuralı, verimliliğin asıl hedef olduğu örgütlerde kullanılan temel yaklaşımdır ve performansın maksimizasyonunu amaçlayan, örneğin ücretin performansa göre belirlendiği örgütlerde hakkaniyet kuralının temel alındığı görülmektedir. Eşitlik kuralı, örgüt üyelerinin aynı kadere sahip olduğu duygusunu vurguladığından dayanışmayı arttırmaktadır. Bu nedenle örgütler grup birliğinin önemli, yardımlaşma ve uyumu asıl hedef olarak gördüklerinde eşitlik kuralını temel alırlar (Çakmak, 2005: 29). Leventhal'e göre, insanlar adil olanın ne olduğuna karar verirken amaçları çerçevesinde bu kurallara belirli ağırlıklar verirler ve bu ağırlıklar farklı koşullarda değişiklik gösterir (Özkılıçcı, 2011: 15).

Adaleti Yargılama Teorisi bireylere kazanımlarını değerlendirirken dört aşama önermektedir (Laçinoğlu 2010: 15). Bunlar sırasıyla aşağıdaki gibidir:

1. Ağırlıklandırma Aşaması: Hangi kuralların kullanılacağı ve hangi kurala ne kadar değer verileceğinin belirlenmesidir.
2. İlk Tahmin Aşaması: Bireyin her adalet kuralı çerçevesinde hak ettiği kazanımların miktarının ve tipinin tahmin edilmesidir.
3. Kural Birleştirme Aşaması: Son tahmin için her kural bazında hak edilen kazanımların birleştirilmesidir.
4. Kazanım Değerlendirme Aşaması: Bireyin hak ettiğini düşündüğü kazanımlarla gerçekteki kazanımlarının karşılaştırılarak adillik değerlendirilmesidir.

Leventhal (1980), örgüt üyelerinin adalet algılarını doğrudan etkileyecek altı tane kural belirlemiştir. Bunlar aşağıdaki gibidir (Laçinoğlu 2010: 15-16):

- Önyargılı olmamak: Dağıtımda veya dağıtım prosedüründe örgüt çalışanlarına önyargılı olmama kuralıdır. İşlemin uygulanması esnasında birçok önyargı oluşabilir. Leventhal (1980) bunlardan iki tanesini vurgulamaktadır. Karar veren kişi, verdiği kararların herhangi birinden bir kazancı olacaksa bu karar adil değildir. Eğer karar veren kişi, olayın bütün açılardan ele alınmadığını düşünüyorsa alınan karar adil değildir.
- Tutarlılık: Dağıtım ile ilgili alınacak kararların birbirleriyle tutarlı olması kuralıdır. Diğer bir ifadeyle bir işlemin adil olabilmesi için, aynı zaman diliminde farklı bireyler için aynı şekilde uygulanması gerekir.

- Doğruluk: Bilgilerin doğruluğuna dair kuraldır. Yapılan işlemler doğru olmayan bilgiler üzerine kurulu olduğu zaman adil olmazlar.
- Düzeltilebilirlik: Alınan bazı kararlara çalışanların itiraz edebilmeleri veya o kararları düzeltirebilme haklarının olması ile ilgili kuraldır. Eğer olumsuz kararların düzeltilmesi itiraza açık değilse, bu işlem adil değildir.
- Temsilcilik: Çalışanları etkileyecek kararların alınmasında onlardan temsilciler seçilmesi ve onların fikirlerinin alınması ile ilgili kuraldır. Alınan kararlarda, karardan etkilenen bütün gruplar temsil edilmiyorsa işlem adil değildir.
- Etiklik: Özellikle dağıtım ve prosedürle ilgili alınacak kararların, çalışanların etik değerlerine paralel olması gerektiğine ilişkin kuraldır. Bireyin yaş, cinsiyet, uyruk gibi özellikleri işten çıkarma konusunda bir etken olursa o işlem adil değildir.

Leventhal'ın ve Adams'ın kuramları kazanımlar üzerine odaklanmış, kazanımların elde edilmesinde alınan kararları açıklamada yetersiz kalmıştır (Çöp, 2008: 20).

3.3.4. Lerner'in Adalet Güdüsü Teorisi

Lerner'in "Adalet Güdüsü Teorisi" adaleti daha çok motivasyon yönü ile ele almıştır (Özkılıççı, 2011: 16). Lerner, Leventhal'ın bireylerin adalet arayışlarının kar maksimizasyonu için bir araç olarak kullanılabilmesi fikrine karşı çıkmaktadır ve bunu 'mistik bir hayal' olarak değerlendirmektedir. Lerner'e göre dağıtım uygulamaları eşitlik ilkesinden farklı olarak dört ilkeye dayanmaktadır (Laçinoğlu, 2010: 16).

Lerner, dağıtımdaki kararların rekabet, eşitlik, göreceli eşitlik ve Marksist olmak üzere dört temel ilkeye yapılabileceğini belirtmiştir (Laçinoğlu, 2010: 16):

1. Rekabet (competition); dağıtımın bireylerin performanslarına göre yapılmasını ifade etmektedir.

2. Eşitlik (Parity); dağıtım her koşulda eşit biçimde yapılmalıdır görüşünü savunmaktadır.

3. Eşitlik (Equity); dağıtım çalışanın göreceli katkılarına dayanarak yapılmalıdır.

4. Marksist adalet (Marxian Justice); dağıtımların bireylerin ihtiyaçlarına göre yapılması gerektiğini ifade etmektedir.

Bunlardan Marksist adalet ilkesi, dağıtımda bireylerin ihtiyaçlarının belirleyici ölçüt olması gerektiği üzerinde durmaktadır. Diğer bir bakışla, bu teoriye göre, dağıtım kararları alınırken dikkate alınan ilke taraflar arasındaki ilişkiye dayanmaktadır

(Laçinoğlu 2010: 16). Örneğin, yakın bir arkadaşının kazanımlarına ilişkin karar almak zorunda olan kişi onun ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak Marksist adalet ilkesine göre karar alacaktır. Birbiriyle yakın arkadaşlıkların söz konusu olmadığı durumlarda ise kişiler eşitlik normlarını uygulayacaklardır (Özkılıçcı, 2011: 16).

Adalet Yargı Kuramı ve Adalet Güdüsü Kuramı felsefesinin içeriğinde bazı farklılıklar olmasına rağmen her iki teori de, çeşitli koşullar altında, ödüllerin nasıl dağıtılması hakkında paralel görüş ortaya koyarlar.

Leventhal, Karuza ve Fry (1980) Adalet Yargı Teorisinin birkaç süreçsel kriter içerdiğini bunların da; zaman içinde tutarlılık, önyargıdan uzaklık, hatasızlık, doğruluk, temsil edilebilirlik olduğunu ifade etmiştir (Kılıçaslan, 2010: 28).

3.3.5. Folger’ın Bilişsel Atıf Teorisi

Bilişsel Atıf Teorisi, eşitlik teorisiyle ilgili kaygıları ve eksiklikleri gidermek amacıyla Folger (1983) tarafından geliştirilir (Özkılıçcı, 2011: 37). Bu modelde sonuçlarla süreçler arasındaki etkileşim üzerinde durulmaktadır. Teori, adil olmayan muameleden kimin sorumlu tutulabileceğini anlamayı sağlayan Şartları ve bu sorumluluk hükümlerinin nasıl verileceğine ilişkin süreçleri tanımlamaktadır. Ayrıca, Eşitlik Teorisi gibi, atıfların sosyo-duygusal yönlerinden daha çok ekonomik ve maddi yönlerini araştırmaktadır. Folger, Eşitlik Teorisi’nin adil olmayan sonuçlara gösterilen tepkilerle ilgili açıklamaları geliştirmek için bu teoriyi geliştirmiştir (Kıray, 2011: 16).

Bilişsel Atıf Teorisi, göreceli yoksunluk teorisi ve eşitlik teorisi üzerinde genişlemekte ve iş çıktıları ile alakalı göreceli tatmini açıklamaktadır (Çelik, 2011: 34). Bilişsel Atıf Teorisi, çalışanların adil ve adil olmayan durumlara gösterdikleri tepkileri ikiye ayırmaktadır. Bunlardan ilki, göreceli bir karşılaştırmaya dayanan ve çalışmada tatmin/tatminsizlik duygularına neden olan tepkilerdir. İkinci grupta ise, çalışanın olması gereken sonuca ilişkin inançlarına dayanan ve çalışmada kızgınlık ve öfke gibi duygulara neden olan tepkiler yer almaktadır (Özkılıçcı, 2011: 37).

Bilişsel Atıf Modeli, Göreceli Yoksunluk Teorisi’ne bir alternatif olarak ortaya atılmıştır. Bu model Göreceli Yoksunluk Teorisi’ne daha farklı bir bakış açısı geliştirmiştir. “İnsanlar örgütsel adalet algılarını nasıl oluştururlar?” sorusuna cevap aramıştır. Bu teoriye göre birey, farklı ve daha tercih edilir bir alternatif hayal etmedikçe göreceli yoksunluğu yaşamaz. Bireyler ancak kendileri aleyhine karşılaştırmalar yaptıktan sonra göreceli yoksunluk yasayabilirler. Folger, bu modeliyle dağıtımsal ve işlemsel adalet kavramlarını bir araya getirmek istemektedir. Bu yaklaşım iki tepkiyi birbirinden ayırt eder; bunlar gücenme ve doyumsuzluktur. Cropanzano ve

Folger (1989), böyle bir inancın oluşmasının, işgörenlerin adil olmayan bir uygulamaya maruz kaldıkları hislerini arttırdığını savunmuşlardır. Ayrıca, çalışanlar kazanımların paylaşımı sırasında karar verme sürecine kendileri de müdahil olurlarsa sonuç ne olursa olsun, bu sonucu adil olarak algıladıkları görülmüştür (Laçinoğlu 2010: 13-14).

Folger ve Cropanzano'ya göre teori, adil olmayan davranıştan diğerlerini sorumlu tutmak için gereken koşulları tanımlamasına karşın, yapılan sorumluluk hükümlerinin ortaya çıkardığı süreçleri açıklamamaktadır. Ayrıca, teori olumsuz sonuçlar konusunda fikir belirtmektedir ancak olumsuz sonuçlara teorinin nasıl uygulanacağı açık değildir. Çalışanların adalet arayışı konusunda niçin motive olduklarını da doğrudan ele almamaktadır (Gilliland ve Chan, 2009: 175).

3.3.6. Kestirme Adalet Teorisi

Cropanzano ve diğerleri (2001), Folger'in teorisinin yeterli olmadığını belirtmişlerdir. Daha sonra Lind (1992) tarafından geliştirilen ve örgütsel adalete ilişkin algıların nasıl oluşturulduğunu araştıran Kestirme Adalet Teorisi (Fairness Heuristic Theory) yeterli ve oldukça güçlü bulunmuştur (Sayın, 2009: 6). Bu teori bireylerin adalet kararlarını nasıl oluşturduklarına ilişkin bilgi vermekle kalmaz, adalete ilişkin kararların oluşmasında işlemlere ilişkin değerlendirmelerin, sonuçlara ilişkin değerlendirmelere göre neden daha etkili olduğunu açıklar (Çağ, 2011: 22). Bu teoriye göre verilen yetki kişileri görevi kötüye kullanmaya fırsat tanır. Ayrıca insanlar sık sık otoriteyle ilişkileri konusunda belirsizlik hisseder. Bireyler sürekli kendilerini, otoriteye güven duyup duymayacakları konusunda ve otoritenin kendilerine dürüst ve ön yargısız davranıp davranmadığı konusunda sorgular. Bu belirsizliğin çözümüne ilişkin olarak bireyler çoğunlukla otoritenin güvenilir, tarafsız, uyum sağlayan biri olup olmadığı konusunda karar verirler.

Sonuç olarak bireyler adil bir örgütün varlığına karar verebilmek için bilgi arayışındadır. Bu teoriye göre bireyler adaletle ilgili kararlarını işlemlerin adil olup olmadığına göre verdiklerini ve sonuçlarla ilgili bilginin de sonradan birleştirildiğini belirtmiştir (Laçinoğlu, 2010: 20). Eşitlik Teorisi ve Görelî Yoksunluk Teorisinde adalet kararları, iş görenin kendisine ve çevresine ait bilginin tam olarak değerlendirilmesi ile belirlenebilir. Ancak yeterli zaman ve bilişsel kaynağa sahip olunmadığı durumlarda, otomatik kararlar vermenin gerekli olduğu durumlarda Kestirme Adalet Teorisi uygun olacaktır. Öte yandan araştırmacıların edindiği bir diğer bulgu da, adalete ilişkin verilen kararların değişime karşı dirençli olduklarıdır (Sayın, 2009: 6).

3.3.7. Adalet Teorisi

Adalet Teorisi, Folger ve Cropanzano' nın (1998) Bilişsel Atıf Teorisi'nin eksik kaldığı yönlerini gidermek amacıyla oluşturdukları teoridir. Adalet Teorisinde; çalışanın kendi sonuçları ile diğer çalışanın sonuçlarını karşılaştırdığında, adaletsizlik algılsa bu durumdan diğer çalışani sorumlu tutacağını varsayar. Çalışanlar adaletsiz algılsa, bir kişinin maddi ya da psikolojik durumunu tehdit eden bir davranıştan ötürü diğer çalışani sorumlu tutmaktadırlar. Eğer sorumlu tutulacak herhangi biri yoksa bu durumda adaletsizlik de yoktur. Teoriye göre, bir durumun sosyal adaletsizlik olarak algılanması için üç süreç gerekmektedir (Yürür, 2009: 194, Taşcıoğlu, 2010: 49):

1. Şart Unsuru: "Şart" koşuluna göre birey mevcut içinde bulunduğu durum ile kurguladığı alternatif durum arasındaki farkın derecesi, duruma karşı tepkisinin derecesini belirleyecektir. Ayrıca birey mevcut durumun kendisine verdiği sıkıntıyı değerlendirirken, hem maddi, hem de sosyal ve psikolojik unsurları göz önüne almasından dolayı Adalet Teorisi'nin bu bileşeni, olumsuz durumun etkilerinin belirlenmesinde prosedür, dağıtım ve etkileşim adaleti elemanlarını birleştirmektedir.

2. Yapılabilirlik Unsuru: Adaletsiz uygulamasından kimin sorumlu olduğunun belirlenmesi ile ilgilidir. Bu süreçte çalışan, hedefin (durumdan sorumlu olan çalışan) farklı bir şekilde davranıp davranamayacağına ilişkin değerlendirme yapmaktadır. Bu şahsi yargı, sorumlu tutulan çalışanın yaptığı açıklamalardan etkilenmektedir. Sorumlu tutulan çalışanın bu durumun kendi dışındaki olaylardan kaynaklandığını ifade etmesi durumunda çalışanın adaletsizliği algılama oranı da yükselmektedir.

3. Gereklilik Unsuru: Bu süreç zararlı davranışın, çalışanlar arasındaki davranışın bazı etik ilkeleri ihlal edip etmemesi ile ilgilidir. Buna göre, herhangi bir durum ahlak kurallarını ihlal etmedikçe adaletsiz olarak algılanmayacaktır. Ancak burada bireyin karşılaştırma yaparken kullandığı standart diğerlerinde olduğu gibi kurguladığı bir standart değil ahlakla ilgili bir standarttır.

3.3.8. Prosedür Adalet Teorisi

Thibaut ve Walker'ın (1975) geliştirdikleri Prosedür Adalet Teorisi, çalışanların karar almaya yardımcı prosedürlerle ilgili tepkilerini vurgular (Özen, 2002: 109). Thibaut ve Walker, hukuk alanındaki prosedürlerin adaletine ilişkin kuramlarında üç ayrı taraf ve iki ayrı aşama tanımlamışlardır. Bunlar; anlaşmazlığa düşen iki taraf (davacı ve davalı), aracı rolünü üstlenen bir taraf (yargıç) ile anlaşmazlığın çözümünde kullanılan delillerin ortaya konduğu süreç aşaması ve anlaşmazlığın çözümünde delillerin kullanıldığı karar aşamasıdır. Delillerin seçimi ve geliştirilmesi ile ilgili

kontrol “süreç kontrolü”, anlaşmazlığın sonucunun belirlenmesine yönelik kontrol ise “ karar kontrolü” dür. Teoriye göre, taraflara süreç kontrolü sağlayan prosedürler, bu kontrolü sağlamayan prosedürlere göre tüm tarafları daha fazla tatmin etmektedir. Bu prosedürler sonucunda alınan kararlar daha adil olarak algılanılmaktadır ve sonuç taraflar tarafından daha kolay kabul edilmektedir.

Bu teoriye göre, çalışanlar süreçler üzerinde kontrollerinin olduğunu düşündüklerinde yapılan işlemi adil olarak görürler. Çalışanlar, sonuçların belirlendiği süreci adil olarak algıarlarsa, istemedikleri bir sonuçla karşılaştıklarında bu sonuca daha olumlu bakma eğiliminde olmaktadır. Kısacası, örgütte yer alan çalışanlar söz hakkına sahip oldukları süreçlerin sonunda daha olumsuz çıktılar elde etseler bile, herhangi bir etkilerinin olmadığı süreçlere göre etkilerinin olduğu süreçleri daha adil algılamaktadırlar.

3.3.9. Dağıtım Tercih Teorisi

Leventhal, Karuza ve Fry’ın (1980) Dağıtım Tercih Teorisi, Leventhal’in (1976, 1980) Adalet Yargı Teorisi’nden geliştirilmiştir ve dağıtım davranışlarına genel bir model oluşturmayı amaçlamıştır. Dağıtım Tercih Teorisi’ne göre; kişiler dağıtım prosedürlerinin adilliğini değerlendirirken, kendilerinin arzu ettikleri sonuçlara ulaşmalarını sağlayan prosedürleri tercih etmektedirler (Greenberg, 1987: 14-15, Berber, 2010: 22)

Dağıtım Tercih Teorisine göre, dağıtıcıya adil bir uygulama gerçekleştirme olanağı tanıyan dağıtım prosedürlerinin tercih edilme oranı daha yüksektir. Bu teoriye göre çalışanlar, belirli prosedürlerin hedeflerini gerçekleştirmede farklı derecede yardımcı olacaklarına dair bir beklenti içerisindedirler. Ve çalışanlar, hedeflerinin gerçekleşmesinde kendilerine en çok yardım edecek prosedürü seçme eğiliminde olacaklardır. Leventhal, Karuza ve Fry, adaletin sağlanmasına yardım edebilecek sekiz prosedür tanımlamışlardır. Bunlar (Greenberg, 1987: 15, Çağ, 2011: 27):

- Çalışanlara haklarında karar verecek kişiyi seçme fırsatı tanımak
- Tutarlı kurallara dayanmak
- Doğru bilgiye dayalı olmak,
- Karar verme sürecinin yapısını tanımlamak,
- Çalışanları önyargıdan korumak,
- Çalışanların bilgi edinmesini sağlamak,
- Prosedürlerde değişiklik yapmaya olanak sağlamak,
- Etik standartlara dayalı olmak.

Tablo 3.4. Örgütsel Adalet Teorileri

Teorinin Adı	Yazarlar	Varsayımlar
Eşitlik Teorisi	Stacy Adams (1965)	Çalışanların kendi katkı ve kazanımlarını benzer düzeyde çalışanların katkı ve kazanımları ile karşılaştırarak, eşitlik veya eşitsizlik derecesini izlemeleri üzerine kurulmuştur.
Görelî Yoksunluk Teorisi	Crosby (1976)	Çalışanların kendi kazanımlarını referans gurupların kazanımlarıyla karşılaştırıp, hak ettiklerinden daha az elde ettiklerini anlayınca, mahrum bırakılma duygusuna kapıldıklarını belirtmektedir.
Adalet Yargı Teorisi	Leventhal (1976, 1980)	Kazanımların dağıtımına ilişkin kararlar çalışanların karşılaştıkları durumlara göre farklılık gösterebileceği üzerinde durulmuştur.
Adalet Güdüsü Teorisi	Lerner (1977, 1980)	Dağıtım kararları alınırken izlenen adalet şekli taraflar arasındaki ilişkiye dayanmaktadır.
Bilişsel Atıf Teorisi	Folger (1986, 1993)	Çalışanların adalete ilişkin algılamaları organizasyon içinde "olanlar" ile "olması gerekenler" arasında yaptıkları bir karşılaştırmayla belirlenmektedir.
Adalet Teorisi	Folger ve Cropanzano (1988)	Çalışanın kendi sonuçları ile diğer çalışanın sonuçlarını karşılaştırdığında, adaletsizlik algırsa bu durumdan diğer çalışmanı sorumlu tutacağını varsayar.
Kestirme Adalet Teorisi	Lind (1992)	Çalışanların adalet kararlarını nasıl oluşturduklarını, adalete ilişkin kararların oluşmasında işlemlere ilişkin değerlendirmelerin, sonuçlara ilişkin değerlendirmelere göre neden daha etkili olduğunu açıklar.
Prosedür Adalet Teorisi	Thibaut ve Walker (1975)	Çalışanlar süreçler üzerinde kontrollerinin olduğunu düşündüklerinde yapılan işlemi adil olarak görürler.
Dağıtım Tercihi Teorisi	Leventhal, Karuza ve Fry (1980)	Çalışanlar, adil uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için hangi prosedürlerin kullanılması gerektiğine yanıt aramaya çalışmaktadır.

Kaynak: Çağ, 2011: 25.

Tablo 3.4.'te Yukarıda incelediğimiz örgütsel adaletin temelini oluşturan teorilerin bilim adamları ve varsayımları özet olarak yer almaktadır.

3.4. Örgütsel Adaletin Temelini Oluşturan Modeller

Örgütsel adaletin temelini oluşturan birçok model bulunmaktadır. Bu çalışmada bu modellerin tümüne yer verilmiştir.

3.4.1. Kişisel Çıkar Modeli

Literatürde araçsal ya da kontrol modeli olarak da nitelenen ve Thibaut ve Walker tarafından geliştirilen “kişisel çıkar” modeli bireyin diğer insanlarla etkileşimi esnasında kendi bireysel kazanımlarını maksimize etmeye çalıştıkları fikrine dayanır. Tyler ise, kişilerin kendileriyle ilgili sonuçları etkileyen prosedürleri kontrol etmesi veya bu prosedürlerle ilgili görüş ve fikir bildirmesi prosedür adaletini olumlu yönde etkileyerek kişilerin istenilen sonuçları kazanmasına sebebiyet verdiğini açıklamıştır (Acar, 2011: 40). Kişisel Çıkar Modeli, çalışanların kontrol arayışı içinde olduklarını savunmaktadır. Daha önce açıklanan Thibaut ve Walker tarafından 1975 yılında geliştirilen Prosedür Adaleti Teorisi, Kişisel Çıkar Modelinin anlaşılabilirliği için önemlidir (Özkılıççı, 2011: 34). Bu model karar ve süreç kontrolünün önemi üzerinde durmaktadır (Kıray, 2011: 14).

Kontrol modelinin süreç ve karar kontrolü olmak üzere iki boyutu vardır. Bu modelde anlaşmazlık olan iki taraf ve bu anlaşmazlıkla ilgili karar verme yetkisine sahip bir üçüncü kişi vardır. Süreç kontrolü bireylerin bir üçüncü kişiye kendilerini ifade etme fırsatları olarak tanımlanırken, karar kontrolü alınan kazanımlar üzerinde bireylerin sahip oldukları esnasında kontrole sahip olmaktır. Süreç esnasında kontrole sahip olan bireyler, süreç sonunda kazanımları olumlu ya da olumsuz dahi olsa bu kararı adil olarak algılayacaklardır. Bireyler süreç aşamasında kontrole sahipler, karar aşamasında kontrolü bırakmaya razı olurlar (Acar, 2011: 40). Bu açıdan kişisel çıkar modeli, çalışanların özellikle somut ve maddi çıkarılarını maksimize etmek için motive oldukları varsayımından hareket etmektedir (İçerli, 2010: 90).

Kişisel çıkar modelinde adalet, ekonomik veya daha farklı açılardan çıkar aracı olarak görülmektedir (Çelik, 2011: 33). Yani işgörenler adil prosedürlerin uzun dönemli kazançlar getireceğine inanırlarsa, hemen kısa dönemli kazanımlarından vazgeçmeye gönüllüdürler. Kişisel çıkarlarını düşünmektedirler.

Kişisel Çıkar Modeli’nde kişilerin bireysel kazanımlarıyla yakından ilgilendikleri, bu nedenle kazanımların belirlenmesinde rol oynayan süreçler üzerinde kontrol sahibi olmak istedikleri ifade edilmiştir. Bu modelde bireyler aslında prosedürleri bir araç olarak kullanmakta, uzun vadede prosedürlerin daha çok yarar getireceğini düşünmektedir.

Thibaut ve Walker, kişilerin yüksek düzeyde süreç kontrolüne sahip olmalarının, karar kontrolünden yoksun olsalar bile adalet algılarını arttırdığı yönünde bulgular elde etmişlerdir. Çalışanlar tarafından istenen düzeydeki kazanımlar adalet algısı oluştururken, istenmeyen kazanımlar adaletsizlik algısı yaratmaktadır (Taşcıoğlu, 2010: 48).

3.4.2. Grup Değeri Modeli

Grup-değeri modeli, ilişki temelli bir modeldir. Kişisel çıkar modeli gibi araçsal değildir ve prosedürlerin adil olmasının önemi sadece kişisel çıkarlara dayanarak açıklanamaz. Kişiler ait oldukları grupla uzun dönemli ilişkiler geliştirmek ve kendilerine değer verildiğini hissetmek isterler (Aykut, 2007: 15). Bu anlayış bireylerin grup dayanışmasını devam ettirecek prosedürlere önem vermelerini sağlar. Bu modele göre çalışanda, grubun üyesi olma, kimlik ve kendilik değeri hisleri yoğunluk kazanır. Prosedürlerin adil olması önemlidir. Çünkü bireyin yöneticiler ve örgüt üyeleriyle olan ilişkilerinin niteliği ile ilgili bu şekilde bilgi sahibi olunur. Adil işlemler bireyin örgüt içinde bulunduğu konumu sağlamlaştırmaktadır. Bu yüzden bireyin örgüt içindeki konumunu vazgeçilmez hale getirmektedir. Örgütteki dürüst uygulamalar da bireyin örgüte karşı ilgisini artırıcı bir etkidir (Laçinoğlu 2010: 18).

Grup Değeri Modeli'nde işgörenler maddi kazanımlardan çok sosyal statü ve grup ilişkilerine değer verirler. Bu modelde işgörenler için örgütler, onların gruplara üye oldukları ve bu yolla sosyal statü kazandıkları, özgüven ve özsaygı oluşturdukları yapılardır. İşgörenler grup üyeliğini özsaygı, özgüven ve sosyal statü oluşturmak için bir araç gibi kullanırlar (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 5).

Bireyler, sosyal statü ve özsaygı elde etmek için bir grubun üyesi olmayı ve gruplarıyla uzun süreli ilişkiler kurmayı istemektedirler (Kıray, 2011: 15). Örgütlerde bireyler aynı zamanda grup ve grup otoritelerinden, saygılı, değerli, nezaketli ve onları gururlandıracak şekilde davranmasını beklerler (Acar, 2011: 42). Örgüt çalışanları sadece ekonomik değil, aynı zamanda sosyal psikolojik beklentileri de göz önünün de bulundurmaktadır (İçerli, 2010: 62).

Kişisel çıkar modeliyle grup değeri modeli arasındaki fark, çalışanların prosedüre ilişkin adaleti kişisel çıkar perspektifi içinde bir amaca ulaşmak için bir araç olarak arzu etmeleri, ancak grup değeri perspektifinden onu kendi başına bir amaç olarak görmeleridir (Gilliand ve Chan, 2009: 175).

Grup Değeri Modeli, kişiler arası ilişkiyi temel alan bir yaklaşımdır. Grup değeri modeli adalet algısına farklı bir bakış açısı getirerek prosedürlerin uygunluğunun

bireylerin adalet algılarını açıklamada yetersiz olduğunu belirtmiş ve sosyal ilişkilerin, grup tarafından bireye verilen değer de adalet algısında önemli rol oynadığını ortaya koymuştur.

3.4.3. Ahlaki Değerler Modeli

Folger'ın (1994) geliştirdiği Ahlaki Erdemler Modeline göre; çalışanlar, sahip oldukları itibara ve kendilik değerlerine önem vermelerinden dolayı örgüt içerisinde adaletli tutum ve davranışlar görmek isterler (Çağ, 2011: 28).

Araçsal model, grup değer modeli ve ahlaki değerler modelinin ortak paylaştığı tek nokta, adaletin önemi ve psikolojik gereksinimlere hizmet etme derecesidir (Atalay, 2005: 12).

3.4.4. Değer Açıklayıcı Model

Değer Açıklayıcı Model, bireylerin kendi fikir ve düşüncelerini beyan etmelerinin, diğer bir ifadeyle bireylere söz hakkı verilmesinin karara etkisinin olup olmadığına bakılmaksızın, bireyler tarafından istendiğini vurgulamaktadır. Burada kullanılan söz hakkı, karar verilmeden önce bireyin, karar vericiye kendi bakış açısını açıklama derecesi olarak tanımlanabilmektedir. İnsanlar söz hakkı için kendilerine imkân verilmesini önemli bulurlar; çünkü bu, bireye başkalarının kararlarını etkileme fırsatı da tanır (Aykut, 2007: 14).

Değer Açıklayıcı Model, süreç kontrolünün kazanımlar üzerindeki bağımsız etkilerini incelemektedir. Prosedürle ilgili görüşlerini açıklamasına izin verilen çalışanların izlek adaletine ilişkin algıları ortaya çıkacaktır. Sonucu değiştiremeseler bile, süreç kontrolünü elinde tutan çalışanlar görüşlerinin dikkate alındığı ve yöneticilerin kendilerine ön yargılı davranmadığı algısı oluşacaktır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 5). Bu modele göre, çalışanlar prosedürlerin uygulanmasında, kendi söz haklarının veya fikirlerinin etkisinin çok az olacağını ya da hiç etkilemediğini bilseler bile, sadece söz hakkında sahip oldukları için bile o prosedürleri daha adil algılamaktadır (Baştürk, 2009: 60). Ancak insanlar için sadece alınan kararlar üzerinde kontrol sahibi olmak önemli değildir, aynı zamanda üyesi olduğu toplulukta kendilerine değer verildiğini hissetmek de isterler. Bu da, prosedür adaleti araştırmalarında grup-değeri modelinin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

3.4.5. Prosedür Tercih Modeli

Levethal, Karuza ve Fry (1980) tarafından geliştirilen Prosedür Tercih Modeli Leventhal'ın Adalet Yargı Modelinin (1976) bir uzantısı niteliğini taşımaktadır (Kıray, 2011: 15). Prosedür Tercih Modeli, kişilerin dağıtım prosedürlerinin adillikini

değerlendirmede istedikleri sonuçlara ulaşmalarını sağlayan prosedürleri tercih ettiklerini ileri süren bir yaklaşımdır (Acar, 2011 : 42)

Leventhal, Karuza ve Fry örgütsel adaleti sağlamaya yönelik prosedürlerin yedi unsuru olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar (Aktaş, 2010: 92):

- Karar vericilerin seçimi,
- Ödül dağıtımında kullanılacak ölçütlerin hazırlanması,
- Ödüllerin dağıtımı için gerekli bilgilerin toplanması,
- Karar süreçlerinin tanımlanması,
- Karar vericilerin güçlerini kötüye kullanmasını önleyecek ve karar vericileri denetleyecek kişilerin tayin edilmesi,
- Alınan kararlara yapılacak itirazlar,
- Adil olmayan dağıtım prosedürlerinin değiştirilmesi için gerekli olan mekanizma ile ilgili prosedürlerdir.

Örgütlerin sevk ve idaresinde Bu ilkelere uyan bir prosedür, işgörenlerde adalet algısını ortaya çıkaracaktır. (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 3-16).

3.4.6. Çoklu Yaklaşımlar Modeli

Çoklu Yaklaşımlar Modeli, Williams (1997) tarafından geliştirilmiştir. Literatürde Adaletin Çok Yönlü İhtiyaç Modeli olarak da adlandırılmaktadır. Çoklu Yaklaşımlar Modeli, Williams (1997) tarafından araçsal model, grup değer modeli (ilişkisel model) ve ahlaki değerler modelinde bahsedilen üç yaklaşımı bir araya getirmek amacıyla geliştirilmiştir. Bu modele göre bireylerin en az dört tane birbiriyle ilişkili psikolojik ihtiyacı vardır. Bunlar (Çetin, 2009: 13):

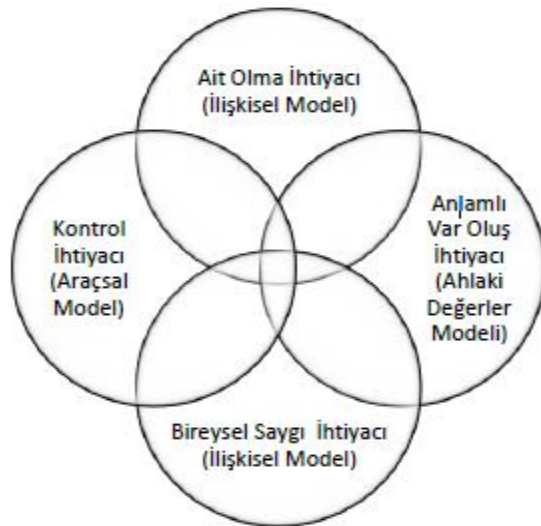
Ait Olma İhtiyacı; çalışmanı üzücü bir olayda dâhi sorumluluk almaya zorladığı belirtilmiştir. Adalet çalışmanı içsel yüklemeye yapmaya zorladığı için kendilik saygısına zarar verebilir. Anlamli varoluş ihtiyacı konusundaki düşünceler ise, insanlar adalet konusunda kaygılanırlar, çünkü adil bir dünyada dürüst oyuncular olmak isterler (Sayın, 2009: 7-8).

Kontrol İhtiyacı; Çalışanlar çevrelerini kontrol etme ihtiyacıdadırlar. Çalışanlar, olayların seyrini bilmek ve kontrol etmek istemektedirler. Adalet uğraşları, çalışanlara olayları tahmin edecek örnekler sunabildikleri sürece önemlidir. Bu etki, sonuçlar elde edilmese bile önemlidir

Bireysel Saygı İhtiyacı; Birey daima kendisiyle ilgili iyi düşünmektedir. Ancak adaletsizlik bireysel saygıya zarar vermektedir.

Anlamlı Var Oluş İhtiyacı; İnsanlar adalet konusunda kaygılanırlar, çünkü adil bir dünyada dürüst oyuncular olmayı isterler (Laçinoğlu, 2010: 20). Çoğu yazar adaleti ahlakla bağdaştırmıştır. Adaletsizlik, insan olmanın temel niteliklerine zarar vermektedir.

Williams'a (1997) göre, çalışanın diğer insanlar tarafından kötü muameleye maruz kalması durumunda bu dört ihtiyaç ile çatışır. Çalışana örgüt içerisinde adil davranılmaması sonucunda; savunmacı, üstü kapalı davranışlar oluşur ve çalışanda olumsuz duygular oluşmaya başlar. Çoklu yaklaşımlar modeline göre adalet ve kontrol ihtiyacı araçsal modelle açıklanır. Örgüt içerisinde adil olan süreçler önceden ödül ve cezaların dağıtımının tahminini sağlar. Adalet çalışanları birbirine yaklaştırırken, adaletsizlik çalışanları çatıştırır (Laçinoğlu, 2010: 20).



Şekil 3.3. Williams'ın Çoklu Yaklaşımlar Modeli (Çağ, 2011: 30).

Dört ihtiyaç arasındaki ilişki adaletin davranışlar üzerinde hem doğrudan etkili hem de dolaylı etkili olabileceğini göstermektedir (Irak, 2004: 37).

3.4.7. Grup Bağlılığı Modeli

Tyler ve Blader (2000) tarafından geliştirilen Grup Bağlılığı Modeli, Grup Değeri Modeli ve Yetkinin ilişkisel Modelinin birleştirilerek neden prosedür adaletinin gruplarda, organizasyonlarda ve toplumda işbirliği olarak şekillendiğini açıklamaktadır.

Grup Bağlılığı Modelinde prosedürler önemlidir çünkü çalışanların gruplardaki sosyal kimliklerini şekillendirir; sosyal kimlik ise tutumlarını, değerlerini ve davranışlarını etkilemektedir. İşlemsel elementler, kişiler arası ilişkilerin kalitesi ile ilgili olduğu için ve en çok bu elementler sosyal kimlik ile alakalı bilgileri taşıdığı için,

sosyal kimlik hipotezleri bireylerin prosedür adaletine neden odaklandığını açıklar. Bu modele göre, çalışanların prosedür adaleti üzerine odaklanması, onların grupta bir yer tutma motivasyonlarını aydınlatır. Bununla birlikte iftihar ve saygı da çalışanların gruptaki kimliklerini etkilemektedir (Tyler ve Blader, 2003: 353).

Model; grupların iki önemli yüzünü karşılaştırmaktadır. İlki çalışanların gruptaki kimlik çıkarımları, ikincisi çalışanların grup üyeliğinden dolayı kazandığı veya kaybettiği kaynaklarıdır. Çalışanların grup içinde işbirliği yapma istekleri, gruptan aldıkları kimlik bilgisi ile oluşur. Bu kimlik bilgisi de, gruptaki prosedür adaleti değerlendirmelerinden kaynaklanmaktadır. Bu kimlik değerlemeleri, adalet yargılamaları ve grup bağlılığı ilişkisine aracılık eder. Buna sosyal kimlik aracılık hipotezi denilmektedir. Modelin bulgularına göre; kimlik yargıları, tutumları, değerleri ve işbirlikçi davranışları şekillendirmektedir. Aynı şekilde kaynak yargılarının da tutumlar, değerler ve davranışlar üstünde etkisi vardır. Fakat bu etki kimlik yargıları aracılığıyla dolaylı bir etkidir (Tyler ve Blader, 2003: 353).

3.5. Jerald Greenberg'in Örgütsel Adalet Kuramları

Örgütsel adalet ile ilgili literatür incelendiğinde örgütsel adaletle ilişkin teorilerin, kazanımların adilliği sorunsalının temel aldığı; 'sosyal adalet' kavramının örgütlere uyarlandığı (Gürboyoğlu, 2009: 50) ve buradan hareketle geliştirildiği görülmektedir. Örgütsel adaletle ilişkin literatürün Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti ile başladığı ve Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi ile şekillendiği (Tan, 2009: 111) sonrasında da örgütsel adalet ile ilgili çok sayıda teori ortaya atıldığı görülmektedir (Çelik, 2011: 26). Bununla birlikte örgütsel adalet ile ilgili teorilerin sayıca fazlalığı ve aynı temelden yola çıkılarak geliştirilmiş olmaları nedeniyle birbiriyle örtüşen ve birbirini kapsayan sonuçlar ortaya koymaları, sınıflandırılmalarını güçleştirmiştir. Jerald Greenberg bu teorileri bir sınıflandırma içerisine koyarak incelemiştir (Çetin, 2009: 14). Greenberg (1987), "A Taxonomy of Organizational Justice Theories" başlıklı çalışmasında, var olan teorileri reaktif-proaktif ve süreç-içerik olmak üzere iki bağımsız boyut yardımıyla sınıflandırmaya çalışmıştır (Tan, 2009: 111). Bu iki bağımsız boyutun birleştirilmesiyle, Tablo 3.5.'de görüldüğü gibi dört farklı sınıflandırma karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca her bir sınıflandırmanın ilk örnekleri de belirtilmiştir (İçerli, 2009: 47).

Tablo 3.5. Greenberg'in Adalet Teorilerini Sınıflandırması

Reaktif-Proaktif Boyutu	İçerik-Süreç Boyutu	
	İçerik	Süreç
Reaktif	Reaktif-İçerik Teorileri Eşitlik Teorisi (Equity Theory) (Adams, 1965)	Reaktif-Süreç Teorileri Prosedür Adaleti Teorisi (Procedural Justice Theory) (Thibaut&Walker, 1975)
Proaktif	Proaktif-İçerik Teorileri Adalet Yargı Teorisi (Justice Judgement Theory) (Leventhal 1976,1980)	Proaktif-Süreç Teorileri Dağıtım Tercih Teorisi (Allocation Prefence Theory) (Leventhal&Karuza&Fry,1980)

Kaynak: Kaya, 2011: 31

Örgütsel adalet ile ilgili teorilerin sınıflandırılması, hem teorilerin birbirleri arasındaki ilişkileri görmeye yardım etmekte hem de örgütler açısından önemlerini ortaya koymaktadır. Bu kuramların birçoğu dağıtım adaleti üzerinde durmuştur. (Çelik, 2011: 25)

Reaktif teoriler, çalışanların adaletsiz bir durumdan kaçınmaları üzerinde yoğunlaşan teorilerdir. Bu teoriler, adil olmayan durumlara gösterilen tepkileri incelemektedir. Buna karşılık, proaktif teoriler ise çalışanların örgütte adaleti teşvik etmek ve geliştirmek üzere sergiledikleri davranışlar üzerinde yoğunlaşmakta ve adaleti oluşturma, adil ortam yaratma çabalarını içermektedir

Süreç teorileri, çalışanların elde ettikleri kazanımların nasıl belirlendiği ile ilgilidir (Özkılıçcı, 2011: 7-8). Bu yaklaşımlar, örgütsel kararların alınmasında ve uygulanmasında kullanılan prosedürlerin adilliğine odaklanmaktadır (Karaman, 2009: 10-11). Buna karşılık içerik teorileri ise, kazanımların belirlendiği süreçlerin değil, yalnızca dağıtımı gerçekleşen kazanımların adilliğini konu almaktadır (Çöp, 2008: 28).

Bu açıklamalar ışığında; örgütsel adalet teorilerinin açıkladığı, örgütsel adalet boyutlarından; dağıtım adaleti, adaletsizlik oluştuktan sonraki tepkileri incelemekte, çalışanların adaletsiz durumlardan kaçınmaları ve uzak durmalarını konu almaktadır. Süreç adaleti ve onun uzantısı olan etkileşim adaleti ise, örgüt içinde adaleti sağlama girişimleri ve adaletli durumlar yaratma çabalarına odaklanmaktadır. Bu nedenle dağıtım adaleti, reaktif özellik gösterirken, süreç adaleti ve etkileşim adaleti, proaktif özellik göstermektedir (Çakır, 2006). Jerald Greenberg'in yukarıdaki teori sınıflandırmasını açıklayıcı temsili sorularına da aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 3.6. Adalet Teorisi Kategorilerini Açıklayan Sorular

Teorinin Tipi	Açıklayıcı Sorular
Reaktif İçerik	Çalışanlar adil olmayan uygulamalara nasıl tepki gösterirler?
Proaktif İçerik	Çalışanlar uygulamaların adil olması için ne yapabilirler?
Reaktif Süreç	Çalışanlar adil olmayan politikalara veya prosedürlere nasıl tepki gösterirler?
Proaktif Süreç	Çalışanlar politikaların ve prosedürlerin adil olması için ne yapabilirler?

Kaynak: Kaya, 2011: 31

Jerald Greenberg, son zamanlarda tepkisel-içerik yaklaşımına ilginin azaldığını önleyici ve süreç kavramlarına ilginin arttığını; yani tepkiselden önleyici teorilere ve içerikten süreç teorilerine doğru bir yer değiştirme olduğunu öne sürmektedir. Mevcut sınıflandırmanın da teorik ilerleme sürecinde yol gösterici olacağını ileri sürmektedir. Yukarıda bahsedilen birçok teoriyi içine alan sınıflandırmaya aşağıda yer verilmiştir.

3.5.1. Reaktif– İçerik Kuramı (Tepkisel İçerik Kuramı)

Reaktif-içerik Teorileri; çalışanların kaynak ve ödüllerin dağıtımında adil olmayan uygulamalara karşı ortaya koydukları tepkilere yönelik yaklaşımlardır. Greenberg'in adalet teorilerinin sınıflandırmasını yaptığı 1987 yılına kadar geliştirilen teorilerin birçoğu reaktif içerik teorileri içerisinde yer almaktadır. Bu teorilerden en çok bilinenleri; Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi, Adams'ın (1965) Eşitlik Teorisi, Walster'in (1973) geliştirdiği Eşitlik Teorileri ve Crosby'nin (1976) Görelî Yoksunluk Teorisi'dir (Çelik, 2011: 28). Bu teorilerin bazı noktalarında birbirlerinden farklılık göstermelerine rağmen birleştikleri ortak görüş; çalışanların adil olmayan ilişkilere belirli olumsuz duygularla cevap verdikleri ve adil olmayan uygulamaları düzeltecek şekilde davranarak bu durumdan kaçınmaya çalıştıklarıdır. Bu teoriler, çalışanların örgütteki kaynakların ve ödüllerin adil olmayan dağılımına karşı tepkilerine odaklandıkları için, reaktif-içerik teorileri olarak adlandırılmaktadır

3.5.2. Proaktif– İçerik Kuramı (Önlemsel İçerik Kuramı)

Çalışanların, kazanımların dağıtımında adil ve adil olmayan uygulamalara gösterdikleri tepkileri inceleyen reaktif içerik teorilerinin aksine proaktif içerik teorileri, çalışanların kazanımların dağıtımında adil uygulamaların yaratılmasına ilişkin çabaları üzerine odaklanmaktadır. Bu kategoriyi belirleyen düşüncenin temelleri, Leventhal'in

(1976) Adalet Yargı Teorisi ile ortaya çıkmıştır. Proaktif içerik teorileri arasında Leventhal'ın (1976) Adalet Yargı Teorisi ile Lerner'in (1980) Adalet Güdüsü Teorisi yer almaktadır (Çağ, 2011: 36) Leventhal ve Lerner teorileri birbirinden farklı gibi dursa da her iki teori de adil olmayan dağıtımlarda bireylerin nasıl tepki verecekleri üzerinde durduğu için proaktif içerik teorileri içerisinde değerlendirilmektedirler (Çelik, 2011: 30).

3.5.3. Reaktif– Süreç Kuramı (Tepkisel Süreç Kuramı)

Kararların sonuçlarının adilliği konusu üzerine yoğunlaşan reaktif içerik teorilerinden belirgin bir şekilde ayrılamaz görünmesine rağmen reaktif süreç teorileri kararların verilmesinde kullanılan süreçlerin adilliği ile ilgilenmektedirler. Bu teoriler kaynağını hukuktan almıştır (Söyük, 2007: 41).

Hukuk üzerine çalışan araştırmacılar genel olarak hukuki kararların alınmasında kullanılan süreçlerin, alınan kararların toplum tarafından kabul edilmesinde çok büyük bir etkisi olduğunu kabul etmişlerdir. Proaktif içerik teorilerinin formüle edilmesi ve araştırılmasıyla yaklaşık olarak aynı dönemde (1970'li yılların başlarında) Kuzey Carolina Üniversitesi'ndeki bir araştırma ekibinin üyelerinden olan John Thibaut ve Laurens Walker, hukuki prosedürler üzerine yapılan araştırmaların geleneğinden etkilenerik çeşitli çatışma çözümü prosedürlerine yönelik tepkileri karşılaştırmak üzere tasarladıkları bir dizi araştırma yürütmüşlerdir (Çağ, 2011: 36).

Reaktif Süreç Teorilerinin kaynağı John Thiabut ve Laurens Walker'in çeşitli mahkemelerdeki incelemeler sonucunda mahkeme süreçlerini değerlendirerek ortaya koydukları "Prosedürel adalet" kuramına dayanmaktadır. Reaktif-süreç teorileri işgörenlerin karar alma sürecindeki adil olmayan süreçlere nasıl tepki verdikleri üzerine odaklanmaktadır. Bu nedenle Thibaut ve Walker'ın teorisi reaktif-süreç teoriler arasında değerlendirilmektedir (Çelik, 2011: 31).

3.5.4. Proaktif– Süreç Kuramı (Önlemsel Süreç Kuramı)

Reaktif süreç teorileri, taraflar arasındaki anlaşmazlıkların çözümüne yönelik yöntemleri incelerken, proaktif süreç teorileri dağıtım yöntemleriyle ilgilenmektedir. Proaktif süreç teorilerini temsil eden teori; Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) Dağıtım Tercihi Teorisi"dir. Bu sınıfta yer alan teoriler, adil uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için hangi yöntemlerin kullanılması gerektiğine yanıt aramaya çalışmaktadırlar.

Prosedürlerin adilliği, bu ölçütlere uygunlukları göz önünde bulundurularak belirlenmelidir. Örgütsel adalet ile ilgili yapılan araştırmalarda reaktif –içerik yaklaşımlarından proaktif-süreç yaklaşımlarına doğru ilgi vardır (Çelik, 2011: 32).

3.6. Örgütsel Adalet Algısının İlişkili Olduğu Bazı Unsurlar

Örgütsel adalet algısının etkilediği ve etkilendiği birçok unsur vardır. Örgütsel adalet algısının çeşitli değişkenler üzerindeki etkisine yönelik yapılan araştırmalarda örgütsel adalet ile iş tatmini, örgütsel güven ve bağlılık, örgütsel vatandaşlık arasında yakın bir ilişki bulunmuştur.

3.6.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte sadakat hissetmeleri, örgütün amaçları ve değerlerini kabul edip içselleştirmeleri ve örgüte katılmaları durumudur (Sulu, 2010: 30). Örgütteki uygulamaların, iş ve örgütün özellikleri doğrultusunda örgüte karşı geliştirilen tutum ve bunların sonucunda sergilenen olumlu davranışların bir göstergesidir (Ergeneli ve Arı, 2005: 124).

Bağlılık, bireylerin ne olduğunun ve ne olmak istediğinin açık bir göstergesidir. Bireyler, bir karar aldıktan sonra, tutumlarını bu kararla paralel bir davranış tarzı ortaya koyacak bir biçimde değiştirir ve bu karara bağlanırlar (Gülşen, 2010: 23).

Örgütsel bağlılık, örgütün verimliliği üzerinde çok yüksek derecede etkili olan değişkenlerden birisidir. Örgütün kişiyi gelecekte aynı örgütte kalmaya ve çalışmaya özendirmesinin, ikna etmesinin bir sonucu olduğu gibi kişinin örgütte kalmayı istemesinin de göstergesidir (Izgar, 2008: 3).

Örgütsel bağlılık, örgütsel başarının arkasındaki sürükleyici güçtür (Gülşen, 2010: 24). Örgütsel bağlılık ile ilgili son zamanlarda yapılan çalışmaların sayılarının hızla artması bağlılığın, performans arttıran, devamsızlık ve personel devir hızını azaltan, örgütteki kural ve uygulamaların çalışanlar tarafından içselleştirilmesini sağlayan özelliklerinin bulunmasındandır. Adil uygulamalar bireylerin örgüte olan bağlılıklarını arttıran bir etkiye sahip olması nedeniyle örgütsel adalet, örgütsel bağlılık yoluyla olumlu davranışları etkileme gücüne sahiptir (Taşcıoğlu, 2010: 52).

İşletmeye duyulan adalet duygusunun yüksekliği işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyini etkiler, örgütsel bağlılığı olumlu etkilenen işgörenler rollerini iyi oynayacaklardır. Doğal rolünü iyi oynayan işgörenlerin performansları yüksek olacaktır. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan işgörenlerin devir hızları da düşük olacağından, sunulan hizmetlerin kalitesinde süreklilik sağlanabilecektir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 10).

3.6.2. İş Tatmini

İş tatmini, çalışanların işlerine, iş ortamlarına ya da iş arkadaşlarına yönelik duygu düşünce ve davranışlarının bir ürünü olarak içsel değerlendirmeleri, işlerine yönelik genel bir tutumu ifade etmektedir (Solmuş, 2004: 186). İş tatmini genel olarak çalışanın işinden duyduğu memnuniyeti ifade eder (Taşcıoğlu, 2010: 51).

Yöneticilerin örgütsel kuralları tüm çalışanlara adil olarak uygulamaları ve ödülleri onların performansına uygun şekilde dağıtmaları halinde, dağıtım ve prosedür adaleti algılarının yükseleceğini, bunun da daha fazla tatmin ve bağlılık sağlayacaktır. McFarlin ve Sweeney (1992), prosedür ve dağıtım adaleti algısının iş tatmini ile anlamlı ve pozitif bir ilişki içinde olduklarını belirtmişler ve dağıtım adaletinin, iş tatmini üzerindeki etkisinin prosedür adaletinden daha fazla olduğunu vurgulamışlardır (Basım ve Şeşen, 2009: 808).

Adalet algısı çalışanlar için önemli bir güdeleyicidir. Adil bir iş ortamı çalışanların iş tatminlerini arttırmaktadır. Adil bir çalışma ortamı içerisinde bulunan çalışanlar, örgüte karşı olumlu tutumları aracılığıyla örgütün kendi amaçlarının gerçekleştirilmesi için katkıda bulunurlar. Bundan dolayı örgütlerin başarılı olması, örgüt bünyesinde çalışanların iş tatminlerinin yüksek olmasına bağlıdır. İş tatmini örgütsel davranış ve yönetim alanının en çok çalışılan olgulardan biridir. İş tatminine duyulan bu yoğun ilgi iş tatminin devamsızlık, örgütsel bağlılık, işgücü dönüşümü ve iş performansı ile olan ilişkisinden kaynaklanmaktadır (Taşcıoğlu, 2010: 51).

Yapılan araştırmalar özellikle dağıtımsal ve prosedürel adaletin iş tatminini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Çalışanların ücret ve terfi imkânlarına karşı tutumları büyük ölçüde bu imkânların adil dağıtımına dayalıdır. Dağıtımsal adalet algısı çerçevesinde çalışanlar elde ettikleri ücret ve ödülleri örgüte olan katkılarına dayalı olarak değerlendirmekte ve kendilerini diğer çalışanlarla karşılaştırmaktadır (Gülşen, 2010: 26).

3.6.3. Güven

Güven, genel anlamda iki tarafın birbirlerine kötü niyet taşımayacağına (iyi niyet eksikliği olmayacağına) dayalı savunmasız kalma istekliliğidir (Celep ve Polat 2008: 310).

Güven birden fazla boyutu olan bir kavramdır. Birçok araştırmacı güveni (Kalemci, 2007: 105);

- Çok düzeyli bireyler, takımlar, örgütler ve örgütler arası birleşme gibi çok düzeyli değişim ilişkilerinin bir sonucu,

- Kültürel kökleri olan örgüt kültürünün inançları, değerleri ve normlarıyla bağlı,
- İletişim temelli doğru bilgiyi sağlama, kararlara yönelik açıklama yapma ve açıklık sağlama gibi iletişim davranışlarının bir sonucu,
- Dinamik- güven oluşturmanın devamlılık gerektiren bir olgu olması,
- Çok boyutlu- bireyin güven algılamasını etkileyen bilişsel, duyuşsal ve davranışsal düzeyde pek çok unsurdan oluşan bir olgu olarak tanımlanmışlardır.

Yöneticiye ya da örgüte duyulan güvenin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisi bazı araştırmalarda incelenmiştir. Tyler (1994) güvenin hem işlemsel hem de dağıtımsal adalet algılarıyla ilişkili olduğunu bulmuştur. Güvenle dağıtımsal adalet algısı arasındaki ilişkinin ise yüksek düzeyde pozitif olduğunu göstermiştir. Buna benzer sonuçları Giacobbe-Miller (1995) yaptığı araştırmasında bulmuştur. Aryee, Budhwar ve Chen (2002) ise dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının üçünün de örgüte güvenle ilişki olduğunu, kişilerarası adalet algılarının da yöneticiye duyulan güvenle ilişkili olduğunu belirlemişlerdir (Önderoğlu, 2010: 9-10).

3.6.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı, “örgütün biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve açık bir biçimde tanımlanmayan, ancak bir bütün olarak örgütün etkili ve verimli çalışmasına yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı birey davranışı” olarak tanımlamıştır (Kıray, 2011: 19). Örgütsel vatandaşlık davranışı aynı zamanda, “prososyal örgütsel davranış, özgecilik, ekstra-rol davranışı ve gönüllülük” kavramlarının yanı sıra (Bolat vd., 2009: 217-218) “iyi asker sendromu” (Taşçı ve Koç 2007: 374) olarak da adlandırılmaktadır.

Örgütsel vatandaşlıkta çalışanların sorumlulukları ve rolleri dışında kalan fazladan bir çaba ve çalışma söz konusudur ancak, bu durumu belirleyen belli kanun ya da kurallar mevcut değildir. Örgütsel vatandaşlık, çalışanların kendi iradelerine bağlı ortaya çıkan davranışlardır. Biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan bu davranışlar, zorlayıcı olmayan ve örgütün etkinliğini artıran bireysel davranışlardır (Poyraz vd., 2009: 79).

Başarıyı yakalamış örgütler için örgütsel adaletin vatandaşlık davranışlarıyla ilişkisi, esas ve en önemli konularından biridir. Rekabetin yüksek olduğu dünyada, bireyler için örgütsel adaleti sağlamak, hem işlevsel kabiliyeti, hem de bireyin örgüt içindeki davranışlarını olumlu yönde etkiler (Chegini 2009:171).

Birçok çalışma çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediklerini göstermektedir. Lind ve Earley prosedürel adaletin çalışanların tutumları ve davranışları üzerindeki etkisini incelemişler ve geliştirdikleri etkileşim modelinde çıktılarının adil dağıtılmasının, adil süreçlere ve davranışlara verilen değerle ilgili olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu yüzden prosedürel adaletin dağıtımsal adalet üzerinde önemli etkisi vardır. Prosedürel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki, örgütte görülen adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi yoluyla açıklanabilir. Ancak tüm çalışmalar bunun gibi sonuçlar ortaya koymamıştır. Örneğin Moorman'a göre prosedürel ve dağıtımsal adalet ayrı boyutlar olarak değerlendirildiğinde, prosedürel adalet vatandaşlık davranışının boyutları üzerinde etki gösterirken dağıtımsal adalet gösterememektedir. Folger ve Konovsky ise yaptıkları çalışmada prosedürel adalet ile örgütsel bağlılığı ve yönetime güveni kapsayan iş tutumları arasında ilişki bulurken, dağıtımsal adaletin ise sadece ücret tatmini ile ilişkisini bulmuşlardır (Arslantaş ve Pekdemir 2007: 270).

Adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir başka araştırmacı Tansky de yaptığı çalışmada özgecilik ve vicdan sahibi olma ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ilişkiler bulmuştur. Konovsky ve Pugh da adalet ve vatandaşlık davranışları arasında güçlü bir ilişki olduğunu ileri sürmektedirler. Adalet algısının vatandaşlık davranışını etkilemesinde, güven aracı bir değişken olarak ele alınabilir. Örgütteki uygulamalar dürüst ve adil olursa çalışanların prosedürel adalet algıları olumlu olacağından, yöneticilerine ve örgütlerine karşı güvenleri artacaktır. Artan bu güven de çalışanların tatmin düzeyini artırarak onları örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeye yöneltmektedir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 270).

Sonuç olarak, örgütsel yönetimin bir parçası olarak çalışanlar işlemsel adalet algıladıkları ve örgütte işlerini devam ettirmek istedikleri sürece daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstereceklerdir (Önderoğlu, 2010: 11).

3.7. Örgütsel Adalet Algısını Etkileyen Faktörler

Araştırmanın bu kısmında örgütsel adalet algısını etkileyen faktörler yer almıştır.

3.7.1. Bireysel Faktörler

Demografik değişkenlerden cinsiyetin, örgütsel adalet algısı üzerinde bazı etkileri olabileceği düşünülmektedir. Kadınların herkese eşit davranılmasına daha çok önem verdiklerinden ötürü daha çok dağıtım adaletine yönelmeleri beklenmektedir. Erkeklerin ise, rekabete değer vermesinden dolayı prosedür adaletine yönelecekleri düşünülmektedir (Eker, 2006: 32).

Kişilik ve “kendilik algısı” (self concept) örgütsel adalet algısı üzerinde etkili olduğu iddia edilen diğer iki faktördür. Yapılan uzun dönemli araştırmalarda kişilik yapısı olarak nevrotik davranışlara yatkın olan bireylerin örgütsel adaletsizlik durumunda uzun dönemde daha fazla hastalığa bağlı devamsızlık gösterdikleri bulunmuştur. Ayrıca negatif olaylar karşısında duygulanımı uzun süreli olarak negatif etkilenen bazı kişilik yapıları da mevcuttur. Bu tarz çalışanlarda örgütsel adaletsizliğe verilen tepkiler daha şiddetli olabilmektedir (Gilliand, 2008: 275).

Kendilik algısında ise genel olarak zamandan bağımsız edinilen, kişilik ve ilişkisel olgulardan oluşan “kronik kendilik algısı” ile yaşanan olaylara bağımlı, andan ana değişebilen “çalışmakta olan kendilik algısı” şeklinde bir ayrım söz konusudur. Bireylerdeki baskın kendilik algısına göre örgütsel adalet algısına verecekleri tepki değişebilmektedir (Russell, 2006: 175).

Bireyin içinde yaşadığı kültür de onun örgütsel adaleti algılamasında rol oynamaktadır. Daha önce de bahsedildiği gibi, duygu ve düşüncelerin özgürce ifade edilmesini destekleyen kültürlerde, kararlara katılım hakkının sağlanmaması daha büyük tepkiye yol açmaktadır. Ayrıca hiyerarşi ve otoriteye saygının içselleştirildiği toplulukçu kültürlerde de bireysel başarının ön planda tutulduğu bireyselci kültürlere göre prosedür adaleti algısı sonuçları farklılık göstermektedir (Eker, 2006: 33). Örneğin, Brockner ve arkadaşlarının (2001) Amerika ve Çin’de gerçekleştirdikleri bir araştırmaya göre, Amerikalı çalışanlarda kendini ifade etme imkanının olmaması örgütsel bağlılığı düşürürken Çin’de böyle bir durum görülmemiştir (Minibaş Poussard ve Erkmen, 2008: 117).

3.7.2. İş ve İş Ortamına İlişkin Faktörler

İşletmelerdeki yönetim tarzının çalışanların adalet algısının oluşmasında ne derece önemli olduğu önceki bölümlerde açıklanmıştı. Çalışanları etkileyen kararların adil olması, herkes için eşit uygulanması ve çalışanların alınan kararlar üzerinde fikir beyan edebilmesinin onların çalıştıkları ortamı adaletli algılamasında önemli rol oynadığı anlaşılmaktadır. Bunun yanı sıra bir çalışanın raporlama birinci derecedeki yöneticinin yönetim tarzı ve davranış şekillerinin de o çalışanın örgütsel adalet algısını etkilediği çeşitli çalışmalar ile gösterilmektedir. Buna göre bir üst yönetici veya süpervizöründen memnun olan bir çalışanın örgütsel adalet algısının yüksek olması beklenmektedir (DeConinck ve Stilwell, 2004: 57).

Bir işletmedeki ödüllendirme sistemleri o işletmede çalışan bireylerin örgütsel adalet algısına etki edebilmektedir. Ödüllendirme sisteminin ödül kriterleri ve teknikleri

ile ilgili açık iletişim mekanizmaları ve karar alma süreçlerine çalışanların katılımı gibi elemanları içeren süreç boyutu, sistemin iş bazlı, kişi bazlı, bireysel performansa dayalı ya da ekip performansına dayalı olması gibi yapısal boyutlarına göre her üç adalet türü üzerinde daha etkilidir. Diğer bir ifadeyle çalışanların örgütsel adalet algıları, sistemin yapısal özelliğinden çok, bu yapının nasıl işletildiği ve yönetildiğinden etkilenmektedir. Bunlara ek olarak ödüllendirme sisteminin süreç boyutu, etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti algıları üzerinde daha yüksek bir etkiye sahiptir. Süreç boyutunun içinde yer alan kavramlar ise genellikle prosedür adaleti ile ilişkilendirilmektedir (Yürür, 2005: 203).

Bir bireyin organizasyon içerisinde hangi hiyerarşik düzeyde olduğu, o bireyin adalet algılamasını değiştirebilmektedir. Yapılan çalışmalarda hiyerarşik düzey yükseldikçe algılanan adalet(sizlik) ve organizasyon yapısına ilişkin atıflarla arasında bir ilişki olmadığı, yönetim kadrosunda olanlar ve olmayanların farklı algılamalara sahip olduğu görülmektedir (Minibaş Poussard ve Erkmen, 2008: 121).

3.8. Örgütsel Adalet Algısının Sonuçları

Çalışanların örgütsel adalet algıları olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Algılanan adaletsizlik algısı; iş doyumunu azalması, örgütsel güvenlinin azalması, örgütsel vatandaşlık davranışının gelişmemesi, iş tatmininin azalması, örgütsel bağlılığın azalması, işyeri saldırganlığı davranışların oluşması, işten ayrılma niyetinin ortaya çıkması, çalışan sağlığının bozulması gibi negatif davranışsal ve tutumsal sonuçlar doğurmaktadır. Örgütsel adaletsizlik algılamasının çalışanların sağlığı üzerinde ciddi negatif etkileri olduğu yapılan birçok çalışma ile gösterilmektedir. Örneğin, Elovanio ve diğ. (2005) tarafından yapılan bir çalışmada örgütsel adalet algısı düşük olan çalışanların daha sık hasta olduğu ve daha uzun sürede iyileştiği gözlemlenmiştir.

Yapılan başka bir araştırmada ise özellikle dağıtım adaleti ve prosedür adaleti algısı düşük olan çalışanların ciddi boyutlarda psikolojik stres yaşadıkları ve dolayısı ile sağlıklarının negatif etkilendiği bildirilmektedir. Örgütsel adalet algısının bireysel performans üzerinde de bazı etkilerinin olduğu iddia edilmektedir. Bazı araştırmalarda özellikle prosedür adaleti algısının yüksek olduğu, kararlara katılımın desteklendiği iş ortamlarında çalışanların performans seviyelerinde artış gözlemlenmektedir (Samuel vd., 2004: 94).

Örgütte çalışma ortamı ve çalışma koşulları, çalışanların kendilerine karşı adil ya da adil olmayan şekilde davranıldığını algılamalarına yol açmaktadır. Adalet algısı çalışanlar için önemli bir güdüleyici araçtır. Çalışanlar, kendilerine adil

davranılmadığını hissettiklerinde, çalıştıkları örgüte yönelik olumsuz tutum ve davranışlar geliştirirler, moralleri bozulur, işten ayrılmalar artar. Çalışanların hoşnutsuzluk duygusu, örgüte ve örgüt çevresine karşı iyi niyetlerini yitirmelerine yol açabilir. Bunun durum da bazı sonuçlara yol açabilir: Potansiyel müşterilere şirketin mal ve hizmetinin alımını önermezler, çalıştıkları yere yeni başlayacak elemanlara şirketi övmeyizler ve işe girişi özendirmezler, örgüte karşı bir öç alma davranışına yönelebilirler. Adil uygulamalar ve davranışlar, örgüte bağlılığı ve işte kalma niyetini arttırır, güçlendirir. Kısacası, örgütte adalet insanları bir arada tutarken örgütte adaletsizlik, insanların birbirlerinden ayrılmalarına neden olabilir (Erim ve Çalışkan, 2010: 373).

Çalışanlar, örgüt veya yöneticileri tarafından adaletli olmayan bir şekilde muameleye maruz kaldıklarını düşündüklerinde, aralarındaki sosyal ilişkilerin ihlal edildiğine inanacaklardır. Eğer çalışanlar ilişkide kalmanın maliyetinin yararlarından daha fazla olduğuna inanırlarsa, ilişkiden çekileceklerdir. Örgütsel adalet algısının düşük olduğuna inanmaları sonucunda çalışanlar; iş performansının düşüşü, kabuğa çekilme davranışının artışı, çalışan hırsızlığı, yüksek devamsızlık ve işi başkasına havale etme, sapkın davranışlar, azalan duygusal bağlılık, işi sabote etme, misilleme ve işten ayrılma niyeti gibi negatif tutum ve davranışlar içerisine gireceklerdir.

Yüksek adalet algısı ile de örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi örgüt tarafından istenen davranışlar kendini gösterecektir (Erkutlu, 2008: 225, Yürür 2009: 195-196, Keskin Akgün ve Günsel, 2008: 99). Ayrıca çalışanların örgütsel adaletsizlik algılamaları sebebi ile psikolojik stres yaşamaları ve sağlıklarının bozulması, çalışanların daha sık ve daha uzun süreler devamsızlık yapması sonucu işletmenin önemli miktarlarda işgücü kaybı yaşamasına yol açacaktır. Çalışanların beden ve ruh sağlığının yüksek tutulması ve dolayısı ile bu sebeplerle oluşacak devamsızlığın önlenmesi adına organizasyonlarda örgütsel adaletin sağlanması önem taşımaktadır (Jan ve Kees, 2010: 70).

3.9. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Adalet

Girdisi ve çıktısı insan olan eğitim örgütleri diğer örgütler gibi birçok örgütsel değişkenden etkilenmektedir. Bu örgütsel değişkenlerden biri de örgütsel adalet kavramıdır. Eğitim kurumu örgütünün toplumsal açık bir istem olusu ve eğitim kurumunun yakın çevresi dikkate alındığında örgütsel adalet kavramı daha da önem kazanmaktadır. Eğitim kurumu yönetiminde rol oynayan eğitim kurumu içi ve dışı öğeler eğitim kurumu üzerinde etkili olmaktadır. Eğitim kurumunun iç öğeleri olan

yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler ve diğer personeli ile eğitim kurumu çevresi ve değişik baskı gruplarının farklı ve değişik olması bu etkinin yönünü belirlemektedir. Bu etkinin yönünü tayin edecek olan her sedyen önce eğitim kurumu yönetiminden sorumlu olan eğitim kurumu yöneticileridir.

Eğitim kurumu yöneticilerinin örgütsel yapıyı isletecek yönetim anlayışı eğitim kurumu örgütünün örgütsel değişkenlerini eğitim kurumunun amaçlarına yönlendirmede belirleyici bir etken olacaktır. Bu açıdan eğitim kurumlarında örgütsel adalet algılarını etkileyen unsurların neler olduğunun bilinmesi önem taşımaktadır. Bu bağlamda etkili unsurlardan biri durumunda olan örgütsel adaletin çalışanların algılarını nasıl ve ne yönde etkilediği önemlidir.

Tüm insanlar ve çalışanlar gibi öğretmenlerin de bireysel farklılıkları vardır. Bu farklılıklar onların değişik olaylar karşısında farklı algılamalarda bulunmasına neden olabilmekte, bu algı farklılıklarından da anlaşmazlıklar çıkabilmektedir. Eğitim kurumlarındaki dağıtım adaleti uygulamalarında görevsel iliksilerin belirlenmesi, ders dağıtımı, ücret gibi konularda dağıtımın adil olmadığını algılayan öğretmenler eğitim kurumlarını adaletsiz bulacaklardır. Burada adaleti sağlamak eğitim kurumu yöneticisine düşmektedir.

Örgüt yönetimi ve politikalarının adilliğine ilişkin işgörenlerde olumlu duygu ve düşünceler geliştirebilmenin yolu örgüt içi iletişim ve bilgi akışının etkin şekilde işletilmesiyle olanaklıdır. Bir bakıma adil politika ve uygulamalar tek başına yeterli olamamakta, bunların etkin bir iletişim ve paylaşım süreciyle desteklenmesi gerekmektedir. Aksi takdirde bu alandaki bir boşluğu dedikodu ve fısıltı mekanizması doldurabilecek, bu ise işgörenlerde olumsuz, yanlış ya da yanlış tutumların oluşumuna zemin hazırlayabilecektir.

Eğitim örgütlerinde öğrencilerin kalitesini arttırmak için, öğrencilerin yetiştirilme sürecinde rol oynayan eğitimcilerin verimliliğinin üst seviyede olması bir ön şart gibi kabul edilebilir. Bu nedenle örgütsel amaçlar kadar, bireysel amaçlara da hitap etmek öğretmenlerin performansı için iyi bir zemin hazırlayabilir. Diğer bir deyişle, öğretmenlerin örgütten ve yöneticilerinden beklentilerinin mümkün olduğunca yerine getirilmesi, örgütün örgütsel amaçları kadar önemli görünmektedir. Öğretmenlerin beklentilerinin gerçekleşmesi örgüt amaçlarının gerçekleşmesine olumlu katkı sağlayabilir. Eğitim kurumlarındaki formel ve informal iletişim kanallarının sağlıklı ve etkili işlemesi de çalışanların adalet algısını etkilemektedir. Yapılan araştırmalar işgörene ulaşan bilgi miktarındaki artışın işgören tatmini ve adalet

algılaması üzerinde olumlu etkiler yaptığını göstermektedir. Bu bağlamda işgörenler ile üst yönetim arasında iletişim ilişkisi kuran örgüt organları ve yayınları sadece bir iletişim aracı değil aynı zamanda işgörenler arasında çalışma sevgi ve iş tatmini ile adalet hissini oluşturmaya sağlayan güçlü birer stratejisi olmaktadır (Açıkgöz, 2009: 72).

Balcı (1992) tarafından yapılan “Ödüller Gütüleme Kuramları ve Türkiye’de Öğretmen Ödülleri.” araştırmada, ödül kazanan öğretmenlerin %98’i 41 yaşın üstündedir. Bu durum daha genç öğretmenler tarafından ödüllerin dağıtımında adaletsizlik olduğu şeklinde algılandığında basta örgütsel adalet olmak üzere örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, motivasyon gibi beraberinde birçok örgütsel değişkenin de gücünü yitirmesine neden olabilmektedir. Aynı araştırmada, Milli Eğitim Bakanlığı ödülü “yönetsel disiplin aracı” olarak görülürken, yöneticiler ve ödül kazanan öğretmenler “ödül”, ödül kazanamayanların ise daha çok “ceza” olarak görmektedirler. Eğitim kurumlarında ödülün motivasyon aracı olarak kullanılması gerekirken bazen ödül dağıtımındaki hatalı uygulamalar bunu sağlamak yerine moral ve motivasyon düşüklüğüne yol açabilmektedir. Bu durumda örgütsel adaletin diğer örgütsel değişkenlerle ilişkisi, algılanacak bir adaletsizliğin tüm örgütsel değişkenleri etkileyebilmektedir.

İmamoğlu’nun yaptığı araştırmaya göre; etkileşimsel adalet alt boyutundaki ifadeler öğretmenlerin diğer alt boyutlara göre daha fazla katıldıkları göze çarpmıştır. Etkileşim adaletinin diğer alt boyutlara göre yüksek olması, okullarda ilişkilerin, işlemler ile ödül ve ceza dağıtımına göre daha iyi yürütüldüğü söylenebilir. Öğretmenlerin, verilen kararların kendilerine mantıklı bir şekilde ifade edildiğini, yani kararı uygulayanlarla etkilenenler arasındaki iletişim hakkında daha olumlu bir değerlendirme içinde oldukları sonucunun çıkartılabileceği düşünülebilir. Okullarda kişiler arası ilişkilerdeki olumlu düşüncelerin eğitimdeki verime ve başarıya olan etkisi düşünüldüğünde etkileşim adaletinin yüksekliğinin kurum açısından çok önemli bir yere sahip olduğunu söylemek mümkündür (İmamoğlu 2011: 89).

Polat (2008), Demircan (2003), Ünal (2003) ve Atalay (2005) çeşitli sektörlerde yaptıkları araştırmalarda öğretmenlerin yöneticileri genel anlamda “yüksek” düzeyde adaletli olarak algıladıkları sonucunu bulmuşlardır. Titrek’in (2009) hem ilköğretim okulları hem de ortaöğretim okullarındaki örgütsel adalet düzeyini belirlemeye dönük araştırmasında da, okul çalışanlarının örgütsel adalet algısının genellikle olumlu olmasına karşın, bazı davranışlarda eksiklik algısının var olduğu belirlenmiştir. Hoy ve Tarter da (2004) özellikle okullardaki örgütsel adaletin en temel taşının okuldaki güven

algısı olduğunu öne sürmüştür. Okul başarısı, gelişimi ve huzuru için güvenin en önemli şart olduğunu belirterek, yöneticiler öğretmenlere, öğretmenlerde velilere çocuklarının iyiliği için “sadece bana güven” mesajını sürekli yolladıklarını öne sürmektedirler (Kazancı, 2010: 84).

Eğitim kurumlarında birçok örgütsel değişken gibi örgütsel adalet de çalışanlar ve örgüt üzerinde etkili sonuçlar doğurmaktadır. Örgütsel adaletin diğer örgütsel değişkenleri olumsuz etkilememesi aksine onları daha da etkin kılması için eğitim kurumu yöneticilerine büyük sorumluluklar düşmektedir. Eğitim kurumu yöneticileri yönetim bilimi ve örgütsel davranış alanlarında etkili oldukları oranda örgütsel ve bireysel amaçların gerçekleşmesine katkı sağlayabileceklerdir (Açıkgöz, 2009: 73).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DENİZLİ DERSHANECİLİK SEKTÖRÜNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE ÖRGÜTSEL ADALET İLE OLAN İLİŞKİSİ

4.1. Araştırmanın Amacı

Dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık ile ilgili ayrı ayrı birçok kaynak ve araştırma bulunmaktadır. Ancak bu konuların birbiri ile olan ilişkisi açısından yapılan çalışmalar oldukça sınırlıdır. Bu tezin, teorik ve kavramsal çerçevesini oluşturan bölümlerde de, dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet ile ilgili iddia ve görüşlere dair, yerli ve yabancı birçok yazar, araştırmacı, akademisyen ve düşünürün görüşlerinden bu konuyu açıklamaya çalışan analizler yapılmış ve örnekler verilmiştir.

Bu çalışmada, Denizli dershanelerindeki öğretmenlerin dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilgili görüşlerinin belirlenmesi, dönüşümcü liderliğin öğretmenlerin örgütsel adalet algılamaları ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile olan ilgisi araştırılacaktır. Bu bağlamda, tez konusuna dair böyle bir araştırma yapılmasının temel amaçları şöyle sıralanabilir:

- Teorik çerçevede ileri sürülen görüş ve düşüncelerin bir kısmını test etmek.
- Bilimsel bilgi sürecine göre, her teorik ve kavramsal açıklama birer varsayım bağlamında olup, bu açıklayıcı görüş ve düşüncelerin, ancak test edildikten sonra aynı istikamette bulgulara ulaşılması durumunda “bilimsel bilgi” sonucu elde edilmektedir. Bu yüzden, böyle bir araştırma yapmak suretiyle “dönüşümcü liderlik”, “örgütsel vatandaşlık” ve “örgütsel adalet” arasında bir ilgi bulunup bulunmadığı hakkında bilimsel bilgi ürünleri elde etmek.
- Bilimsel araştırma yöntemlerini kullanarak dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışları ve adalet algılamaları ile olan ilişkisini belirleyip bu konularda duyarlı ve bilinçli olan yöneticilerine, yönetim ve organizasyon faaliyetlerinin yönetiminde bilimsel veriler kazandırmak.
- Örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel adalet üzerindeki dönüşümcü liderlik ilişkisini inceleyerek eğitim yönetimi literatürüne katkı sağlamak.

4.2. Araştırma Hipotezleri

Dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet ile olan ilgisi hakkında, Denizlideki Dershanelerde çalışan personel üzerinde yapılan bu araştırmanın hipotezleri şunlardır:

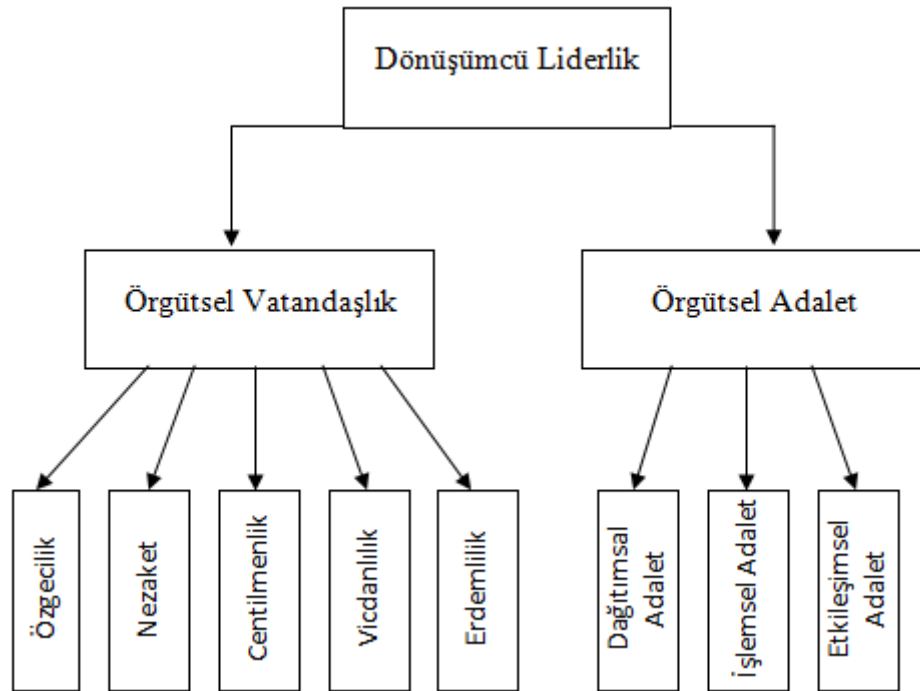
1. Dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık ile bir ilişkisi vardır.
2. Dönüşümcü liderliğin örgütsel adalet ile bir ilişkisi vardır.
3. Örgütsel vatandaşlık ile örgütsel adalet arasında bir ilişki vardır.
4. Dershane personelinin dönüşümcü liderlik algıları ile demografik özellikleri arasında farklılıklar vardır.
5. Dershane personelinin örgütsel vatandaşlık algıları ile demografik özellikleri arasında farklılıklar vardır.
6. Dershane personelinin örgütsel adalet algıları ile demografik özellikleri arasında farklılıklar vardır.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölüm, araştırmanın modeli, evren, örneklem, verilerin toplanması, ölçeğin seçilmesi, ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği, ölçeğin uygulanması ve verilerin çözümlenmesi aşamalarında yapılan çalışmalara ilişkin bilgileri içermektedir.

4.3.1. Araştırma Modeli

Araştırma modeli, en genel anlamda, araştırma amacına uygun ve ekonomik bir süreçle, verilerin toplanması ve analizi için gerekli koşulların düzenlenmesidir. Tarama ve deneme modelleri vardır. Tarama (survey) modeli, var olan durumu aynen resmetmeyi; deneme modeli ise, tahmin edilen sebep-sonuç ilişkisini sınamak üzere, var olan durumun kontrollü olarak değiştirilmesini esas alır. Şekil 4.1. 'de araştırmanın modeli gösterilmiştir.



Şekil 4.1. Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet İle İlişisine Yönelik Araştırma Modeli

Bu araştırma, tarama (survey) modeline göre yürütülmüş ve bazı verilere ulaşılmıştır. Araştırma aynı zamanda tanımlayıcıdır. Denizli dersanelerinde çalışan personelin düşüncelerine başvurularak, demografik özellikler de göz önüne alınarak dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet ile ilişkisi konusunda bazı yargılara ulaşılmaya çalışılmıştır.

4.3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

2012-2013 Eğitim – Öğretim yılında Denizli Valiliğine bağlı Denizli ili merkezinde bulunan dersanelerde çalışanların görüşleri ile sınırlıdır.

Elde edilen bilgiler ölçeklerdeki sorulara verilen cevaplarla sınırlıdır. Araştırmaya katılan kişilerin doğru cevap verdikleri düşünülmektedir. Araştırma literatür taramasından elde edilen bilgilerle sınırlıdır.

4.3.3. Evren ve Örneklem

Araştırma, Denizli il merkezindeki üniversiteye hazırlık dersleri veren dersanelerde çalışan personeli kapsamaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Evren büyüklüğünün tespiti için www.meb.gov.tr internet adresinde dersaneler listesinde Denizli'deki dersaneler tespit edilmiştir. Bu listeye göre Denizli merkezde araştırma yapılabilecek 40 dersane belirlenmiştir.

Araştırma evreninin tamamına ulaşılmaya çalışılmış ancak, 36 dersane araştırmayı kabul etmiş ve toplam 371 kişiden geçerli anket elde edilmiştir. Anket uygulaması Ekim-2012 ayında yapılmıştır.

4.3.4. Verilerin Toplanması

Araştırmanın ana problemi, alt problemleri ve dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet ile ilgili bilgilere öncelikle literatür taraması yapılarak ulaşılmaya çalışılmıştır. Kitap, makale, tez, bildiriler ve internet yayınlarından faydalanılmıştır.

Araştırmada veriler, 2012-2013 eğitim-öğretim yılı itibariyle Denizli dershanelerinde görev yapmakta olan işgörenlere 70 soruluk anket uygulaması yoluyla elde edilmiştir. Katılımcılardan cevaplanması istenen anket formunun birinci bölümündeki 9 soru, araştırmanın örneklemini oluşturan Denizli dershanelerinde çalışanların demografik özelliklerini, ikinci bölümündeki 18 soru dönüşümcü liderlik ölçeğini, üçüncü bölümdeki 23 soru örgütsel vatandaşlık ölçeğini, dördüncü bölümdeki 20 soru örgütsel adalet ölçeğini oluşturmaktadır. Araştırmaya esas teşkil eden anket Denizli’de 36 dershaneye kurum yöneticilerinin izni alınarak uygulanmıştır. Anket soruları katılımcılara doğrudan dağıtılmıştır. Toplamda 720 anket dağıtılmış, belirli bir süre sonra anket kâğıtları toplanmıştır. Anketlerin, 405 tanesi geri dönmüş, bunlardan 34 tanesi eksik cevaplardan dolayı iptal edilmiştir. Buna göre geçerli olan 371 adet anket değerlendirmeye alınmıştır. Anketlerden geri dönüş oranı %56’dır.

4.3.5. Verilerin Çözümlemesi

Kullanılan ölçme araçlarıyla elde edilen veriler, alt problemlere, verilen durumlara uygun istatistiksel tekniklerle analiz edilmiştir. Öncelikle araştırmadaki katılımcılara uygulanan ölçeklerden elde edilen veriler kodlanarak bilgisayara yüklenmiştir. Elde edilen verilerin çözümlemesinde SPSS 16.0 istatistik programı kullanılmıştır. İstatistiksel analizlerde .05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır. Araştırmada, frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve “t” testi, korelasyon analizler kullanılmıştır.

Araştırmanın temel varsayımlarını test etmek amacıyla hazırlanmış olan dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet ile arasındaki ilişki hakkındaki soruların cevapları, öncelikle aritmetik ortalama tekniği ile ifade edilmeye çalışılmıştır. Çünkü hesaplanacak olan aritmetik ortalamalar, tüm ana kitleyi en iyi temsil edebilecek istatistiki değerdir. Standart sapma, verilerin aritmetik ortalamaya göre nasıl bir yayılım gösterdiğini anlatır.

Buna göre, standart sapma büyüdükçe, ana kitleyi oluşturan birimler aritmetik ortalamadan daha çok uzaklaşıyor anlamına gelir. Buna karşılık, standart sapma küçüldükçe ana kitleyi oluşturan birimler aritmetik ortalamaya daha fazla yaklaşmaktadır. Yani standart sapmanın küçüklüğü, ana kitleyi temsil eden aritmetik ortalamanın, ana kitleyi oluşturan birimleri temsil etme yeteneğinin yüksekliği anlamına gelmektedir (Eroğlu, 2009: 179). Araştırmada anket soruları değerlendirilirken, dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet ile arasındaki ilişki incelenirken korelasyona başvurulmuş, aralarındaki ilişkinin kuvveti ve yönü belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen veriler araştırmanın sorularına yanıt olabilecek bir düzen içinde bulgular ve yorumlar bölümünde sunulmuştur.

4.4. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde Denizli dershanelerinde görev yapmakta olan dersane yöneticilerinin sahip oldukları dönüşümcü liderlik özelliklerinin dersane çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesinde ve örgütsel adalet algıları üzerindeki etkisini incelemek amacıyla aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır. Veri analizi öncesinde veri temizliği yapılmış, tamamlanmayan anketler analiz dışında bırakılarak değerlendirmeye alınmamıştır. Böylece analize katılım sayısı 371 olmuştur.

Amaç doğrultusunda belirlenen problemlerin irdelenmesi için anket aracılığı ile dersane çalışanlarından toplanan veriler analiz edilmiş ve elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Çalışmada kullanılan anket, demografik soruların yanı sıra dersane yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini, örgütsel vatandaşlık davranışını ve örgütsel adalet algılamalarını ölçmeye yönelik 61 sorudan oluşmaktadır. Aşağıda, toplanan verilerin istatistikî tekniklerle çözümlenmesi ve bulguların yorumlanması yer almaktadır.

4.4.1. Demografik Bulgular

Bu başlık altında araştırmaya katılan Denizli dersane personelinin cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim durumu, mesleki kıdem, bulunulan dershanedeki görev yılı, görevi, branş ve kaçınıcı işyeri olmak üzere demografik ve kişisel özelliklerine göre dağılımları incelenmiş ve sonuçlara ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

Tablo 4.1.'te de görüldüğü üzere ankete katılanların %49.1'ini erkek personel %50.9'unu bayan personel oluşturmaktadır. Yani ankete katılanların çoğunluğunu az bir farkla bayan personel oluşturmaktadır.

Yaş grubuna baktığımızda ise yaşlı nüfusun oranı oldukça azdır. Denizli dersane personelinin yaklaşık %32.1 'ini 20-25 yaşları, %32.9'unu 26-30 yaşları,

%16.4'ünü 31-35 yaşları,%14'ünü 36-40 yaşları ve % 4.6'sını da 41 yaş üzeri oluşturmaktadır. Görüldüğü gibi, Denizli'deki dershanelerde çoğunlukla genç nüfus çalışmaktadır.

Tablo 4.1. Demografik Bulgular - 1

	f (Sıklık)	% (Yüzde)
CİNSİYET		
ERKEK	182	49,1
KADIN	189	50,9
YAŞ		
20-25 YAŞ	119	32,1
26-30 YAŞ	122	32,9
31-35 YAŞ	61	16,4
36-40 YAŞ	52	14,0
41 YAŞ ÜZERİ	17	4,6
MEDENİ HAL		
EVLİ	202	54,4
BEKAR	169	45,6
EĞİTİM DURUMU		
İLKÖĞRETİM	15	4,0
LİSE	20	5,4
YÜKSEK OKUL	10	2,7
ÜNİVERSİTE	302	81,4
YÜKSEK LİSANS	24	6,5
MESLEKİ KIDEM		
1-5 YIL	189	50,9
5-10 YIL	88	23,7
11-15 YIL	72	19,4
16-20 YIL	10	2,7
21 YIL ÜZERİ	12	3,2

Dershane personelinin medeni durumuna baktığımızda çoğunluğun evli olduğunu görmekteyiz. %54.4'ünü evli personel, %45.6'sını da bekar personel oluşturmaktadır.

Personelin çoğunluğunu beklediği üzere üniversite mezunları oluşturmaktadır. Personelin %4'ünü ilköğretim mezunları, %5.4'ünü lise mezunları, %2.7'sini yüksek okul mezunları, %81.4'ünü üniversite mezunları ve %6.5'ini yüksek lisans mezunlarından oluşmaktadır.

Dershane personelinin %50.9'u 1-5 yıl, %23.7'si 5-10 yıl, %19.4'ü 11-15 yıl, %2.7'si 16-20 yıl ve %3.2'si 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Personelin çoğunluğunun 1-5 yıl kıdeme sahip olması bize üniversiteden yeni mezun olanların dersanelerde çalıştığını göstermektedir. Yani dersanelerde çok uzun süreler çalışılmamaktadır. Bunun sebebi KPSS'ye girerek Milli Eğitim Personeli olmak ya da özel ders vermek gibi seçeneklerin olması olabilir.

Tablo 4.2. Demografik Bulgular - 2

	f (Sıklık)	% (Yüzde)
DERŞANEDE GÖREV YILI		
1-5 YIL	305	82,2
5-10 YIL	41	11,1
11-15 YIL	20	5,4
16-20 YIL	5	1,3
21 YIL ÜZERİ	0	0
GÖREVİ		
KURUCU	34	9.2
MÜDÜR	27	7.3
ÖĞRETMEN	264	71.2
İDARİ PERSONEL	34	9.2
HİZMETLİ	12	3.2
BRANŞ		
TÜRKÇE	47	12.7
MATEMATİK	85	22.9
İNGİLİZCE	22	5.9
TARİH	35	9.4
COĞRAFYA	60	16.2
FİZİK	18	4.9
KİMYA	14	3.8
BİYOLOJİ	22	5.9
FELSEFE	18	4.9
DİĞER	50	13.5
KAÇINCI İŞYERİ		
1	59	15.9
2	93	25.1
3	87	23.5
4	98	26.4
5VE FAZLASI	34	9.2

Tablo 4.2.'te personelin çalışmakta olduğu dershanedeki görev yılına bakarsak %82.2'si 1-5 yıl, %11.1'i 6-10 yıl, %5.4'ü 11-15 yıl ve %1.3'ü 16-20 yıl olduğu görülmektedir.

Dershane personelinin %15.9'u 1. İşyerinde, %25.1'i 2. İşyerinde, %23.5'i 3. İşyerinde, %26.4'ü 4. İşyerinde ve %9.2'si 5. ve daha fazla işyerinde çalışmaktadır.

Personelin bulunduğu dershanede çalışma yılına ve kaçınıcı işyeri durumuna bakarsak dershane personelinin oldukça sık kurum değiştirdiği görmekteyiz. Personel örgütsel adaletsizlik, çatışma, güven gibi örgüt içi birçok nedenden dolayı iş değişikliğine başvurmayı, çözüm olarak görüyor olabilir.

Araştırmaya katılanların çoğunluğu dersanelerde öğretmenlik (%71.2) yapmaktadır. %9.2 oranında kurucu, %7.3 oranında müdür, %9.2 oranında idari personel ve %3.2 oranında hizmetli olarak görev yapan personel katılım göstermiştir. Ayrıca, hemen her branştan personele ulaşılmıştır.

4.4.2. Ölçeklere İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçekte Dönüşümcü Liderlik için dört, Örgütsel Vatandaşlık için beş ve Örgütsel Adalet için üç alt boyut belirlenmiştir. Bunlar:

Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Anketi: İkinci bölümde yer alan 'Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik' anketi Bass ve Avolio (1990)'nun Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve Padsokoff'un Dönüşümcü liderlik Ölçeği temel alınarak Aksu ve Balcı (2009) tarafından hazırlanmış ve geliştirilmiştir. Ulutaş (2010) tarafından da kullanılmıştır. Aksu ve Balcı'nın 18 maddelik 'Dönüşümcü Liderlik' anketinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. 18 maddenin yer aldığı bu ölçek için Croanbach Alfa değeri .84 bulunmuştur (Tablo 4.3).

Tablo 4.3. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin Bulguları

Dönüşümcü Liderlik	N	Art. Ort.	Std. Faktör	
			Sapma	Yükleri
1. Dersanemizdeki eğitim yöneticisi ve öğretmenler 'iyi bir eğitimin ne olduğu' konusunda ortak bir görüşe sahiptir.	371	4,3396	,66415	,757
2. Dersanemizin hedeflerini hep birlikte ayrıntılı bir şekilde tartışır ve üzerinde düşünürüz.	371	4,0189	,91956	,792
3. Eğitim yöneticimiz dersanede çalışma şevkimizi sürekli canlı tutar.	371	4,1536	,87956	,736
4. Eğitim yöneticimiz amaçları gerçekleştirme konusunda bize güvenir.	371	4,5256	,53652	,642
5. Eğitim yöneticimiz, kendi eylemlerinin ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.	371	4,3073	,80366	,738
6. Eğitim yöneticimiz birbirimize güven duymamızın karşılaştığımız problemlerin üstesinden gelmede ne denli önemli olduğunu vurgular.	371	4,3423	,63994	,820
7. Eğitim yöneticimiz düşünce ve ideallerine sıkı sıkı bağlıdır.	371	4,2884	1,00019	,793
8. Eğitim yöneticimiz inandığımız şeyleri yapmak için kendimizi adamamızın önemini vurgular.	371	4,3181	,71748	,789
9. Eğitim yöneticimiz hepimizin paylaştığı ortak bir hedefe sahip olmanın önemini vurgular.	371	4,4151	,65775	,845
10. Eğitim yöneticim mesleki olarak güçlü yönlerimi geliştirme konusunda bana yardımcı olur.	371	3,9542	,94185	,733
11. Eğitim yöneticim her öğretmene farklı gereksinim ve yetenekte bireyler olarak davranır.	371	4,2210	,62358	,514
12. Eğitim yöneticimiz iyi bir çalışma ortaya koyan öğretmenlerden övgü ile söz eder.	371	4,2615	,94388	,575
13. Eğitim yöneticim sorunlarımı dikkatli bir şekilde dinler.	371	4,3881	,64955	,813

14. Eğitim yöneticimiz yeni ve yaratıcı fikirlere açıktır ve bu fikirlerin gelişmesini destekler.	371	4,4663	,62887	,631
15. Eğitim yöneticimiz işlerimizi nasıl yapacağımıza ilişkin yeni yaklaşımlar önerir.	371	4,3854	,67760	,663
16. Öğretmenlerin dersane içinde liderler gibi hareket etmelerini ve hissetmelerini sağlar.	371	4,0539	1,03051	,797
17. Eğitim yöneticimiz genel kabul görmüş şu ana dek hiç tartışılmamış olan fikirlerin bile, yeniden sorgulanmasını teşvik eder.	371	3,7682	,82210	,761
18. Eğitim yöneticimiz bizi kendi fikir ve düşüncelerimizi ortaya koymamız için teşvik eder.	371	4,2022	,74224	,721
Açıklanan varyans % 72,3				a= ,84

Dönüşümcü liderlik için yapılan faktör analizinde, KMO değeri ,664, Barlett testi Ki-kare değeri 3,40, df=153 ve anlamlılık ,000 olarak bulunmuştur. Ayrıca ölçek araştırmanın %72'sini açıklamaktadır. Ölçekte yer alan 18 maddenin faktör yükleri de ,50 nin üstündedir. Bu analiz sonucunda dönüşümcü liderlik ölçeğinin geçerli bir ölçek olduğu belirtilebilir.

Dönüşümcü liderlik ölçeği; ilham verici motivasyon, ideal etki, bireysel ilgi ve zihinsel teşvik davranışlarını ölçen 4 alt boyuttan oluşmaktadır.

Tablo 4.4. İlham Verici Motivasyon

	Art. Ort.	Std. Sap.
1.Dershanemizdeki eğitim yöneticisi ve öğretmenler 'iyi bir eğitimin ne olduğu konusunda ortak bir görüşe sahiptir.	4,3396	,66415
2.Dershanemizin hedeflerini hep birlikte ayrıntılı bir şekilde tartışır ve üzerinde düşünürüz.	4,0189	,91956
3. Eğitim yöneticimiz dershanede çalışma şevkimizi sürekli canlı tutar.	4,1536	,87956
4. Eğitim yöneticimiz amaçları gerçekleştirme konusunda bize güvenir.	4,5256	,53652

İlham verici motivasyon alt boyutu dersane amaçlarını gerçekleştirmek için dersane müdürünün beraber ve istekli çalışmaya yönlendiren destekleyici ve motive edici davranışlarını ölçen 4 maddeden oluşmaktadır.

Tablo 4.5. İdeal Etki

	Art. Ort.	Std. Sap.
1. Eğitim yöneticimiz, kendi eylemlerinin ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.	4,3073	,80366
2. Eğitim yöneticimiz birbirimize güven duymamızın karşılaştığımız problemlerin üstesinden gelmede ne denli önemli olduğunu vurgular.	4,3423	,63994
3.Eğitim yöneticimiz düşünce ve ideallerine sıkı sıkı bağlıdır.	4,2884	1,00019

4. Eğitim yöneticimiz inandığımız şeyleri yapmak için kendimizi adamamızın önemini vurgular.	4,3181	,71748
5. Eğitim yöneticimiz hepimizin paylaştığı ortak bir hedefe sahip olmanın önemini vurgular.	4,4151	,65775

İdeal etki alt boyutu eğitim yöneticisinin çalışanlardan beklenen davranışlara dair model oluşturup oluşturmadığını ölçen 5 maddeden oluşmaktadır.

Tablo 4.6. Bireysel İlgı

	Art. Ort.	Std. Sap.
1. Eğitim yöneticim mesleki olarak güçlü yönlerimi geliştirme konusunda bana yardımcı olur.	3,9542	,94185
2. Eğitim yöneticim her öğretmene farklı gereksinim ve yetenekte bireyler olarak davranır.	4,2210	,62358
3. Eğitim yöneticimiz iyi bir çalışma ortaya koyan öğretmenlerden övgü ile söz eder.	4,2615	,94388
4. Eğitim yöneticim sorunlarımı dikkatli bir şekilde dinler.	4,3881	,64955

Bireysel ilgi alt boyutu eğitim yöneticisinin çalışanların ihtiyaçlarını üzerinde özel bir dikkat gösterecek seviyeli bir ilişki kurup kurmadığını ve bu davranışlarla dershanede saygı ve güven oluşturup oluşturmadığını ölçen 4 maddeden oluşmaktadır.

Tablo 4.7. Zihinsel Teşvik

	Art. Ort.	Std. Sap.
1. Eğitim yöneticimiz yeni ve yaratıcı fikirlere açıktır ve bu fikirlerin gelişmesini destekler.	4,4663	,62887
2. Eğitim yöneticimiz işlerimizi nasıl yapacağımıza ilişkin yeni yaklaşımlar önerir.	4,3854	,67760
3. Öğretmenlerin dersane içinde liderler gibi hareket etmelerini ve hissetmelerini sağlar.	4,0539	1,03051
4. Eğitim yöneticimiz genel kabul görmüş şu ana dek hiç tartışılmamış olan fikirlerin bile, yeniden sorgulanmasını teşvik eder.	3,7682	,82210
5. Eğitim yöneticimiz bizi kendi fikir ve düşüncelerimizi ortaya koymamız için teşvik eder.	4,2022	,74224

Zihinsel teşvik alt boyutu ise, eğitim yöneticisinin çalışanların üreticilik ve gelişimini arttırmasını sağlayan profesyonel (mesleki) becerilerini geliştirmesi için çalışanları destekleyip desteklemediğini ve bu konuda cesaretlendirip cesaretlendirmediğini ölçen 8 maddeden oluşmaktadır.

Dönüşümcü Liderlik Anketi EK:1 de verilmiştir. Beşli likert ölçeğine göre ‘Hiçbir Zaman, Nadiren, Bazen, Çoğunlukla ve Her Zaman’ puan aralığı belirlenmiştir (Ulutaş, 2010:62).

Denizli dersane çalışanlarına uygulanan anket ile elde edilen verilerin 5 puan üzerinden 2 puan ve üzeri olması halinde, Dönüşümcü liderlik davranışlarının yaşandığı şeklinde yorumlanmıştır. Ölçeğin alt boyutlarına göre ortalamalarına bakıldığında;

Tablo 4.8. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Bulgular

	N	Minimum	Maximum	Art. Ort.	Std. Sap.
İlham verme	371	2,75	5,00	4,2594	,54702
İdeal Etki	371	3,00	5,00	4,3342	,51590
Bireysel İlgi	371	3,00	5,00	4,2062	,54766
Zihinsel Teşvik	371	2,60	5,00	4,1752	,55198
Genel Ortalama	371	3,34	5,00	4,2438	,40674

İlham verme değeri 4,25; her zaman cevabına yakındır. Denizli dersanelerinde yöneticiler destekleyici, motive edici davranışlar göstermektedir. İdeal etki değeri 4,33; her zaman cevabına yakındır. Denizli dersanelerinde yöneticiler beklenen davranışları göstermektedir.

Bireysel ilgi değeri 4,20; her zaman cevabına yakındır. Denizli dersanelerinde yöneticiler çalışanların ihtiyaçlarına dikkat etmekte, güven ve saygı ortamı oluşturmaktadır. Zihinsel teşvik değeri 4,17; her zaman cevabına yakındır. Denizli dersanelerinde yöneticiler çalışanların gelişimini desteklemekte, onları cesaretlendirmektedir.

Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği: Anketin üçüncü bölümünde kullanılan ölçek örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgilidir. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı Podsakoff ve meslektaşları (1990) tarafından geliştirilen 5 boyutlu toplam 23 maddeden oluşan ölçek ile ölçülmüştür. Laçinoğlu (2010) tarafından da kullanılan örgütsel vatandaşlık ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlik çalışmaları yapılmıştır. 23 maddeden oluşan bu ölçek için Croanbach Alfa değeri .79 bulunmuştur (Tablo 4.9).

Tablo 4.9. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğinin Bulguları

Örgütsel vatandaşlık ifadeleri	N	Art. Ort.	Std. Sapma	Faktör Yükleri
1. İş yükü ağır olan diğer çalışanlara yardım ederim.	371	3,8383	1,15583	,577
2. İşe gelememiş bir kişiye yardım ederim	371	3,8922	1,27945	,760
3. İşle ilgili problemleri olanlara kendi isteğimle yardım ederim.	371	4,0566	,85394	,752
4. Yeni gelenlerin ortama alışmalarına zorunlu olmadığım halde yardım ederim	371	4,2776	,78569	,804

5. Her zaman çevremdekilere yardım etmeye hazırım.	371	4,3396	,73006	,764
6. İş arkadaşlarıma sorun yaratmaktan kaçınırım	371	4,5526	,71608	,740
7. Başkalarının haklarına tecavüz etmem.	371	4,6469	,64670	,612
8. Davranışlarımın iş arkadaşlarım üzerindeki etkisini göz önünde tutarım.	371	4,5148	,60776	,749
9. Diğer çalışanlarla sorun oluşmaması için önlemler alırım.	371	4,6226	,51247	,680
10. Davranışlarımın diğer çalışanların işlerine olan etkisine dikkat ederim.	371	4,4906	,81988	,850
11. Önemsiz konularla ilgili şikayet ederek çok zaman kaybederim	371	1,7278	,98845	,819
12. Pireyi deve yaparım	371	1,6280	,97630	,789
13. Dersanenin yaptıklarında her zaman kusur bulurum	371	1,8437	,97943	,693
14. Olumlu yönle odaklanmak yerine her zaman hata ararım	371	1,8841	1,16482	,709
15. Görev bilinci en yüksek çalışanlardan biriyimdir	371	4,0216	,90618	,784
16. İşe devamlılığım standartların üzerindedir	371	4,2318	,68194	,747
17. Kimsenin farkında olmadığı zamanlarda bile dersane kurallarına uyarım	371	4,1051	,93129	,823
18. Fazladan molalar vermem	371	4,0755	,90328	,707
19. Aldığım paranın hakkını vermenin gerekliliğine inanırım.	371	4,5957	,60034	,606
20. Dersanedeki değişiklikleri sürekli olarak takip ederim	371	4,3181	,62487	,738
21. Katılımı zorunlu olmayan fakat okul imajı için önemli olan görevleri üstlenirim	371	4,1833	,80461	,721
22. Katılımı zorunlu olmayan fakat önemli görülen toplantılara katılırım.	371	4,0404	,90999	,625
23. Dersaneye ilgili duyuru, not... vb. materyalleri okur ve takip ederim	371	4,1024	,76778	,598
Açıklanan varyans % 67		a = 79		

Örgütsel vatandaşlık için yapılan faktör analizinde, KMO değeri ,664, Barlett testi Ki-kare değeri 5,65, df=253 ve anlamlılık ,000 olarak bulunmuştur. Ayrıca ölçek araştırmanın %67'sini açıklamaktadır. Ölçekte yer alan 23 maddenin faktör yükleri de ,50 nin üstündedir. Bu analiz sonucunda örgütsel vatandaşlık ölçeğinin içsel geçerliliğe sahip olan bir ölçek olduğu belirtilebilir.

Örgütsel vatandaşlık ölçeği; özgecilik (diğerkamlık, yardımseverlik), nezaket, sportmenlik (centilmenlik), yüksek görev bilinci (vicdanlılık) ve erdemlilik (örgütsel erdem, sivil erdem) davranışlarını ölçen beş boyuttan oluşmaktadır.

Tablo 4.10. Özgecilik

	Art. Ort.	Std. Sap.
1. İş yükü ağır olan diğer çalışanlara yardım ederim.	3,8383	1,15583
2. İşe gelememiş bir kişiye yardım ederim	3,8922	1,27945
3. İşle ilgili problemleri olanlara kendi isteğimle yardım ederim.	4,0566	,85394

4. Yeni gelenlerin ortama alışmalarına zorunlu olmadığım halde yardım ederim	4,2776	,78569
5. Her zaman çevremdekilere yardım etmeye hazırım.	4,3396	,73006

Özgecilik boyutu bireylerin örgütle ilgili konularda diğer örgüt üyelerine yardım etmeye yönelik gönüllü davranışlarını ölçen beş maddeden oluşmaktadır.

Tablo 4.11. Nezaket

	Art. Ort.	Std. Sap.
1. İş arkadaşlarıma sorun yaratmaktan kaçınırım	4,5526	,71608
2. Başkalarının haklarına tecavüz etmem.	4,6469	,64670
3. Davranışlarımın iş arkadaşlarım üzerindeki etkisini göz önünde tutarım.	4,5148	,60776
4. Diğer çalışanlarla sorun oluşmaması için önlemler alırım.	4,6226	,51247
5. Davranışlarımın diğer çalışanların işlerine olan etkisine dikkat ederim.	4,4906	,81988

Nezaket; boyutu örgüt içi ilişkilerde bireylerin yaptıkları işlerden, aldıkları kararlardan, verdikleri taahhütlerden etkilenebilecek taraflara karşı sergiledikleri olumlu davranışları ölçen beş maddeden oluşmaktadır.

Tablo 4.12. Centilmenlik

	Art. Ort.	Std. Sap.
1. Önemsiz konularla ilgili şikâyet ederek çok zaman kaybederim	1,7278	,98845
2. Pireyi deve yaparım	1,6280	,97630
3. Dershanenin yaptıklarında her zaman kusur bulurum	1,8437	,97943
4. Olumlu yönlere odaklanmak yerine her zaman hata ararım	1,8841	1,16482

Centilmenlik (sportmenlik) boyutu bireylerin örgüt içinde gerginlik yaratacak olumsuz davranışlardan kaçınmasını ölçen dört maddeden oluşmaktadır.

Tablo 4.13. Vicdanlılık

	Art. Ort.	Std. Sap.
1. Görev bilinci en yüksek çalışanlardan biriyimdir	4,0216	,90618
2. İşe devamlılığım standartların üzerindedir	4,2318	,68194
3. Kimsenin farkında olmadığı zamanlarda bile dersane kurallarına uyarım	4,1051	,93129
4. Fazladan molalar vermem	4,0755	,90328
5. Aldığım paranın hakkını vermenin gerekliliğine inanırım.	4,5957	,60034

Vicdanlılık boyutu örgüt üyelerinin gerekenin oldukça ötesinde gerçekleştirdikleri belirli rol davranışlarını ölçen beş maddeden oluşmaktadır.

Tablo 4.14. Erdemlilik

	Art. Ort.	Std. Sap.
1. dershanedeki değişikleri sürekli olarak takip ederim	4,3181	,62487
2. Katılımı zorunlu olmayan fakat okul imajı için önemli olan görevleri üstlenirim	4,1833	,80461
3. Katılımı zorunlu olmayan fakat önemli görülen toplantılara katılırım.	4,0404	,90999
4. Dershaneyle ilgili duyuru, not... Vb. materyalleri okur ve takip ederim	4,1024	,76778

Erdemlilik boyutu ise örgütün politikalarından haberdar olmayı, örgütteki değişikliklere ayak uydurmayı, aktif şekilde rol almayı ve sorumluluk duymayı ölçen 4 maddeden oluşmaktadır.

Örgütsel Vatandaşlık Anketi EK:1 de verilmiştir. Beşli likert ölçeğine göre ‘Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum’ puan aralığı belirlenmiştir

Denizli dersane çalışanlarına uygulanan anket ile elde edilen verilerin 5 puan üzerinden 2 puan ve üzeri olması halinde, örgütsel vatandaşlık davranışlarının gösterildiği şekilde yorumlanmıştır. Ölçeğin alt boyutlarına göre ortalamalarına bakıldığında;

Tablo 4.15. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine İlişkin Bulgular

	N	Minimum	Maximum	Art. Ort.	Std. Sap.
Özgecilik	371	1,00	5,00	4,0809	,77998
Nezakat	371	3,00	5,00	4,5655	,46464
Centilmenlik	371	1,00	5,00	1,7709	,85408
Vicdanlılık	371	2,60	5,00	4,2059	,65270
Erdemlilik	371	2,25	5,00	4,1611	,58515
Genel Ortalama	371	2,81	4,96	3,7568	,34620

Özgecilik boyutu değeri 4,08; katılıyorum cevabına yakındır. Denizli dershanelerinde çalışanlar bireylerin örgütle ilgili konularda diğer örgüt üyelerine yardım etmeye yönelik gönüllü davranışlar göstermektedirler.

Nezakat boyutu değeri 4,56; kesinlikle katılıyorum cevabına yakındır. Denizli dershanelerinde çalışanlar örgüt içi ilişkilerde bireylerin yaptıkları işlerden, aldıkları kararlardan, verdikleri taahhütlerden etkilenebilecek taraflara karşı olumlu davranışlar sergilemektedirler.

Centilmenlik boyutu değeri 1,77; katılmıyorum cevabına yakındır. Yani Denizli dershanelerinde çalışanlar bireylerin örgüt içinde gerginlik yaratacak olumsuz davranışlardan kaçınmamaktadır.

Vicdanlılık boyutu değeri 4,20; kesinlikle katılıyorum cevabına yakındır. Denizli dershanelerinde çalışanlar örgüt üyeleri gerekenin oldukça ötesinde belirli rol davranışları gerçekleştirmektedirler.

Erdemlilik boyutu değeri 4,16; kesinlikle katılıyorum cevabına yakındır. Denizli dershanelerinde çalışanlar örgütün politikalarından haberdar olmakta, örgütteki değişikliklere ayak uydurmakta, aktif şekilde rol almakta ve sorumluluk duymaktadırlar.

Örgütsel Adalet Ölçeği: Anketin son bölümünü örgütsel adalet ölçeği oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan dersane çalışanlarının örgütsel adalet algılarını belirlemek amacıyla Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve Gürpınar (2006) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Laçinoğlu (2010) tarafından da kullanılan örgütsel adalet ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. 20 maddelik bu ölçek için Croanbach Alfa değeri .92 bulunmuştur (Tablo 4.16)

Tablo 4.16. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Bulguları

Örgütsel Adalet ifadeleri	N	Art. Ort.	Std. Sapma	Faktör Yükleri
1. Çalışma programımın adil olduğunu düşünüyorum	371	3,6873	1,06509	,695
2. Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum.	371	3,1617	1,25450	,686
3. İş yükümün adil olduğunu düşünüyorum.	371	3,6873	1,10249	,853
4. Dağıtılan ödüllerin (maddi ve manevi) adil olduğunu düşünüyorum.	371	3,6119	1,13436	,771
5. İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.	371	3,9111	,99195	,808
6. Dersane müdürüm, işimle ilgili kararları verirken tarafsızdır	371	4,1321	,79954	,711
7. İşle ilgili kararları vermeden önce tüm çalışanların tereddütlerini dinler	371	3,7278	,99118	,828
8. İşle ilgili kararları vermek için konuyla ilgili tüm bilgileri toplar	371	3,7224	,96479	,829
9. Dersane müdürüm, verilen kararları açıklamak için gerektiğinde ek bilgi sağlar	371	3,8598	,87102	,762
10. İşle ilgili verilen kararlar tutarlı bir şekilde etkilenen tüm çalışanlara uygulanır.	371	3,9218	,87415	,669
11. Çalışanların, dersane müdürü tarafından verilen kararları itiraz etme ya da onaylama hakları vardır	371	3,7224	1,17681	,664
12. İşle ilgili kararları verirken bana karşı ilgili ve naziktir	371	4,2803	,59011	,796

13. İşimle ilgili bir karar verirken bana karşı saygılı ve özenlidir.	371	4,2615	,57337	,801
14. Dersane müdürüm işimle ilgili kararları verirken benim kişisel ihtiyaçlarıma duyarlıdır.	371	4,2534	,64553	,659
15. İşimle ilgili kararları verirken bana samimi bir şekilde yaklaşır.	371	4,2480	,54323	,670
16. İşimle ilgili konularda bir çalışan olarak benim haklarıma önem verir	371	4,1590	,67707	,800
17. İşimle ilgili kararların uygulamalarını benimle konuşur	371	4,2345	,56137	,835
18. İşimle ilgili kararların verilme sebeplerini açıklar.	371	4,2210	,55477	,764
19. İşimle ilgili kararlar verirken mantıklı izahatlar yapar	371	4,1752	,60093	,785
20. İşimle ilgili verilen kararları açıkça anlatır.	371	4,1617	,75031	,752
Açıklanan varyans % 76				a = 92

Örgütsel adalet ölçeği için yapılan faktör analizinde, KMO değeri ,78, Barlett testi Ki-kare değeri 7,422, df=190 ve anlamlılık ,000 olarak bulunmuştur. Ayrıca ölçek araştırmanın %76'sini açıklamaktadır. Ölçekte yer alan 20 maddenin faktör yükleri de ,50 nin üstündedir. Bu analiz sonucunda örgütsel adalet ölçeğinin içsel geçerliliğe sahip olan bir ölçek olduğu belirtilebilir.

Örgütsel adalet ölçeğinin orijinal formu 20 maddeden ve 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalettir.

Tablo 4.17. Dağıtımsal Adalet

	Art. Ort.	Std. Sap.
1. Çalışma programının adil olduğunu düşünüyorum	3,6873	1,06509
2. Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum.	3,1617	1,25450
3. İş yükümün adil olduğunu düşünüyorum.	3,6873	1,10249
4. Dağıtılan ödüllerin (maddi ve manevi) adil olduğunu düşünüyorum	3,6119	1,13436
5. İş sorumluluklarımda adil olduğunu düşünüyorum.	3,9111	,99195

Dağıtımsal adalete ait 5 madde ile bireylerin elde ettikleri kazanımlarla ilgili adalet algılamaları ölçülmüştür. Dağıtımsal adalet farklı iş davranışlarının adillığının tespit edilmesinde kullanılmıştır. Bu farklı davranışlar şunları içermektedir: ücret adillliği, çalışma programı, iş yükü, iş sorumlulukları ve dağıtılan ödüllerin adillliği.

Tablo 4.18. İşlemsel Adalet

	Art. Ort.	Std. Sap.
1. Dershane müdürüm, işimle ilgili kararları verirken tarafsızdır	4,1321	,79954
2. İşle ilgili kararları vermeden önce tüm çalışanların tereddütlerini dinler	3,7278	,99118
3. İşle ilgili kararları vermek için konuyla ilgili tüm bilgileri toplar	3,7224	,96479

4. Dershane müdürüm, verilen kararları açıklamak için gerektiğinde ek bilgi sağlar	3,8598	,87102
5. İşle ilgili verilen kararlar tutarlı bir şekilde etkilenen tüm çalışanlara uygulanır.	3,9218	,87415
6. Çalışanların, dershane müdürü tarafından verilen kararları itiraz etme ya da onaylama hakları vardır	3,7224	1,17681

İşlemsel adaletle ilgili 6 madde kazanımların belirlenmesinde kullanılan metotlar, yöntemler ve süreçlerle ilgili adalet algılamalarını ölçmüştür. İşlemsel adaleti ölçmede kullanılan maddeler iş kararlarının, çalışan sesinin ve itiraz sürecinin seviyesi vb. gibi resmi prosedürleri ölçmek için kullanılmıştır.

Tablo 4.19. Etkileşimsel Adalet

	Art. Ort.	Std. Sap.
1. İşle ilgili kararları verirken bana karşı ilgili ve naziktir	4,2803	,59011
2. İşimle ilgili bir karar verirken bana karşı saygılı ve özenlidir.	4,2615	,57337
3. Dershane müdürüm işimle ilgili kararları verirken benim kişisel ihtiyaçlarıma duyarlıdır.	4,2534	,64553
4. İşimle ilgili kararları verirken bana samimi bir şekilde yaklaşır.	4,2480	,54323
5. İşimle ilgili konularda bir çalışan olarak benim haklarıma önem verir	4,1590	,67707
6. İşimle ilgili kararların uygulamalarını benimle konuşur	4,2345	,56137
7. İşimle ilgili kararların verilme sebeplerini açıklar.	4,2210	,55477
8. İşimle ilgili kararlar verirken mantıklı izahatlar yapar	4,1752	,60093
9. İşimle ilgili verilen kararları açıkça anlatır.	4,1617	,75031

Etkileşimsel adalet ise örgütsel işlemler uygulanırken, insanların maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliğiyle ilgili adalet algılamalarını ölçen 9 madde ile ölçülmüştür. Bu maddeler, işle ilgili kararlar alınırken çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alınma ve çalışanlara yeterli miktarda açıklama yapılma seviyesini ölçmek için kullanılmıştır (Laçinoğlu, 2010: 54).

Örgütsel Adalet Anketi EK:1 de verilmiştir. Beşli likert ölçeğine göre 'Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum' puan aralığı belirlenmiştir

Denizli dershane çalışanlarına uygulanan anket ile elde edilen verilerin 5 puan üzerinden 2 puan ve üzeri olması halinde, örgütsel adalet algılamalarının yaşandığı şeklinde yorumlanmıştır. Ölçeğin alt boyutlarına göre ortalamalarına bakıldığında;

Tablo 4.20. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Bulgular

	N	Minimum	Maximum	Art. Ort.	Std. Sap.
Dağıtımsal	371	1,20	5,00	3,6119	,93142
İşlemsel	371	1,83	5,00	3,8477	,73272
Etkileşimsel	371	2,89	5,00	4,2216	,49028
Genel Ortalama	371	2,20	5,00	3,8937	,60203

Dağıtımsal adalet değeri 3,61; katılıyorum cevabına yakındır. Yani Denizli dershanelerinde : ücret, çalışma programı, iş yükü, iş sorumlulukları ve dağıtılan ödüller adil olarak algılanmaktadır.

İşlemsel adalet değeri 3,84; katılıyorum cevabına yakındır. Denizli dershanelerinde kazanımların belirlenmesinde kullanılan metotlar, yöntemler ve süreçlerle ilgili algılamalar adildir.

Etkileşimsel adalet değeri 4,22; kesinlikle katılıyorum cevabına yakındır. Denizli dershanelerinde örgütsel işlemler uygulanırken, insanların maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliğiyle ilgili algılamalar adildir.

4.4.3. Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi

Dönüşümcü liderler çalışanların beklenenin üstünde performans göstermelerini sağlayarak, onların rol ve davranışlarında etkilidir. Çalışanların beklenenin üstünde performans göstermelerinin en önemli göstergelerinden biri örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleridir. Diğer taraftan, dönüşümcü liderlerin çalışanların örgütsel adalet algıları üzerinde önemli bir etkisi vardır. Adaletli bir örgütte çalışanlar yöneticilerinin davranışlarını adil, ahlaki ve akılcı olarak değerlendirirler. Çalışanlar örgütteki uygulamaların dürüst ve adil olduğuna inanırlarsa örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme konusunda eğilim gösterirler. Bu durumda çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmaktadır.

İki değişken arasındaki ilişki düzeyini ve yönünü belirlemeye yardım eden yönteme korelasyon analizi adı verilmektedir. Diğer bir ifadeyle korelasyon, iki değişken arasındaki ilişkinin büyüklüğünü, yönünü ve önemini ortaya koyan yöntemdir. Çalışma kapsamında kullanılan Pearson Korelasyonundan, iki değişken arasında ilişki olup olmadığının tespit edilmesinde yararlanılmaktadır. Pearson katsayısı “r” harfiyle sembolize edilmekte olup, r-1 ile r+1 arasında değişmekte ve 1’e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin gücünün arttığını göstermektedir (Dilek, 2005: 85).

Korelasyon analizi için araştırmada kullanılan değişkenlere ait ölçeklerin Pearson korelasyon katsayıları, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Genellikle, eğer $n > 100$ ve $r > 0.70$ ise, değişkenler arasında ‘‘güçlü ilişki’’ bulunduğu kabul edilmektedir. Eğer $0.40 < r < 0.70$ ise, ‘‘orta derecede ilişki’’ ve $0.20 < r < 0.40$ ise ‘‘zayıf bir ilişki’’ olduğu söylenir. Eğer $r < 0.20$ ise ‘‘ihmal edilecek ilişki’’ olarak nitelendirilmektedir (Dilek, 2005: 85).

Korelasyon katsayıları, hipotezlerin test edilmesi amacıyla da kullanılabilir. Çünkü korelasyon katsayıları aynı zamanda basit regresyon anlamı da taşımaktadır. Buradan hareketle, söz konusu ilişkilerde $p < 0.01$ ve $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı olan her ilişki için pozitif ya da negatif yönde bir ilişki olduğunu ileri sürmek mümkündür.

H₁: Dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık ile anlamlı bir ilişkisi vardır.

Dönüşümcü liderlik davranışının örgütsel vatandaşlık algısı boyutları olan özgecilik, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve erdemlilik ile olan ilişkisini ortaya koymak için korelasyon analizi sonuçları Tablo 4.21’de verilmiştir.

Tablo 4.21. Dershane Personelinin Dönüşümcü Liderlik Algıları ile Örgütsel Vatandaşlık ve Boyutları Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Tablosu

		Dönüşümcü Liderlik	Örgütsel Vatandaşlık	Özgecilik	Nezaket	Centilmenlik	Vicdanlılık	Erdemlilik
Dönüşümcü	Pearson Correlation	1	,151**	,118*	,324**	-,205**	-,004	,337**
Liderlik	Sig. (2-tailed)		,004	,023	,000	,000	,932	,000
	N	371	371	371	371	371	371	371

*. Korelasyon 0.05 Seviyesinde Anlamlı (Çift Yönlü).

** .Korelasyon 0.01 Seviyesinde Anlamlı (Çift Yönlü).

Dönüşümcü liderlik davranışının özgecilik ile olan korelasyon değerine bakıldığında 0,118 olduğu görülmektedir. Bu ilişki olumlu ve düşük düzeyde olarak belirlenmiştir. Özgecilik boyutu (Sig:0.023; $p < 0,05$) olduğundan aralarındaki ilişki anlamlı bulunmuştur.

Dönüşümcü liderlik davranışının nezaket ile olan korelasyon değerine bakıldığında 0,324 olduğu görülmektedir. Bu ilişki olumlu ve orta düzeyde olarak belirlenmiştir. Nezaket boyutu (Sig:0.000; $p < 0,05$) olduğundan aralarındaki ilişki anlamlı bulunmuştur.

Dönüşümcü liderlik davranışının centilmenlik ile olan korelasyon değerine bakıldığında -0,205 olduğu görülmektedir. Bu ilişki negatif ve düşük düzeyde olarak belirlenmiştir. Centilmenlik boyutu (Sig:0.000; $p<0,05$) olduğundan aralarındaki ilişki anlamlı bulunmuştur.

Dönüşümcü liderlik davranışının vicdanlılık ile olan korelasyon değerine bakıldığında -0,004 olduğu görülmektedir. Bu ilişki negatif ve düşük düzeyde olarak belirlenmiştir. Vicdanlılık boyutu (Sig:0.932; $p<0,05$) olduğundan aralarındaki ilişki anlamlı bulunmamıştır.

Dönüşümcü liderlik davranışının erdemlilik ile olan korelasyon değerine bakıldığında 0,337 olduğu görülmektedir. Bu ilişki olumlu ve orta düzeyde olarak belirlenmiştir. Erdemlilik boyutu (Sig:0.000; $p<0,05$) olduğundan aralarındaki ilişki anlamlı bulunmuştur.

Dönüşümcü liderlik davranışının Örgütsel vatandaşlık ile olan korelasyon değerine bakıldığında 0,151 olduğu görülmektedir. Bu ilişki olumlu ve düşük düzeyde olarak belirlenmiştir. Örgütsel vatandaşlık genel değeri (Sig:0.004; $p<0,05$) olduğundan aralarındaki ilişki anlamlı bulunmuştur. H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde en yüksek korelasyonun erdemlilik alt boyutu (0,337) ile, en düşük korelasyonun ise vicdanlılık alt boyutu ile (0,004) olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkinin düşük olması Denizli'de işyeri olarak dersane sayısının fazla olması ve işgörenlerin herhangi olumsuz bir durumda kolayca iş değiştirebilmesi ve dolayısıyla kendini örgüte ait hissetmemesine bağlanabilir. Ayrıca dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık alt boyutlarından vicdanlılık ile olan ilişkisinin yok denecek kadar az ve anlamsız olması Denizli dersanelerinde örgüt üyelerinin gerekenin oldukça ötesinde gerçekleştirdikleri belirli rol davranışlarının olmadığını göstermektedir.

Dönüşümcü liderler izleyicilerini etkili bir vizyonla harekete geçirmekte, onların bireysel gelişim faaliyetlerine önem vermekte, kendilerine güvenmelerini sağlamak ve onları yaptıkları işin önemli olduğuna inandırmaktadırlar. Dönüşümcü liderler izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir. Dönüşümcü liderler belirledikleri vizyonu izleyicilerine kabul ettirerek değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirir ve örgütü üstün performansa ulaştırır. Kendisi izleyicileri için bir rol modeli olarak izleyicilerinin amaçlara ulaşma konusunda kendilerine güven duymalarını sağlar. Dolayısıyla, izleyicilerinin kendilerini adama düzeylerini yükseltir. Dönüşümcü

liderler için çalışanların rolün gerektirdiği performansa ulaşmalarından ziyade ekstra rol davranışı göstermeleri daha önemlidir. Dolayısıyla, dönüşümcü liderler örgütsel vatandaşlık davranışlarını güçlendirirler. Dönüşümcü liderler çalışanlarını motive ederek beklentilerin üstünde performans göstermeleri için çabalarlar.

Dönüşümcü liderliğin ortaya çıkış amacı; en basit anlatımla örgütte sistematik değişim ve dönüşüm sürecini başlatmak ve sürdürülebilir hale getirmektir. Bu amacı gerçekleştirebilmek için lider, bir geniş görüşlülük geliştirir ve bu vizyonu çalışanlarına, örgüt üyelerine aktarır. İşte bu noktada etkin bir isteklendirme ve iletişim becerisi on plana çıkar. Dönüşümcü lider, çalışanları ile hareket eder. Onların duygu, düşünce ve ilgi ve isteklerini dikkate alır. Bu davranışlarıyla ulaşılabilir bir lider profiline sahiptir. İzleyenlerini beklentileri asan bir performans göstermeleri konusunda motive eder (Zerengök, 2005: 104).

Sosik ve Mergerian'a (1999) göre, kendi üstün ve zayıf yanlarını iyi değerlendiren liderler, dönüşümcü liderlik semalarını doğru kurabilirler ve böylece takipçilerini daha fazla etkileyebilirler. Çünkü kişi, ne kadar duygularının ve sahip olduğu özelliklerinin farkında olursa, üstün yanlarını ön plana çıkarır ve zayıf yanlarını geri planda bırakarak onlara fazla yatırım yapmaz. Böylece liderin takipçilerini etkilemesi ve belirlenen amaçları gerçekleştirmek için onları güdülemesi, güçlü yanlarını ve olumlu duygularını ortaya çıkarmasıyla daha kolay hale gelebilir (Çakar, 2002: 55).

Aslantaş ve Pekdemir (2007) araştırmamızı destekler nitelikte sonuçlara ulaşmışlardır. Arslantaş ve Pekdemir' in yaptıkları araştırmada dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasında bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Onlara göre dönüşümcü lider, izleyicilerinin kendisine güvenmelerini sağlar, iş tatminlerini artırır ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını pekiştirir.

Sonuç olarak dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık ile anlamlı bir ilişkisi vardır hipotezimiz kabul edilmiştir.

H₂: Dönüşümcü liderliğin örgütsel adalet ile anlamlı bir ilişkisi vardır.

Dönüşümcü liderlik davranışının örgütsel adalet algısı boyutları olan dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel ile olan ilişkisini ortaya koymak için korelasyon analizi sonuçları Tablo 4.22'de verilmiştir.

Tablo 4.22. Dershane Personelinin Dönüşümcü Liderlik Algıları ile Örgütsel Adalet ve Boyutları Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Tablosu

		Dönüşümcü Liderlik	Örgütsel Adalet	Dağıtımsal	İşlemsel	Etkileşimsel
Dönüşümcü Liderlik	Pearson Correlation	1	,611**	,539**	,446**	,561**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	371	371	371	371	371

*. Korelasyon 0.05 Seviyesinde Anlamlı (Çift Yönlü).

** .Korelasyon 0.01 Seviyesinde Anlamlı (Çift Yönlü).

Dönüşümcü liderlik davranışının dağıtımsal adalet ile olan korelasyon değerine bakıldığında 0,539 olduğu görülmektedir. Bu ilişki olumlu ve orta düzeyde olarak belirlenmiştir. Dağıtımsal adalet boyutu (Sig:0.000; $p<0,05$) olduğundan aralarındaki ilişki anlamlı bulunmuştur.

Dönüşümcü liderlik davranışının işlemsel adalet ile olan korelasyon değerine bakıldığında 0,446 olduğu görülmektedir. Bu ilişki olumlu ve orta düzeyde olarak belirlenmiştir. İşlemsel adalet boyutu (Sig:0.000; $p<0,05$) olduğundan aralarındaki ilişki anlamlı bulunmuştur.

Dönüşümcü liderlik davranışının etkileşimsel adalet ile olan korelasyon değerine bakıldığında 0,561 olduğu görülmektedir. Bu ilişki olumlu ve orta düzeyde olarak belirlenmiştir. Etkileşimsel adalet boyutu (Sig:0.000; $p<0,05$) olduğundan aralarındaki ilişki anlamlı bulunmuştur.

Dönüşümcü liderlik davranışının örgütsel adalet ile olan korelasyon değerine bakıldığında 0,611 olduğu görülmektedir. Bu ilişki olumlu ve kuvvetli düzeyde olarak belirlenmiştir. Örgütsel adalet genele değeri (Sig:0.000; $p<0,05$) olduğundan aralarındaki ilişki anlamlı bulunmuştur. H₂ hipotezi kabul edilmiştir.

Dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde en yüksek korelasyonun etkileşimsel alt boyutu (0,56) ile, en düşük korelasyonun ise işlemsel alt boyutu ile (0,44) olduğu görülmektedir.

Genel olarak bakıldığında dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık ve alt boyutları arasındaki ilişkiye nazaran, dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet ve boyutları arasında daha güçlü bir ilişki görülmektedir. Bu da bize Denizli dersanelerinde görev yapmakta olan işgörenler çoğunlukla buldukları örgütün adil olduğuna inanmaktadır.

Dönüşümcü liderin vizyon oluşturma çabası örgütün politikalarını işaret edeceğinden çalışanların adalet algılarına katkı yapar. Dönüşümcü liderin işlerin yapılaş şeklini yeniden düşünmeye teşvik etmesi yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlar.

Dönüşümcü lider, çalışanların karşılaştıkları sorunları analiz ederek çözüme kavuşturmalarına olanak tanır. Bu durum çalışanların süreçler üzerinde kontrolü elinde bulundurmalarına ve uzun dönemde çalışanlar arası dayanışmanın sağlanmasına imkân tanır.

Pillai ve Williams (1996) yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderlik ile işlemsel adalet arasında olumlu bir ilişki bulmuşlar ve bu olumlu ilişkiyi sosyal mübadele sürecindeki iliksilere dayandırmışlardır. Diğer yandan, dönüşümcü liderlik ile dağıtılan adalet arasında ise ilişkiye rastlamamışlar ve bu durumu ekonomik mübadelenin uygulanmasının altında yatan nedenlere dayandırmışlardır. Sosyal mübadele sürecinin temelini oluşturan unsurların dönüşümcü liderlik ile işlemsel adalet arasındaki bağlantıyı kurduğunu ileri sürmüşlerdir. Pillai, Scandura ve Williams (1999) yaptıkları çalışmada bu görüşleri destekler nitelikte sonuçlar bulmuşlardır.

Arslantaş ve Pekdemir'in 2007'de yaptıkları araştırmada yöneticilerin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışı çalışanların örgütsel adalet algılarını etkilediğini belirtmişlerdir. Dönüşümcü liderlik özelliklerinin çalışanların örgütsel adalet algıları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir.

Sonuç olarak, dönüşümcü liderliğin örgütsel adalet ile anlamlı bir ilişkisi vardır H_2 hipotezimiz kabul edilmiştir.

H3: Örgütsel vatandaşlık ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel adalet algısı boyutları olan dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet ile olan ilişkisini ortaya koymak için korelasyon analizi sonuçları Tablo 4.23'de verilmiştir.

Tablo 4.23.
Dershane Personelinin Örgütsel Vatandaşlık Algıları ile Örgütsel Adalet ve Boyutları Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Tablosu

		Örgütsel Vatandaşlık	Örgütsel Adalet	Dağıtımsal	İşlemsel	Etkileşimsel
Örgütsel	Pearson Correlation	1	,231**	,120*	,261**	,233**
Vatandaşlık	Sig. (2-tailed)		,000	,021	,000	,000
	N	371	371	371	371	371

*. Korelasyon 0.05 Seviyesinde Anlamlı (Çift Yönlü).

** .Korelasyon 0.01 Seviyesinde Anlamlı (Çift Yönlü).

Örgütsel vatandaşlık davranışının dağıtımsal adalet ile olan korelasyon değerine bakıldığında 0,120 olduğu görülmektedir. Bu ilişki olumlu ve düşük düzeyde olarak

belirlenmiştir. Dağıtımsal adalet boyutu (Sig:0.021; $p<0,05$) olduğundan aralarındaki ilişki anlamlı bulunmuştur.

Örgütsel vatandaşlık davranışının işlemsel adalet ile olan korelasyon değerine bakıldığında 0,261 olduğu görülmektedir. Bu ilişki olumlu ve düşük düzeyde olarak belirlenmiştir. İşlemsel adalet boyutu (Sig:0.000; $p<0,05$) olduğundan aralarındaki ilişki anlamlı bulunmuştur.

Örgütsel vatandaşlık davranışının etkileşimsel adalet ile olan korelasyon değerine bakıldığında 0,233 olduğu görülmektedir. Bu ilişki olumlu ve düşük düzeyde olarak belirlenmiştir. Etkileşimsel adalet boyutu (Sig:0.000; $p<0,05$) olduğundan aralarındaki ilişki anlamlı bulunmuştur.

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel adalet ile olan korelasyon değerine bakıldığında 0,231 olduğu görülmektedir. Bu ilişki olumlu ve düşük düzeyde olarak belirlenmiştir. Örgütsel adalet genel değeri (Sig:0.000; $p<0,05$) olduğundan aralarındaki ilişki anlamlı bulunmuştur.

Örgütsel vatandaşlık ile örgütsel adalet alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde en yüksek korelasyonun etkileşimsel alt boyutu (0,23) ile, en düşük korelasyonun ise dağıtımsal alt boyutu ile (0,12) olduğu görülmektedir.

Örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları olan özgecilik, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve erdemlilik ile olan ilişkisini ortaya koymak için korelasyon analizi sonuçları Tablo 4.24’de verilmiştir

Tablo 4.24. Dershane Personelinin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Vatandaşlık ve Boyutları Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Tablosu

		Örgütsel Adalet	Örgütsel Vatandaşlık	Özgecilik	Nezaket	Centilmenlik	Vicdanlılık	Erdemlilik
Örgütsel Adalet	Pearson Correlation	1	,231**	,126*	,162**	,034	,125*	,198**
	Sig. (2-tailed)		,000	,015	,002	,516	,016	,000
	N	371	371	371	371	371	371	371

*. Korelasyon 0.05 Seviyesinde Anlamlı (Çift Yönlü).

** . Korelasyon 0.01 Seviyesinde Anlamlı (Çift Yönlü).

Örgütsel adalet algılarının özgecilik ile olan korelasyon değerine bakıldığında 0,126 olduğu görülmektedir. Bu ilişki olumlu ve düşük düzeyde olarak belirlenmiştir. Özgecilik boyutu (Sig:0.015; $p<0,05$) olduğundan aralarındaki ilişki anlamlı bulunmuştur.

Örgütsel adalet algılarının nezaket ile olan korelasyon değerine bakıldığında 0,162 olduğu görülmektedir. Bu ilişki olumlu ve düşük düzeyde olarak belirlenmiştir. Nezaket boyutu (Sig:0.002; $p<0,05$) olduğundan aralarındaki ilişki anlamlı bulunmuştur.

Örgütsel adalet algılarının centilmenlik ile olan korelasyon değerine bakıldığında 0,034 olduğu görülmektedir. Bu ilişki olumlu ve düşük düzeyde olarak belirlenmiştir. Centilmenlik boyutu (Sig:0.516; $p<0,05$) olduğundan aralarındaki ilişki anlamlı bulunmamıştır.

Örgütsel adalet algılarının vicdanlılık ile olan korelasyon değerine bakıldığında 0,125 olduğu görülmektedir. Bu ilişki olumlu ve düşük düzeyde olarak belirlenmiştir. Nezaket boyutu (Sig:0.016; $p<0,05$) olduğundan aralarındaki ilişki anlamlı bulunmuştur.

Örgütsel adalet algılarının erdemlilik ile olan korelasyon değerine bakıldığında 0,198 olduğu görülmektedir. Bu ilişki olumlu ve düşük düzeyde olarak belirlenmiştir. Erdemlilik boyutu (Sig:0.000; $p<0,05$) olduğundan aralarındaki ilişki anlamlı bulunmuştur.

Örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık ile olan korelasyon değerine bakıldığında 0,231 olduğu görülmektedir. Bu ilişki olumlu ve düşük düzeyde olarak belirlenmiştir. Örgütsel vatandaşlık genel değeri (Sig:0.000; $p<0,05$) olduğundan aralarındaki ilişki anlamlı bulunmuştur.

Örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde en yüksek korelasyonun erdemlilik alt boyutu (0,19) ile, en düşük korelasyonun ise centilmenlik alt boyutu ile (0,03) olduğu görülmektedir.

Tansky (1993) adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yaptığı çalışmada özgecilik ve vicdan sahibi olma ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ilişkiler bulmuştur. Konovsky ve Pugh'a (1994) göre adalet ve vatandaşlık davranışları arasında güçlü bir ilişki vardır. Adaletin vatandaşlık davranışını etkilemesinde, güven aracı bir değişken olarak görülebilir. Eğer çalışanlar örgütteki uygulamaların dürüst ve adil olduğuna inanırlarsa, kendilerini tatmin olmuş hissetmekte ve vatandaşlık davranışı sergileme konusunda olumlu eğilim göstermektedirler. İşlemsel adalet çalışanı vatandaşlık davranışını sergilemeye yönlendirir ve kendi yöneticisine ve örgüte olan güvenini pekiştirir.

Farh, Earley ve Lin (1997) Taiwan'da yaptıkları araştırmada Çin toplumunun örgütsel adalet algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi geleneklere bağlılık, modernlik ve cinsiyet unsurları açısından araştırmışlardır. Az geleneksel ya da fazla modern bireyler için dağıtılan ve işlemsel adalet ile vatandaşlık

davranışı arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur. Diğer taraftan, adalet ile vatandaşlık davranışı arasında kurulan ilişkinin erkeklerde kadınlardan daha güçlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel adalet alt boyutları ile olan ilişkisine bakıldığında; dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet ile pozitif ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı ile olan ilişkisine bakıldığında ise; özgecilik, nezaket, vicdanlılık ve erdemlilik alt boyutları ile pozitif ve düşük düzeyde anlamlı olduğu görülmüştür. Centilmenlik ile arasındaki ilişki anlamsız bulunmuştur. Yani çalışanlar örgüt içinde alınan kararların adil olduğunu algılasa bu kararları benimsemesi de aynı oranda artar ve örgüt içinde yardımsever davranışlar sergileme eğilimleri de artar. Çalışanlar işe devamlılık, dakiklik, dinlenme zamanlarını gerekenden fazla uzatmama gibi davranışları daha sık gösterebilirler. Çalışanlar örgüt içinde ücret dağılımının adil olduğunu algıladığı sürece yardımsever olma eğilimleri artar. Çalışanlar birbirlerinin katkı-kazanım oranının eşit olduğunu algıladığında örgüte karşı sorumluluklarını da fazlasıyla yerine getirirler.

Sonuç olarak çalıştığı örgütü adil olarak algılayan çalışanların aidiyet duygusu artacağından iş tatminleri de artar. Böylece motivasyonları artan çalışanlar biçimsel rol tanımlarının da ötesinde davranışlar göstermeye başlarlar. Bu da örgütü sahiplenen, yardımsever, birbirine karşı nazik, örgütün sorunlarına duyarlı çalışanlar ortaya çıkarır. Böyle çalışanlara sahip olan örgütlerin sektörde rekabet avantajı elde etmeleri kolaylaşır.

Çalışanlarda adalet duygusu geliştirebilmenin en önemli belirleyicisi yönetici davranışlarıdır. Örgütlerde yöneticilerin rol modelliği önemlidir. Süreçlerle ilgili alınan kararlarda çalışanın önemsendiği, kararlardan etkilenen çalışanlara bu kararlar açıklanırken yöneticilerin nazik davranış gösterdiği örgütlerde adalet duygusu daha kolay gelişir. Yazında yapılan bazı çalışmalarda çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini etkilediği görülmektedir (Aslantaş ve Pekdemir, 2007: 278;). Çalışanların dağıtılan adalet algıları örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini etkiler. Hakların eşit dağıtıldığına ilişkin çalışanların inancı ve güveni vatandaşlık davranışını güçlendirir. Yazında bazı çalışmalarda kişiler arası adaletin bilgisel adalet ile birlikte etkileşimsel adalet başlığı altında incelendiği görülmüştür. Moorman (1991) etkileşimsel adaletin yöneticinin adaletini değerlendirdiğini ifade etmiş ve çalışanların yöneticinin adaletine yönelik algılarının

örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir. Diğer taraftan, Malatesta ve Byrne (1997) çalışanların etkileşimsel adalet algılamaları ile sergiledikleri örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır.

Sonuç olarak örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet ile anlamlı bir ilişkisi vardır hipotezimiz kabul edilmiştir.

H₄: Dershane personelinin dönüşümcü liderlik alguları ile demografik özellikleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Cinsiyet Açısından Farklılıklar: Cinsiyet açısından dönüşümcü liderlik ölçeğinin boyutları bakımından fark olup olmadığı ile ilgili bağımsız iki örneklem t testi yapılmış ve bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.25. Cinsiyet Açısından Dönüşümcü Liderlik Farklılıkları

Cinsiyet	Varyansların Eşitliği İçin	Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t-testi	
		F	Sig.	t	df
		İlham Verme	Varyanslar Eşit	1,276	,259
	Varyanslar Eşit Değil			-3,334	365,558
İdeal Etki	Varyanslar Eşit	2,237	,136	-,597	369
	Varyanslar Eşit Değil			-,596	356,427
Bireysel İlgi	Varyanslar Eşit	5,457	,020	,432	369
	Varyanslar Eşit Değil			,431	361,195
Zihinsel	Varyanslar Eşit	2,488	,116	-2,177	369
Teşvik	Varyanslar Eşit Değil			-2,181	368,058
Genel	Varyanslar Eşit	3,440	,064	-1,889	369
	Varyanslar Eşit Değil			-1,882	352,597

Tablo 4.25. 'de görüldüğü gibi Denizli dershane personelinin "Bireysel İlgi Boyutu" (Sig:0.020; p<0.05) olduğundan cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. Çok büyük fark olmamakla birlikte erkeklere (Art. Ort: 4,191) göre kadınlar (Art. Ort.:4,21) tarafından daha çok algılanmaktadır.

Yaş Açısından Farklılıklar: Yaş grupları açısından dönüşümcü liderlik ölçeğinin boyutları bakımından fark olup olmadığı ile ilgili ANOVA testi yapılmış ve bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.26. Yaş Açısından Dönüşümcü Liderlik ANOVA Bulguları

Yaş	Varyansın Kaynağı	Kareler		Kare		Sig.
		Toplamı	df	Ortalaması	F	
İlham verme	Gruplar Arası	11,883	4	2,971	11,001	,000
	Gruplar İçinde	98,834	366	,270		
	Toplam	110,717	370			
İdeal Etki	Gruplar Arası	5,872	4	1,468	5,802	,000
	Gruplar İçinde	92,603	366	,253		
	Toplam	98,475	370			
Bireysel İlgi	Gruplar Arası	5,063	4	1,266	4,374	,002
	Gruplar İçinde	105,913	366	,289		
	Toplam	110,976	370			
Zihinsel Teşvik	Gruplar Arası	,906	4	,226	,741	,565
	Gruplar İçinde	111,826	366	,306		
	Toplam	112,732	370			
Genel	Gruplar Arası	2,976	4	,744	4,676	,001
	Gruplar İçinde	58,236	366	,159		
	Toplam	61,212	370			

Tablo 4.26. 'de görüldüğü gibi Denizli dersane personelinin "İlham Verme Boyutu" ve "İdeal Etki Boyutu" (Sig:0.000; p<0.05), "Bireysel İlgi Boyutu" (Sig:0.002; p<0.05) ve anket genelinde (Sig:0.001; p<0.05) olduğundan yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır. Çok büyük bir fark olmamakla birlikte "İlham Verme Boyutu" (Art. Ort:3,69), "İdeal Etki Boyutu" (Art. Ort:4,03) ve anket genelinde (Art. Ort:4,05) '41 yaş üzeri', "Bireysel İlgi Boyutu" nda '31-35 yaş' (Art. Ort:3,96) aralığı tarafından daha az algılanmaktadır.

Medeni Durum Açısından Farklılıklar: Medeni durum açısından değerlendirme yapmak için yine bağımsız iki örneklem t testi yapılmış ve bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.27. Medeni Durum Açısından Dönüşümcü Liderlik Farklılıkları

	Medeni Durum	Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t-testi	
		F	Sig.	t	df
İlham Verme	Varyanslar Eşit	16,124	,000	-2,088	369
	Varyanslar Eşit Değil			-2,130	368,078
İdeale Etki	Varyanslar Eşit	3,761	,053	3,041	369

	Varyanslar Eşit Değil			3,079	368,440
Bireysel İlgi	Varyanslar Eşit	,151	,698	3,050	369
	Varyanslar Eşit Değil			3,047	355,859
Zihinsel Teşvik	Varyanslar Eşit	24,941	,000	6,053	369
	Varyanslar Eşit Değil			5,871	293,069
Genel	Varyanslar Eşit	,134	,715	3,274	369
	Varyanslar Eşit Değil			3,263	352,314

Tablo 4.27. 'de görüldüğü gibi Denizli dersane personelinin "İlham Verme Boyutu" ve "Zihinsel Teşvik Boyutu" (Sig:0.000; p<0.05) olduğundan medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık vardır. "İlham Verme Boyutu" bekarlar (Art. Ort:4,32) tarafından, "Zihinsel Teşvik Boyutu" evliler (Art. Ort:4,32) tarafından daha fazla algılanmaktadır.

Eğitim Durumu Açısından Farklılıklar: ANOVA Testi uygulanmış ve bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.28. Eğitim Durumu Açısından Dönüşümcü Liderlik ANOVA Bulguları

Eğitim Durumu	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kare		Sig.
				Ortalaması	F	
İlham Verme	Gruplar Arası	2,955	4	,739	2,509	,042
	Gruplar İçinde	107,762	366	,294		
	Toplam	110,717	370			
İdeal Etki	Gruplar Arası	10,392	4	2,598	10,795	,000
	Gruplar İçinde	88,083	366	,241		
	Toplam	98,475	370			
Bireysel ilgi	Gruplar Arası	8,319	4	2,080	7,414	,000
	Gruplar İçinde	102,657	366	,280		
	Toplam	110,976	370			
Zihinsel Teşvik	Gruplar Arası	11,689	4	2,922	10,585	,000
	Gruplar İçinde	101,043	366	,276		
	Toplam	112,732	370			
Genel	Gruplar Arası	2,699	4	,675	4,221	,002
	Gruplar İçinde	58,512	366	,160		
	Toplam	61,212	370			

Tablo 4.28. 'de görüldüğü gibi Denizli dersane personelinin "İlham Verme Boyutu" (Sig:0.042; p<0.05), "İdeal Etki Boyutu", "Bireysel İlgi Boyutu" ve "Zihinsel Teşvik Boyutu" (Sig:0.000; p<0.05) ve anket genelinde (Sig:0.002; p<0.05)

olduğundan eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. İlham verme boyutunda, yüksek lisans (Art. Ort:3,94); İdeal etki boyutunda, lise (Art. Ort:3,65); Bireysel ilgi boyutu (Art. Ort:3,50), Zihinsel teşvik boyutu (Art. Ort:3,30) ve anket genelinde (Art. Ort:3,80) yüksek okul mezunları tarafından daha az algılanmaktadır.

Mesleki Kıdem Açısından Farklılıklar: Değerlendirme için ANOVA testi yapılmış ve bulgular aşağıdaki tablodadır.

Tablo 4.29. Mesleki Kıdem Açısından Dönüşümcü Liderlik ANOVA Bulguları

Mesleki Kıdem	Varyansın Kaynağı	Kareler		Kare		Sig.
		Toplamı	df	Ortalaması	F	
İlham Verme	Gruplar Arası	12,138	4	3,034	11,266	,000
	Gruplar İçinde	98,579	366	,269		
	Toplam	110,717	370			
İdeal Etki	Gruplar Arası	17,522	4	4,381	19,805	,000
	Gruplar İçinde	80,953	366	,221		
	Toplam	98,475	370			
Bireysel ilgi	Gruplar Arası	4,242	4	1,060	3,637	,006
	Gruplar İçinde	106,734	366	,292		
	Toplam	110,976	370			
Zihinsel Teşvik	Gruplar Arası	10,041	4	2,510	8,946	,000
	Gruplar İçinde	102,691	366	,281		
	Toplam	112,732	370			
Genel	Gruplar Arası	5,558	4	1,390	9,139	,000
	Gruplar İçinde	55,653	366	,152		
	Toplam	61,212	370			

Tablo 4.29. 'de görüldüğü gibi Denizli dersane personelinin "İlham Verme Boyutu", "İdeal Etki Boyutu", "Zihinsel Teşvik Boyutu" ve anket genelinde (Sig:0.000; $p<0.05$), "Bireysel İlgi Boyutu" (sig:0.006; $p<0.05$) olduğundan mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. Genel olarak 21 yıl ve üzeri (Art. Ort:3,72) çalışanlarda daha az algılanmaktadır.

Dershanede Görev Yılı Açısından Farklılıklar: Değerlendirme için ANOVA testi yapılmış ve bulgular aşağıdaki tablodadır.

Tablo 4.30. Dershanede Görev Yılı Açısından Dönüşümcü Liderlik ANOVA Bulguları

Görev Yılı	Varyansın Kaynağı	Kareler		Kare		Sig.
		Toplamı	df	Ortalaması	F	
İlham Verme	Gruplar Arası	3,582	3	1,194	4,090	,007
	Gruplar İçinde	107,135	367	,292		
	Toplam	110,717	370			
İdeal Etki	Gruplar Arası	2,877	3	,959	3,682	,012
	Gruplar İçinde	95,598	367	,260		
	Toplam	98,475	370			
Bireysel İlgi	Gruplar Arası	3,232	3	1,077	3,670	,012
	Gruplar İçinde	107,744	367	,294		
	Toplam	110,976	370			
Zihinsel Teşvik	Gruplar Arası	2,209	3	,736	2,445	,064
	Gruplar İçinde	110,523	367	,301		
	Toplam	112,732	370			
Genel	Gruplar Arası	,874	3	,291	1,772	,152
	Gruplar İçinde	60,338	367	,164		
	Toplam	61,212	370			

Tablo 4.30 'de görüldüğü gibi Denizli dershane personelinin "İlham Verme Boyutu" (Sig:0.007, $p<0.05$), "İdeal Etki Boyutu" ve "Bireysel İlgi Boyutu" (sig:0.012; $p<0.05$), olduğundan anlamlı bir farklılık görülmektedir. Genel olarak 16-20 yıl (Art. Ort:4,11) süreyle çalışanlarda daha az algılanmaktadır.

Görevi Açısından Farklılıklar: Araştırmaya katılanların görevleri açısından farklılıklar aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 4.31. Görevi Açısından Dönüşümcü Liderlik ANOVA Bulguları

Görevi	Varyansın Kaynağı	Kareler		Kare		Sig.
		Toplamı	df	Ortalaması	F	
İlham Verme	Gruplar Arası	2,259	4	,565	1,906	,109
	Gruplar İçinde	108,458	366	,296		
	Toplam	110,717	370			
İdeal Etki	Gruplar Arası	8,485	4	2,121	8,627	,000
	Gruplar İçinde	89,991	366	,246		
	Toplam	98,475	370			
Bireysel ilgi	Gruplar Arası	6,021	4	1,505	5,249	,000
	Gruplar İçinde	104,954	366	,287		

	Toplam	110,976	370			
Zihinsel Teşvik	Gruplar Arası	11,105	4	2,776	9,998	,000
	Gruplar İçinde	101,627	366	,278		
	Toplam	112,732	370			
Genel	Gruplar Arası	4,834	4	1,208	7,845	,000
	Gruplar İçinde	56,378	366	,154		
	Toplam	61,212	370			

Tablo 4.31. 'de görüldüğü gibi Denizli dersane personelinin “İdeal Etki Boyutu”, “Bireysel İlgi Boyutu”, “Zihinsel Teşvik Boyutu” ve anket genelinde (Sig:0.000; $p<0.05$) olduğundan görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. Genel olarak idari personel (Art. Ort:3,94) tarafından daha az algılanmaktadır.

Branş Açısından Farklılıklar: Araştırmaya katılanların branşları açısından farklılıklar aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 4.32. Branş Açısından Dönüşümcü Liderlik ANOVA Bulguları

Branş	Varyansın Kaynağı	Kareler		Kare		Sig.
		Toplamı	df	Ortalaması	F	
İlham Verme	Gruplar Arası	32,754	9	3,639	16,852	,000
	Gruplar İçinde	77,963	361	,216		
	Toplam	110,717	370			
İdeal Etki	Gruplar Arası	13,765	9	1,529	6,518	,000
	Gruplar İçinde	84,710	361	,235		
	Toplam	98,475	370			
Bireysel ilgi	Gruplar Arası	12,653	9	1,406	5,162	,000
	Gruplar İçinde	98,323	361	,272		
	Toplam	110,976	370			
Zihinsel Teşvik	Gruplar Arası	18,730	9	2,081	7,992	,000
	Gruplar İçinde	94,002	361	,260		
	Toplam	112,732	370			
Genel	Gruplar Arası	9,123	9	1,014	7,026	,000
	Gruplar İçinde	52,088	361	,144		
	Toplam	61,212	370			

Tablo 4.32 'de görüldüğü gibi Denizli dersane personelinin “İlham Verme Boyutu”, “İdeal Etki Boyutu”, “Bireysel İlgi Boyutu”, “Zihinsel Teşvik Boyutu” ve anket genelinde (Sig:0.000; $p<0.05$), olduğundan branş değişkenine göre anlamlı bir

farklılık görülmektedir. Genel olarak biyoloji (Art. Ort.: 3,82) branşı tarafından daha az algılanmaktadır.

İşyeri Değişirme Açısından Farklılıklar: Araştırmaya katılanların branşları açısından farklılıklar aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 4.33. İşyeri Değişirme Açısından Dönüşümcü Liderlik ANOVA Bulguları

İşyeri Değişirme	Varyansın	Kareler	df	Kare	F	Sig.
	Kaynağı	Toplamı		Ortalaması		
İlham verme	Gruplar Arası	8,905	4	2,226	8,003	,000
	Gruplar İçinde	101,812	366	,278		
	Toplam	110,717	370			
İdeal Etki	Gruplar Arası	,687	4	,172	,643	,632
	Gruplar İçinde	97,789	366	,267		
	Toplam	98,475	370			
Bireysel İlgi	Gruplar Arası	,659	4	,165	,546	,702
	Gruplar İçinde	110,317	366	,301		
	Toplam	110,976	370			
Zihinsel Teşvik	Gruplar Arası	7,691	4	1,923	6,699	,000
	Gruplar İçinde	105,041	366	,287		
	Toplam	112,732	370			
Genel	Gruplar Arası	1,183	4	,296	1,803	,128
	Gruplar İçinde	60,029	366	,164		
	Toplam	61,212	370			

Tablo 4.33 ‘de görüldüğü gibi Denizli dersane personelinin “İlham Verme Boyutu” ve “Zihinsel Teşvik Boyutu” (Sig:0.000; $p<0.05$), olduğundan işyeri değişirme değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. Genel olarak ilham verme boyutunda 5’ten fazla işyeri değiştirenler (Art. Ort.: 4,15) ve zihinsel teşvik boyutunda 2 defa işyeri değiştirenler (Art. Ort.:3,98) tarafından daha az algılanmaktadır.

Sonuç olarak Denizli dersane personelinin dönüşümcü liderlik ile demografik özellikler arasında anlamlı farklılıklar vardır H_4 hipotezimiz kabul edilmiştir.

H_5 : Dersane personelinin örgütsel vatandaşlık algıları ile demografik özellikleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Cinsiyet Açısından Farklılıklar: Cinsiyet açısından örgütsel vatandaşlık ölçeğinin boyutları bakımından fark olup olmadığı ile ilgili bağımsız iki örneklem t testi yapılmış ve bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.34. Cinsiyet Açısından Örgütsel Vatandaşlık Farklılıkları

Cinsiyet		Varyansların Eşitliği İçin		Ortalamaların Eşitliği İçin t-testi	
		Levene Testi			
		F	Sig.	t	df
Özgecilik	Varyanslar Eşit	7,134	,008	3,475	369
	Varyanslar Eşit Değil			3,451	316,268
Nezaket	Varyanslar Eşit	7,267	,007	-2,402	369
	Varyanslar Eşit Değil			-2,407	367,708
Centilmenlik	Varyanslar Eşit	24,400	,000	-3,672	369
	Varyanslar Eşit Değil			-3,631	266,983
Vicdanlılık	Varyanslar Eşit	4,422	,036	,140	369
	Varyanslar Eşit Değil			,140	368,538
Erdemlilik	Varyanslar Eşit	1,182	,278	-,565	369
	Varyanslar Eşit Değil			-,566	368,232
Genel	Varyanslar Eşit	8,654	,003	-1,018	369
	Varyanslar Eşit Değil			-1,013	335,375

Tablo 4.34. 'de görüldüğü gibi Denizli dersane personelinin “Özgecilik Boyutu” (Sig:0.008; p<0.05), “Nezaket Boyutu” (Sig:0.007; p<0.05), “Centilmenlik Boyutu” (Sig:0.000; p<0.05) “Vicdanlılık Boyutu” (Sig:0.036; p<0.05) ve anket genelinde (Sig: 0.003; p<0.05) olduğundan cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. Özgecilik ve Vicdanlılık boyutu, bayanlar (Art. Ort.:4,21) tarafından; Nezaket, Centilmenlik boyutu ve anket genelinde erkekler (Art. Ort.:3,77) tarafından daha fazla algılanmaktadır.

Yaş Açısından Farklılıklar: Yaş grupları açısından örgütsel vatandaşlık ölçeğinin boyutları bakımından fark olup olmadığı ile ilgili ANOVA testi yapılmış ve bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.35. Yaş Açısından Örgütsel Vatandaşlık ANOVA Bulguları

Yaş	Varyansın Kaynağı	Kareler		Kare		
		Toplamı	df	Ortalaması	F	Sig.
Özgecilik	Gruplar Arası	45,709	4	11,427	23,315	,000
	Gruplar İçinde	179,385	366	,490		
	Toplam	225,094	370			
Nezaket	Gruplar Arası	3,947	4	,987	4,757	,001

	Gruplar İçinde	75,931	366	,207		
	Toplam	79,878	370			
Centilmenlik	Gruplar Arası	14,612	4	3,653	5,237	,000
	Gruplar İçinde	255,288	366	,698		
	Toplam	269,901	370			
Vicdanlılık	Gruplar Arası	3,238	4	,810	1,919	,107
	Gruplar İçinde	154,389	366	,422		
	Toplam	157,627	370			
Erdemlilik	Gruplar Arası	2,130	4	,532	1,564	,183
	Gruplar İçinde	124,560	366	,340		
	Toplam	126,690	370			
Genel	Gruplar Arası	,915	4	,229	1,928	,105
	Gruplar İçinde	43,431	366	,119		
	Toplam	44,346	370			

Tablo 4.35. 'de görüldüğü gibi Denizli dersane personelinin "Özgecilik Boyutu" ve "Centilmenlik Boyutu" (Sig:0.000; p<0.05), "Nezaket Boyutu" (Sig:0.001; p<0.05), olduğundan yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. Özgecilik (Art. Ort.:3,87) ve Nezaket (Art. Ort.:4,40) boyutlarında '31-35 yaş' aralığı tarafından daha az algılandığı, Centilmenlik (Art. Ort.:2,19) boyutunda ise '31-35 yaş' aralığı tarafından daha fazla algılandığı görülmektedir.

Medeni Durum Açısından Farklılıklar: Medeni durum açısından değerlendirme yapmak için yine bağımsız iki örneklem t testi yapılmış ve bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.36. Medeni Durum Açısından Örgütsel Vatandaşlık Farklılıkları

	Medeni Durum	Varyansların Eşitliği İçin		Ortalamaların Eşitliği İçin	
		Levene Testi		t-testi	
		F	Sig.	t	df
Özgecilik	Varyanslar Eşit	2,889	,090	-2,962	369
	Varyanslar Eşit Değil			-3,044	362,548
Nezaket	Varyanslar Eşit	6,271	,013	3,079	369
	Varyanslar Eşit Değil			3,063	349,027
Centilmenlik	Varyanslar Eşit	2,183	,140	-2,143	369
	Varyanslar Eşit Değil			-2,093	310,609
Vicdanlılık	Varyanslar Eşit	36,220	,000	-,766	369
	Varyanslar Eşit Değil			-,795	345,464

Erdemlilik	Varyanslar Eşit	11,731	,001	3,756	369
	Varyanslar Eşit Değil			3,673	313,176
Genel	Varyanslar Eşit	3,331	,069	-,597	369
	Varyanslar Eşit Değil			-,589	333,747

Tablo 4.36. ‘de görüldüğü gibi Denizli dersane personelinin “Nezaket Boyutu” (Sig:0.013; p<0.05), “Vicdanlılık Boyutu” (Sig:0.000; p<0.05), ve “Erdemlilik Boyutu” (Sig: 0.001; p<0.05) olduğundan medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. Nezaket boyutu (Art. Ort.:4,63) ve erdemlilik boyutu (Art. Ort.:4,26) evliler, Vicdanlılık boyutu bekarlar (Art. Ort.:4,23) tarafından daha fazla algılanmaktadır.

Eğitim Durumu Açısından Farklılıklar: ANOVA Testi uygulanmış ve bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.37. Eğitim Durumu Açısından Örgütsel Vatandaşlık ANOVA Bulguları

Eğitim Durumu	Varyansın Kaynağı	Kareler		Kare		
		Toplamı	df	Ortalaması	F	Sig.
Özgecilik	Gruplar Arası	10,815	4	2,704	4,618	,001
	Gruplar İçinde	214,279	366	,585		
	Toplam	225,094	370			
Nezaket	Gruplar Arası	6,099	4	1,525	7,563	,000
	Gruplar İçinde	73,780	366	,202		
	Toplam	79,878	370			
Centilmenlik	Gruplar Arası	7,770	4	1,942	2,712	,030
	Gruplar İçinde	262,131	366	,716		
	Toplam	269,901	370			
Vicdanlılık	Gruplar Arası	10,797	4	2,699	6,729	,000
	Gruplar İçinde	146,829	366	,401		
	Toplam	157,627	370			
Erdemlilik	Gruplar Arası	16,482	4	4,121	13,684	,000
	Gruplar İçinde	110,207	366	,301		
	Toplam	126,690	370			
Genel	Gruplar Arası	2,736	4	,684	6,016	,000
	Gruplar İçinde	41,610	366	,114		
	Toplam	44,346	370			

Tablo 4.37. ‘de görüldüğü gibi Denizli dersane personelinin “Özgecilik Boyutu” (Sig:0.001; p<0.05), “Nezaket Boyutu”, “Vicdanlılık Boyutu”, “Erdemlilik

Boyutu” ve anket geneli (Sig:0.000; $p<0.05$) ve “Centilmenlik Boyutu” (Sig: 0.030; $p<0.05$) olduğundan eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. Genel olarak lise mezunları (Art. Ort.:3,44) tarafından daha az algılanmaktadır.

Mesleki Kıdem Açısından Farklılıklar: Değerlendirme için ANOVA testi yapılmış ve bulgular aşağıdaki tablodadır.

Tablo 4.38. Mesleki Kıdem Açısından Örgütsel Vatandaşlık ANOVA Bulguları

Mesleki Kıdem	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kare Ortalaması	F	Sig.
Özgecilik	Gruplar Arası	28,439	4	7,110	13,232	,000
	Gruplar İçinde	196,655	366	,537		
	Toplam	225,094	370			
Nezaket	Gruplar Arası	1,914	4	,478	2,246	,064
	Gruplar İçinde	77,965	366	,213		
	Toplam	79,878	370			
Centilmenlik	Gruplar Arası	44,130	4	11,033	17,885	,000
	Gruplar İçinde	225,771	366	,617		
	Toplam	269,901	370			
Vicdanlılık	Gruplar Arası	17,306	4	4,327	11,285	,000
	Gruplar İçinde	140,321	366	,383		
	Toplam	157,627	370			
Erdemlilik	Gruplar Arası	14,059	4	3,515	11,422	,000
	Gruplar İçinde	112,630	366	,308		
	Toplam	126,690	370			
Genel	Gruplar Arası	5,211	4	1,303	12,184	,000
	Gruplar İçinde	39,135	366	,107		
	Toplam	44,346	370			

Tablo 4.38. ‘de görüldüğü gibi Denizli dershane personelinin “Özgecilik Boyutu”, “Centilmenlik Boyutu”, “Vicdanlılık Boyutu”, “Erdemlilik Boyutu” ve anket geneli (Sig:0.000; $p<0.05$) olduğundan mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. Vicdanlılık (Art. Ort.:5,00) ve Erdemlilik boyutlarında (Art. Ort.:4,83) 21 yıl ve üzeri çalışanlar, Özgecilik (Art. Ort.:4,70), Centilmenlik (Art. Ort.:3,25) ve anket genelinde (Art. Ort.:4,40) 16-20 yıl süreyle çalışanlar tarafından daha çok algılanmaktadır.

Dersanede Görev Yılı Açısından Farklılıklar: Değerlendirme için ANOVA testi yapılmış ve bulgular aşağıdaki tablodadır.

Tablo 4.39. Dersanede Görev Yılı Açısından Örgütsel Vatandaşlık ANOVA Bulguları

Görev Yılı	Varyansın Kaynağı	Kareler		Kare		
		Toplamı	df	Ortalaması	F	Sig.
Özgecilik	Gruplar Arası	18,640	3	6,213	11,045	,000
	Gruplar İçinde	206,454	367	,563		
	Toplam	225,094	370			
Nezaket	Gruplar Arası	2,112	3	,704	3,322	,020
	Gruplar İçinde	77,766	367	,212		
	Toplam	79,878	370			
Centilmenlik	Gruplar Arası	8,817	3	2,939	4,131	,007
	Gruplar İçinde	261,084	367	,711		
	Toplam	269,901	370			
Vicdanlılık	Gruplar Arası	9,377	3	3,126	7,737	,000
	Gruplar İçinde	148,250	367	,404		
	Toplam	157,627	370			
Erdemlilik	Gruplar Arası	1,430	3	,477	1,397	,243
	Gruplar İçinde	125,259	367	,341		
	Toplam	126,690	370			
Genel	Gruplar Arası	,588	3	,196	1,644	,179
	Gruplar İçinde	43,758	367	,119		
	Toplam	44,346	370			

Tablo 4.39. 'de görüldüğü gibi Denizli dersane personelinin “Özgecilik Boyutu” ve “Vicdanlılık Boyutu” (Sig:0.000; $p<0.05$), “Nezaket Boyutu” (sig:0.020; $p<0.05$) ve “Centilmenlik Boyutu”,i (Sig:0.007; $p<0.05$) olduğundan dershanede görev yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. Özgecilik (Art. Ort.:3,30) ve Nezaket boyutları (Art. Ort.:4,40) 11-15 yıl süreyle aynı dershanede çalışanlar, Vicdanlılık boyutu 6-10 yıl süreyle aynı dershanede çalışanlar (Art. Ort.: 3,82) ve Centilmenlik boyutu 1-5 yıl süreyle aynı dershanede çalışanlar (Art. Ort.:1,70) tarafından daha az algılanmaktadır.

Görevi Açısından Farklılıklar: Araştırmaya katılanların görevleri açısından farklılıklar aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 4.40. Görevi Açısından Örgütsel Vatandaşlık ANOVA Bulguları

Görevi	Varyansın Kaynağı	Kareler		Kare		Sig.
		Toplamı	df	Ortalaması	F	
Özgecilik	Gruplar Arası	13,017	4	3,254	5,616	,000
	Gruplar İçinde	212,077	366	,579		
	Toplam	225,094	370			
Nezaket	Gruplar Arası	4,347	4	1,087	5,266	,000
	Gruplar İçinde	75,531	366	,206		
	Toplam	79,878	370			
Centilmenlik	Gruplar Arası	37,420	4	9,355	14,728	,000
	Gruplar İçinde	232,481	366	,635		
	Toplam	269,901	370			
Vicdanlılık	Gruplar Arası	12,772	4	3,193	8,067	,000
	Gruplar İçinde	144,855	366	,396		
	Toplam	157,627	370			
Erdemlilik	Gruplar Arası	17,242	4	4,311	14,415	,000
	Gruplar İçinde	109,448	366	,299		
	Toplam	126,690	370			
Genel	Gruplar Arası	3,400	4	,850	7,598	,000
	Gruplar İçinde	40,946	366	,112		
	Toplam	44,346	370			

Tablo 4.40. 'de görüldüğü gibi Denizli dersane personelinin “Özgecilik Boyutu”, “Nezaket Boyutu”, “Centilmenlik Boyutu”, “Vicdanlılık Boyutu”, “Erdemlilik Boyutu” ve anket genelinde (Sig:0.000; $p<0.05$) olduğundan görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. Özgecilik ve Nezaket boyutları hizmetli olarak görev yapanlar; Vicdanlılık, Centilmenlik, Erdemlilik ve anket genelinde müdür (Art. Ort.: 4,05) olarak görev yapanlar tarafından daha fazla algılanmaktadır.

Branş Açısından Farklılıklar: Araştırmaya katılanların branşları açısından farklılıklar aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 4.41. Branş Açısından Örgütsel Vatandaşlık ANOVA Bulguları

Branş	Varyansın Kaynağı	Kareler		Kare		Sig.
		Toplamı	df	Ortalaması	F	
Özgecilik	Gruplar Arası	38,975	9	4,331	8,399	,000
	Gruplar İçinde	186,120	361	,516		
	Toplam	225,094	370			
Nezaket	Gruplar Arası	9,030	9	1,003	5,112	,000

	Gruplar İçinde	70,848	361	,196		
	Toplam	79,878	370			
Centilmenlik	Gruplar Arası	51,015	9	5,668	9,349	,000
	Gruplar İçinde	218,886	361	,606		
	Toplam	269,901	370			
Vicdanlılık	Gruplar Arası	18,548	9	2,061	5,349	,000
	Gruplar İçinde	139,079	361	,385		
	Toplam	157,627	370			
Erdemlilik	Gruplar Arası	19,653	9	2,184	7,365	,000
	Gruplar İçinde	107,036	361	,296		
	Toplam	126,690	370			
Genel	Gruplar Arası	6,608	9	,734	7,024	,000
	Gruplar İçinde	37,738	361	,105		
	Toplam	44,346	370			

Tablo 4.41. 'de görüldüğü gibi Denizli dersane personelinin “Özgecilik Boyutu”, “Nezaket Boyutu”, “Centilmenlik Boyutu”, “Vicdanlılık Boyutu”, “Erdemlilik Boyutu” ve anket genelinde (Sig:0.000; $p<0.05$) olduğundan branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. Özgecilik boyutu Biyoloji (Art. Ort.:3,60), Nezaket boyutu Kimya (Art. Ort.: 4,44), Vicdanlılık boyutu Felsefe (Art. Ort.:3,70), Centilmenlik boyutu Biyoloji (Art. Ort.:1,28), Erdemlilik boyutu Fizik (Art. Ort.:3,90) ve anket genelinde Biyoloji (Art. Ort.:3,64) branşında görev yapanlar tarafından daha az algılanmaktadır.

İşyeri Değişirme Açısından Farklılıklar: Araştırmaya katılanların branşları açısından farklılıklar aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 4.42. İşyeri Değişirme Açısından Örgütsel Vatandaşlık Anova Bulguları

İşyeri Değişirme	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kare Ortalaması	F	Sig.
Özgecilik	Gruplar Arası	2,742	4	,686	1,128	,343
	Gruplar İçinde	222,352	366	,608		
	Toplam	225,094	370			
Nezaket	Gruplar Arası	7,113	4	1,778	8,944	,000
	Gruplar İçinde	72,766	366	,199		
	Toplam	79,878	370			
Centilmenlik	Gruplar Arası	3,316	4	,829	1,138	,338
	Gruplar İçinde	266,585	366	,728		

	Toplam	269,901	370			
Vicdanlılık	Gruplar Arası	14,211	4	3,553	9,067	,000
	Gruplar İçinde	143,415	366	,392		
	Toplam	157,627	370			
Erdemlilik	Gruplar Arası	2,994	4	,748	2,215	,067
	Gruplar İçinde	123,696	366	,338		
	Toplam	126,690	370			
Genel	Gruplar Arası	3,852	4	,963	8,704	,000
	Gruplar İçinde	40,494	366	,111		
	Total	44,346	370			

Tablo 4.42. ‘de görüldüğü gibi Denizli dershane personelinin “Nezaket Boyutu”, “Vicdanlılık Boyutu”, ve anket genelinde (Sig:0.000; $p<0.05$) olduğundan işyeri değiştirme değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. Genel olarak ilk işyerinde çalışanlar (Art. Ort.:3,58) tarafından daha az algılanmaktadır.

Sonuç olarak Denizli dershane personelinin örgütsel vatandaşlık ile demografik özellikler arasında anlamlı farklılıklar vardır H_5 hipotezimiz kabul edilmiştir

H_6 :Dershane personelinin örgütsel adalet alguları ile demografik özellikleri arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Cinsiyet Açısından Farklılıklar: Cinsiyet açısından örgütsel adalet ölçeğinin boyutları bakımından fark olup olmadığı ile ilgili bağımsız iki örneklem t testi yapılmış ve bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir

Tablo 4.43. Cinsiyet Açısından Örgütsel Adalet Farklılıkları

	Medeni Durum	Varyansların Eşitliği İçin		Ortalamaların Eşitliği İçin t-	
		Levene Testi		testi	
		F	Sig.	t	Df
Dağıtımsal	Varyanslar Eşit	,377	,539	-5,295	369
	Varyanslar Eşit Değil			-5,282	359,438
İşlemsel	Varyanslar Eşit	4,688	,031	-1,426	369
	Varyanslar Eşit Değil			-1,427	368,550
Etkileşimsel	Varyanslar Eşit	,182	,670	-,752	369
	Varyanslar Eşit Değil			-,754	367,337
Genel	Varyanslar Eşit	,516	,473	-3,469	369
	Varyanslar Eşit Değil			-3,469	368,467

Tablo 4.43. ‘de görüldüğü gibi Denizli derslane personelinin “İşlemsel Adalet Boyutu” (Sig:0.000; $p<0.05$) olduğundan cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. Erkekler (Art. Ort.:3,90) tarafından daha fazla algılanmaktadır

Yaş Açısından Farklılıklar: Yaş grupları açısından örgütsel adalet ölçeğinin boyutları bakımından fark olup olmadığı ile ilgili ANOVA testi yapılmış ve bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.44 Yaş Açısından Örgütsel Adalet ANOVA Bulguları

Yaş	Varyansın Kaynağı	Kareler		Kare		Sig.
		Toplamı	Df	Ortalaması	F	
Dağıtımsal	Gruplar Arası	12,030	4	3,007	3,563	,007
	Gruplar İçinde	308,958	366	,844		
	Toplam	320,988	370			
İşlemsel	Gruplar Arası	33,232	4	8,308	18,383	,000
	Gruplar İçinde	165,413	366	,452		
	Toplam	198,646	370			
Etkileşimsel	Gruplar Arası	11,296	4	2,824	13,312	,000
	Gruplar İçinde	77,642	366	,212		
	Toplam	88,938	370			
Genel	Gruplar Arası	11,039	4	2,760	8,208	,000
	Gruplar İçinde	123,064	366	,336		
	Toplam	134,103	370			

Tablo 4.44. ‘de görüldüğü gibi Denizli derslane personelinin “Dağıtımsal Adalet Boyutu” (Sig:0.007; $p<0.05$), “İşlemsel Adalet Boyutu”, Etkileşimsel Adalet Boyutu” ve anket geneli (Sig:0.000; $p<0.05$) olduğundan yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. Dağıtımsal adalet boyutu (Art. Ort.:3,14), İşlemsel adalet boyutu (Art. Ort.:2,61) ve anket genelinde (Art. Ort.:3,39) 41 yaş üzeri , etkileşimsel adalet boyutunda ise 31-35 yaş (Art. Ort.:3,87) aralığı tarafından daha az algılanmaktadır.

Medeni Durum Açısından Farklılıklar: Medeni durum açısından değerlendirme yapmak için yine bağımsız iki örneklem t testi yapılmış ve bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.45. Medeni Durum Açısından Örgütsel Adalet Farklılıkları

Medeni Durum	Varyansların Eşitliği İçin		Ortalamaların Eşitliği İçin		
	Levene Testi		t-testi		
	F	Sig.	t	df	
Dağıtımsal	Varyanslar Eşit	17,572	,000	-3,758	369
	Varyanslar Eşit Değil			-3,846	366,272
İşlemsel	Varyanslar Eşit	12,437	,000	-1,938	369
	Varyanslar Eşit Değil			-1,976	368,389
Etkileşimsel	Varyanslar Eşit	3,318	,069	-,116	369
	Varyanslar Eşit Değil			-,117	368,331
Genel	Varyanslar Eşit	4,876	,028	-2,743	369
	Varyanslar Eşit Değil			-2,767	366,543

Tablo 4.45. 'de görüldüğü gibi Denizli dersane personelinin “Dağıtımsal Adalet Boyutu”, “İşlemsel Adalet Boyutu” (Sig:0.000; $p<0.05$) ve anket geneli (Sig:0.028; $p<0.05$) olduğundan medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. Genel olarak evliler (Art. Ort.:3,81) tarafından daha az algılanmaktadır.

Eğitim Durumu Açısından Farklılıklar: ANOVA Testi uygulanmış ve bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.46. Eğitim Durumu Açısından Örgütsel Adalet ANOVA Bulguları

Eğitim Durumu	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Df	Kare		
				Ortalaması	F	Sig.
Dağıtımsal	Gruplar Arası	3,514	4	,878	1,013	,401
	Gruplar İçinde	317,474	366	,867		
	Toplam	320,988	370			
İşlemsel	Gruplar Arası	10,708	4	2,677	5,213	,000
	Gruplar İçinde	187,937	366	,513		
	Toplam	198,646	370			
Etkileşimsel	Gruplar Arası	3,873	4	,968	4,166	,003
	Gruplar İçinde	85,065	366	,232		
	Toplam	88,938	370			
Genel	Gruplar Arası	3,729	4	,932	2,617	,035
	Gruplar İçinde	130,374	366	,356		
	Toplam	134,103	370			

Tablo 4.46. 'de görüldüğü gibi Denizli dersane personelinin “İşlemsel Adalet Boyutu” (Sig:0.000; $p<0.05$), “Etkileşimsel Adalet Boyutu” (Sig:0.003; $p<0.05$) ve anket geneli (Sig:0.035; $p<0.05$) olduğundan eğitim durumu değişkenine göre anlamlı

bir farklılık görülmektedir. Genel olarak yüksek okul mezunları (Art. Ort.:3,49) tarafından daha az algılanmaktadır

Mesleki Kıdem Açısından Farklılıklar: Değerlendirme için ANOVA testi yapılmış ve bulgular aşağıdaki tablodadır.

Tablo 4.47. Mesleki Kıdem Açısından Örgütsel Adalet ANOVA Bulguları

Mesleki Kıdem	Varyansın Kaynağı	Kareler		Kare		Sig.
		Toplamı	Df	Ortalaması	F	
Dağıtım sal	Gruplar Arası	45,635	4	11,409	15,165	,000
	Gruplar İçinde	275,353	366	,752		
	Toplam	320,988	370			
İşlemsel	Gruplar Arası	37,140	4	9,285	21,041	,000
	Gruplar İçinde	161,506	366	,441		
	Toplam	198,646	370			
Etkileşimsel	Gruplar Arası	7,371	4	1,843	8,269	,000
	Gruplar İçinde	81,567	366	,223		
	Toplam	88,938	370			
Genel	Gruplar Arası	18,929	4	4,732	15,038	,000
	Gruplar İçinde	115,174	366	,315		
	Toplam	134,103	370			

Tablo 4.47. 'de görüldüğü gibi Denizli dersane personelinin “Dağıtım sal Adalet Boyutu”, “İşlemsel Adalet Boyutu”, “Etkileşimsel Adalet Boyutu” ve anket geneli (Sig:0.000; $p < 0.05$) olduğundan mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. Genel olarak 21 yıl ve daha fazla (Art. Ort.:2,76) süredir çalışanlar tarafından daha az algılanmaktadır.

Dershanede Görev Yılı Açısından Farklılıklar: Değerlendirme için ANOVA testi yapılmış ve bulgular aşağıdaki tablodadır

Tablo 4.48. Dershanede Görev Yılı Açısından Örgütsel Adalet ANOVA Bulguları

Görev Yılı	Varyansın Kaynağı	Kareler		Kare		Sig.
		Toplamı	Df	Ortalaması	F	
Dağıtım sal	Gruplar Arası	17,512	3	5,837	7,059	,000
	Gruplar İçinde	303,476	367	,827		
	Toplam	320,988	370			
İşlemsel	Gruplar Arası	5,412	3	1,804	3,426	,017
	Gruplar İçinde	193,234	367	,527		
	Toplam	198,646	370			

Etkileşimsel	Gruplar Arası	5,397	3	1,799	7,904	,000
	Gruplar İçinde	83,541	367	,228		
	Toplam	88,938	370			
Genel	Gruplar Arası	5,219	3	1,740	4,954	,002
	Gruplar İçinde	128,884	367	,351		
	Toplam	134,103	370			

Tablo 4.48. 'de görüldüğü gibi Denizli derslane personelinin “Dağıtımsal Adalet Boyutu” ve “Etkileşimsel Adalet Boyutu” (Sig:0.000; $p<0.05$), “İşlemsel Adalet Boyutu” (Sig:0.07; $p<0.05$) ve anket geneli (Sig:0.002; $p<0.05$) olduğundan derslanede görev yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. Genel olarak 16-20 yıl (Art. Ort.: 3,38) süreyle aynı derslanede çalışanlar tarafından daha az algılanmaktadır.

Görevi Açısından Farklılıklar: Araştırmaya katılanların görevleri açısından farklılıklar aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 4.49. Görevi Açısından Örgütsel Adalet ANOVA Bulguları

Görevi	Varyansın Kaynağı	Kareler		Kare		Sig.
		Toplamı	Df	Ortalaması	F	
Dağıtımsal	Gruplar Arası	25,026	4	6,257	7,737	,000
	Gruplar İçinde	295,961	366	,809		
	Toplam	320,988	370			
İşlemsel	Gruplar Arası	14,944	4	3,736	7,444	,000
	Gruplar İçinde	183,701	366	,502		
	Toplam	198,646	370			
Etkileşimsel	Gruplar Arası	11,261	4	2,815	13,264	,000
	Gruplar İçinde	77,677	366	,212		
	Toplam	88,938	370			
Genel	Gruplar Arası	13,030	4	3,257	9,847	,000
	Gruplar İçinde	121,073	366	,331		
	Toplam	134,103	370			

Tablo 4.49. 'de görüldüğü gibi Denizli derslane personelinin “Dağıtımsal Adalet Boyutu”, “İşlemsel Adalet Boyutu”, “Etkileşimsel Adalet Boyutu” ve anket geneli (Sig:0.000; $p<0.05$) olduğundan görevi değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. Genel olarak idari personel (Art. Ort.:3,51) tarafından daha az algılanmaktadır.

Branş Açısından Farklılıklar: Araştırmaya katılanların branşları açısından farklılıklar aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 4.50. Branş Açısından Örgütsel Adalet ANOVA Bulguları

Branş	Varyansın Kaynağı	Kareler		Kare		
		Toplamı	df	Ortalaması	F	Sig.
Dağıtım sal	Gruplar Arası	85,598	9	9,511	14,586	,000
	Gruplar İçinde	235,390	361	,652		
	Toplam	320,988	370			
İşlemsel	Gruplar Arası	33,190	9	3,688	8,046	,000
	Gruplar İçinde	165,455	361	,458		
	Toplam	198,646	370			
Etkileşimsel	Gruplar Arası	6,603	9	,734	3,217	,001
	Gruplar İçinde	82,336	361	,228		
	Toplam	88,938	370			
Genel	Gruplar Arası	27,424	9	3,047	10,311	,000
	Gruplar İçinde	106,679	361	,296		
	Toplam	134,103	370			

Tablo 4.50. 'de görüldüğü gibi Denizli dersane personelinin “Dağıtım sal Adalet Boyutu”, “İşlemsel Adalet Boyutu” ve anket geneli (Sig:0.000; $p<0.05$) ve “Etkileşimsel Adalet Boyutu” (Sig:0.001; $p<0.05$) olduğundan branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. Genel olarak felsefe (Art. Ort.:3,37) ve biyoloji (Art. Ort.:3,17) branşı tarafından daha az algılanmaktadır.

İşyeri Değişirme Açısından Farklılıklar: Araştırmaya katılanların branşları açısından farklılıklar aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 4.51. İşyeri Değişirme Açısından Örgütsel Adalet ANOVA Bulguları

İşyeri Değişirme	Varyansın Kaynağı	Kareler		Kare		
		Toplamı	df	Ortalaması	F	Sig.
Dağıtım sal	Gruplar Arası	19,629	4	4,907	5,960	,000
	Gruplar İçinde	301,359	366	,823		
	Toplam	320,988	370			
İşlemsel	Gruplar Arası	9,896	4	2,474	4,797	,001
	Gruplar İçinde	188,750	366	,516		
	Toplam	198,646	370			
Etkileşimsel	Gruplar Arası	1,514	4	,379	1,585	,178
	Gruplar İçinde	87,424	366	,239		
	Toplam	88,938	370			

Genel	Gruplar Arası	6,045	4	1,511	4,319	,002
	Gruplar İçinde	128,058	366	,350		
	Toplam	134,103	370			

Tablo 4.51. 'de görüldüğü gibi Denizli dersane personelinin "Dağıtımsal Adalet Boyutu" (Sig:0.000; $p<0.05$), "İşlemsel Adalet Boyutu" (Sig:0.001; $p<0.05$) ve anket geneli (Sig:0.002; $p<0.05$) olduğundan işyeri değiştirme değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. Genel olarak üç defa işyeri değiştiren (Art. Ort.:3,74) çalışanlar tarafından daha az algılanmaktadır

Sonuç olarak Denizli dersane personelinin örgütsel adalet algıları ile demografik özellikleri arasında anlamlı farklılıklar vardır H_6 hipotezimiz kabul edilmiştir.

SONUÇ

Günümüz dünyası gelişen teknoloji, artan rekabet koşulları nedeniyle büyük bir değişimin içerisinde. Ekonomik gelişmeler, eğitim düzeyinde artış ve buna bağlı olarak gelişen bilinç artışı bu değişimin hemen her alanda etkili olmasına yol açmaktadır. İşletme disiplininin ana konularından biri olan işletmeler de bu değişimden payına düşeni almaktadır.

İşletmelerin devamlılığını sürdürebilmek için değişimlere uyum sağlayabilme konusunda çok daha duyarlı ve hazırlıklı olmaları gerekmektedir. Aksi takdirde ayakta kalabilmeleri imkânsızlaşacaktır. Kuşkusuz, değişimlere ayak uydurma konusunda yapılacak tüm uygulamaların mimarları da yöneticiler olacaktır. Yöneticiler astlarını değişimlere açık olma, benimseyebilme, yeni değişim fırsatları bulma konularında motive edecek olan kişilerdir. Yöneticilik konusu işletme disiplinde çok fazla yer verilen bir konudur. Yeni yönetim anlayışında odaklanılan noktanın insan olgusu olması, yönetimin ve dolayısı ile yöneticinin önemini artırmaktadır. Yönetici tüm değişimlere kolayca ayak uydurabilmeli, kendini yenileyebilmeli ve etrafındakileri yönlendirmelidir. İşte bu noktada dönüşümcü liderliğin önemi ortaya çıkmaktadır.

Dönüşümcü liderin sahip olduğu farklılaşan vizyonu doğrultusunda, izleyiciler kendilerini lideri ile özdeşleştirir, onu fikirlerinden ve düşüncelerinden yararlanır ve kendi fikirlerini gerçekleştirebilecek motive edici gücü onda hisseder. Lider, izleyicilerinin ihtiyaçlarını, değerlerini ve ümitlerini anlar ve izleyicilerinin tutumsal, davranışsal ve duygusal değişimlerinin gerçekleşmesine yardımcı olur ve böylelikle izleyiciler liderine karşı güven, hayranlık, bağlılık ve saygı duyar ve ekstra rol davranışı göstermek için motive olurlar. Dönüşümcü liderlik için çalışanların beklentilerin üstünde performans göstermeleri ve kendi potansiyellerini aşmaları önemlidir. Çünkü çalışanlar bu doğrultuda motive olur. Dönüşümcü lider, izleyicilerinin kendisine güvenmelerini sağlar, iş tatminlerini artırır ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını pekiştirir. Örgütsel vatandaşlık davranışları örgüt üyeleri arasında dayanışma ve işbirliğini artırarak performansı olumlu yönde etkilemektedir. Bu da örgütlerin verimliliğini arttırmakta ve onları başarıya götürmektedir.

Dönüşümcü liderler çalışanların örgütsel adalet algılamaları üzerinde de etkilidirler. Adaletli bir örgütte çalışanlar yöneticilerinin davranışlarını adil, ahlaki ve akılcı olarak değerlendirirler. Çalışanlar örgütteki uygulamaların dürüst ve adil olduğuna inanırlarsa örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme konusunda eğilim

gösterirler ve örgüte olan güven ve bağlılıkları, işte kalma niyetleri artar. Kısaca adalet, insanları bir arada tutar; adaletsizlik ise insanların birbirlerinden ayrılmalarına neden olabilir. Bu durumda çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tüm bu bilgiler ışığında etkili unsurlardan biri durumunda olan dönüşümcü liderin özelliklerinin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini ve örgütsel adalet algılarını nasıl ve ne yönde etkilediği önemlidir.

Denizli dersanelerinde dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet ile olan ilişkisini ortaya koymak için yapılan araştırmada elde edilen bulgular değerlendirildiğinde;

Dershane yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerine bakıldığında, Dershane personelinin sorulara “Her zaman“ düzeyinde katılım gösterdikleri görülmektedir. Bu sonuca göre dershane personelinin dershane yöneticilerini dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma konusunda yeterli gördükleri söylenebilir. Dershane yöneticilerinin dönüşümcü liderliğin alt boyutlarına ilişkin görüşlerine bakıldığında, alt boyutla ilgili sorulara; İlhan Verici Motivasyon, İdealleştirilmiş etki, Bireysel İlgi ve Zihinsel Teşvik boyutlarına “Her zaman” düzeyinde katılım gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre dershane yöneticileri dershane personelini istekli çalışmaya yönlendirmede, onları destekleyici ve motive edici davranışlarda bulunmada, personelden beklenen davranışlara model olmada, personelin ihtiyaçlarına özen göstermede, dershane saygı ve güven oluşturmada, personelin yaratıcılık ve gelişimini arttırmada ve onları cesaretlendirmede yeterli görülmektedir.

Dershane personelinin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeylerine bakıldığında “Katılıyorum” düzeyine yakındır. Bu sonuca göre dershane personelinin örgütsel vatandaşlık gösterme düzeyleri yeterlidir. Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarının tanımlayıcı istatistikleri incelendiğinde ise, araştırma grubunun sorulara Özgeciler boyutu için “Katılıyorum” düzeyinde katılım gösterdiği görülmektedir. Yani Denizli dersanelerinde çalışanlar bireylerin örgüt ile ilgili konularda diğer örgüt üyelerine yardım etmeye yönelik gönüllü davranışlar göstermektedirler. Nezaket, Vicdanlılık ve Erdemlilik alt boyutları için “Kesinlikle Katılıyorum” düzeyindedir. Denizli dersanelerinde çalışanlar örgüt içi ilişkilerde bireylerin yaptıkları işlerden, aldıkları kararlardan, verdikleri taahhütlerden etkilenebilecek taraflara karşı olumlu davranışlar sergilemekte, örgüt üyeleri gerekenin oldukça ötesinde belirli rol davranışları gerçekleştirmekte, örgütün politikalarından haberdar olmakta, örgütteki

değişikliklere ayak uydurmakta, aktif şekilde rol almakta ve sorumluluk duymaktadırlar. Centilmenlik “Katılmıyorum” düzeylerinde katılım gösterdikleri görülmektedir. Buna göre Denizli dershanelerinde çalışanlar bireylerin örgüt içinde gerginlik yaratacak olumsuz davranışlardan kaçınmamaktadır.

Dershane personelinin örgütsel adaleti algılama düzeylerine bakıldığında “Katılıyorum” düzeyine yakındır. Bu sonuca göre dershane personelinin örgütsel adaleti algılama düzeyleri yeterlidir. Örgütsel adalet algılamalarının alt boyutlarının tanımlayıcı istatistikleri incelendiğinde ise, araştırma grubunun sorulara Dağıtımsal Adalet boyutu için “Katılıyorum” düzeyine yakın katılım gösterdiği görülmektedir. Yani Denizli dershanelerinde çalışanlar ücret, çalışma programı, iş yükü, iş sorumlulukları ve dağıtılan ödüller adil olarak algılamaktadır. İşlemsel Adalet boyutu için “Katılıyorum” düzeyine yakın katılım gösterildiği görülmektedir. Yani Denizli dershanelerinde kazanımların belirlenmesinde kullanılan metotlar, yöntemler ve süreçlerle ilgili algılamalar adildir. Etkileşimsel adalet alt boyutu için “Kesinlikle Katılıyorum” düzeyindedir. Buna göre Denizli dershanelerinde örgütsel işlemler uygulanırken, insanların maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliğiyle ilgili algılamalar adildir.

Bu çalışmada ilk olarak dershane yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Sonuç olarak pozitif ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Dershane yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; özgecilik boyutu ile pozitif ve düşük düzeyde anlamlı, nezaket ve erdemlilik boyutu ile pozitif ve orta düzeyde anlamlı, centilmenlik boyutu ile negatif ve düşük düzeyde anlamlı bulunmuş ancak vicdanlılık boyutu ile arasındaki ilişki anlamsızdır. Dershane yöneticileri, bireylerin örgütle ilgili konularda diğer örgüt üyelerine yardım etmeye yönelik gönüllü davranışlarında, örgüt içi ilişkilerde bireylerin yaptıkları işlerden, aldıkları kararlardan, verdikleri taahhütlerden etkilenebilecek taraflara karşı sergiledikleri olumlu davranışlarında, örgütün politikalarından haberdar olmasından, örgütteki değişikliklere ayak uydurmasında, aktif şekilde rol almasında ve sorumluluk duymasında etkilidir. Bireylerin örgüt içinde gerginlik yaratacak olumsuz davranışlardan kaçınmasında, örgüt üyelerinin gerekenin oldukça ötesinde gerçekleştirdikleri belirli rol davranışlarında etkili değildir.

Bu çalışmada ikinci olarak dershane yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel adalet algılamaları arasındaki ilişkiler

incelenmiştir. Sonuç olarak pozitif ve güçlü düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Dershane yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile örgütsel adalet alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutları ile pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Dershane yöneticileri, dershane personelinin ücret adilliği, çalışma programı, iş yükü, iş sorumlulukları ve dağıtılan ödüllerin adilliği konusunda algılamaları üzerinde etkilidir. Bununla beraber iş kararlarının, çalışan sesinin ve itiraz sürecinin seviyesi vb. gibi resmi prosedürler üzerinde de etkisi vardır. Örgütsel işlemler uygulanırken, insanların maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliğiyle ilgili adalet algılamaları, işle ilgili kararlar alırken çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alınması ve çalışanlara yeterli miktarda açıklama yapılması seviyesi üzerinde de etkileri söz konusudur.

Bu araştırmada üçüncü olarak dershane çalışanlarının örgütsel adaletle yönelik algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri arasındaki ilişkiler ortaya konmuştur. Sonuç olarak pozitif ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Buna göre, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri arttıkça örgütsel adaleti algılama düzeylerinin anlamlı olarak artması veya örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri azaldıkça örgütsel adalet algılamalarının anlamlı olarak azalması beklenmektedir.

Bu araştırmada son olarak çalışanların demografik özelliklerinin dershane yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışına ilişkin algılarında, örgütsel adaletle yönelik algılarında ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerinde anlamlı farklılıklar gösterdiği görülmüştür.

Bu araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasında bulunan anlamlı ilişkiler, yazında bu yönde yapılan araştırmalarla paralellik taşımaktadır. Bu üç değişken arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik fazla sayıda araştırma olmaması sebebiyle, bu araştırma bulgularının literatüre katkıda bulunduğu inanılmaktadır.

Bu konu işletme yöneticileri için de önem taşımaktadır. Dershane yöneticilerinin çalışanlar üzerinde dönüşümcü liderlik özelliklerine bağlı oluşturacakları örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet algıları örgütsel bir başarı ve verimliliğin artmasına katkıda bulunabilecektir. Bu konu yönetimin, entelektüel sermaye ve buna bağlı değer oluşturma ve rekabet gücünü artırma alanındaki çalışmalarına da katkı sağlayabilecektir.

Dershane yöneticilerinin, buldukları kurumda örgütsel vatandaşlık davranışları arttırmaları için, çalışanlardan beklenen davranışlara dair model olarak, çalışanlarda vizyon ve misyon oluşturarak saygı ve güven ortamı oluşturmaları önerilmektedir. Böylelikle dersane yöneticileri, çalışanları istekli çalışmaya yönlendirebilir, onları değişen örgütsel amaçlara motive edebilir. Sonuçta da çalışanların örgüt politikalarından haberdar olmasını, örgütteki değişikliklere ayak uydurmasını, örgüt yönetiminde aktif şekilde rol almasını, sorumluluk duymasını, örgütün çevresinde bulunan tehdit ve fırsatları izlemesini ve örgütün çıkarlarını gözetmesini sağlayabilir.

Dershane yöneticilerine, çalışanların kendilerini geliştirmesini destekleyip onları cesaretlendirmeleri önerilmektedir. Böylelikle dersane yöneticileri, çalışanların örgütsel problemlerin daha fazla farkına varmalarını ve mevcut problemlere farklı bakış açılarıyla yaklaşabilmelerini sağlayabilir. Bunun sonucunda çalışanlar örgüt içi ilişkilerde bireylerin yaptıkları işlerden, aldıkları kararlardan, verdikleri taahhütlerden etkilenebilecek taraflara karşı olumlu davranışlar sergileyebilirler. Organizasyon üyelerinden kaynaklanan iş ile ilgili sorunları bireylerin haklarını suistimal etmeden önlemeye ve etkisini azaltmaya yönelik gönüllü davranışlarda bulunabilirler. Ayrıca çalışanların, diğer çalışanlara yardım etmesi, onları desteklemesi ve işle ilgili sorunların çıkmasını önlemeye yönelik davranışlar göstermesi sağlanabilir.

Dersane yöneticilerine, çalışanların ihtiyaçları üzerinde özel bir dikkat gösterecek seviyeli bir ilişki kurarak, çalışanları dinleyip onlara rehberlik ederek ve çalışanları takdir ederek onların işe ve örgüt kültürüne ilişkin olumlu bir bakış açısı benimsemelerini sağlaması önerilmektedir. Böylece çalışanların karşılaşılan sorunları aşarak, istekli bir şekilde çalışmalarını, örgüt içinde gerginlik yaratacak olumsuz davranışlardan kaçınmalarını, işin neden olduğu kaçınılmaz rahatsızlık ve zorlamalara karşı hoşgörülü olmalarını sağlayabilir.

Dersane yöneticileri dönüşümcü liderlik özelliklerini kullanarak çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerini arttırdıkça örgütsel adaleti algılama düzeylerini de anlamlı olarak arttıracaktır. Yani çalışanlar örgüt içinde alınan kararların adil olduğunu algılasa bu kararları benimsemesi de aynı oranda artar ve örgüt içinde yardımsever davranışlar sergileme eğilimleri de artar. Çalışanlar işe devamlılık, dakiklik, dinlenme zamanlarını gerekenden fazla uzatmama gibi davranışları daha sık gösterebilirler. Çalışanlar birbirlerinin katkı-kazanım oranının eşit olduğunu algıladığında örgüte karşı sorumluluklarını da fazlasıyla yerine getirirler, iş tatminleri de

artar. Böylece motivasyonları artan çalışanlar biçimsel rol tanımlarının da ötesinde davranışlar göstermeye başlarlar. Bu da örgütü sahiplenen, yardımsever, birbirine karşı nazik, örgütün sorunlarına duyarlı çalışanlar ortaya çıkarır. Böyle çalışanlara sahip olan örgütlerin sektörde rekabet avantajı ve başarı elde etmeleri kolaylaşır.

Bunun yanı sıra, araştırmanın tek bir il ile sınırlı kalması nedeniyle, genelleme yapılmasında, bu araştırmanın bulgularının yeterli olmayacağı açıktır. Bundan sonra, bu konu ile ilgili çalışacak araştırmacılara, farklı uygulama alanlarında da bu ilişkiyi incelemeleri önerilmektedir.

Bu çalışma dönüşümcü liderlik, dönüşümcü liderlik özellikleri, örgütsel adalet boyutları, adalet teorilerinin ortaya çıkışı, örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsal temeli açılarından değerlendirmeler sunmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve örgütsel adalet algılamalarını güçlendirecek dönüşümcü liderlik özelliklerini etkileyen diğer faktörlere önem verilmeli ve bu faktörler güçlendirilmelidir. Dönüşümcü liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet algılamaları ile ilişkili olduğu ve bu çalışmada yer almayan diğer unsurlardan bahsedilmesi gelecek çalışmalar için bir öneridir. Bu çalışmada elde edilen sonuçların genelleştirilebilmesi için dönüşümcü liderliğin, adalet algısının ve vatandaşlık davranışlarının farklı sektörlerde çalışanları konu alan araştırmalarla incelenmesinin uygun olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Acar Z. (2006). "Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi İle Kişisel Ve Örgütsel Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 7/1, 7-8.
- Acar, G. (2011). *Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet ve Motivasyon Düzeyleriyle İlişkisi*, (Basılmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Ankara.
- Açıkalın, A. (2003). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Empati Becerileri Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği)*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Açıkgöz, A. (2009). *Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Abant İzzet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı, Bolu.
- Akbaba Altun, S. (2003). "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri", *İlköğretim-Online Dergisi*, Cilt: 2/1, 10-17.
- Akdoğan, A. ve Akyan E. (2009). "İzlenim Yönetimi Taktikleri: Erciyes Üniversitesinde Görev Yapan Akademisyenlerin İzlenim Yönetim Taktiklerini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim Dergisi*, Yıl.19, Sayı.60, 6-21.
- Akiş, Y. T. (2004). *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Akoğlan, M. ve Akçay, A. D. (2004). "Liderlik Kavramının Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Bir Araştırma: Türkiye'de Yerli ve Yabancı Zincir Otel Genel Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlikle İlgili Algılamalarının Belirlenmesi", *Verimlilik Dergisi*, S: 2, 85-104.
- Akolaş, A. (2004). "Bilişim Sistemleri ve Bilişim Teknolojisinin Küreselleşme Olgusu ve Girişimcilik Üzerine Yansımaları", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 12, 29-43
- Aksu, A. ve Balcı, Y. (2009). "Örgütsel Bağlılık ve Dönüşümcü Liderlik", Araştırma Raporu, İzmir, 1-24.
- Aktan, C. C. (2002). "İnsan Yönetimi ve Liderlik", <http://www.canaktan.org/2002> (17.02.2012).
- Aktaş, E. (2010). *Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir.
- Aktay, A. (2008). *Yönetici ve Öğretmenlerin Değer Tercihleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ala, Ş. (2010). *Personeli Güçlendirmenin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Etiksel Davranışın Rolü*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Konya.
- Alper, F. (2007). *Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Belirleyicisi Olarak Örgütsel Adalet Algılamaları: Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Apuhan Ş.R. (1997). *Doğru Yönetim, Kesin Sonuç*, Tim A.Ş. Yayınları, İstanbul.
- Ambrose, M. L. (2000). "Drug Testing and Procedural Fairness: The Influence of Situational Variables", *Social Justice Research*, Cilt: 13/1, 25-40.
- Arıkan, S. ve Güney, S. (ed.), (2001). "Liderlik", *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Arslandaş, C. ve Pekdemir, I. (2007). "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 7/1, 261-286.
- Asgari A. (2008) "The Relationship Between Leader-Member Exchange, Organizational Inflexibility, Perceived Organizational Support, Interactional Justice And Organizational Citizenship Behaviour", *African Journal of Business Management*, Cilt: 2/8, 138-145.

- Atalay, C. G. (2010). *Örgütsel Adalet, Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Ekin Basın Yayın Dağıtım, Bursa.
- Atalay, G. C. (2010). *Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara
- Atalay, İ. (2005). *Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*, (Basılmış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İlköğretim Sınıf Öğretmenliği Ana Bilim Dalı, Afyonkarahisar.
- Ateş, Z. (2004). *Organizasyonlarda Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri ve Kayseri’de Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Ay, Bilgen. (2007). *Öğretmenlerin Öz-Yeterlilikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Aydın, M. (2005). *Eğitim Yönetimi*, Hatipoğlu Yayıncılık, Ankara.
- Aydoğmuş, H. İ. (2004). *Dönüşümcü Liderlik ve Kayseri Emniyet Müdürlüğünde Dönüşümcü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Aykut, S. (2007). *Örgütsel Adalet, Birey Örgüt Uyumuna İle Çalışanların İşle İlgili Tutumları (Pendik İlçesi Örneği)*, (Basılmış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Baltaş, A. (2002). *Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- Bannon, K. (2000). “Principals And Teachers Perceptions Of The Extent To Which Principals Exercise Transformational Leadership in Schools And The Relationship Of These Leadership Perceptions To Teachers' Perceptions Of The Extent Of Shared School Goals”, *Newyork : St John's University Journal of Educational Administration*, Cilt: 34, 4.
- Barling, J., Christie, A. ve Turner, N. (2008). “Pseudo-Transformational Leadership: Towards The Development and Test of A Model”, *Journal of Business Ethics*, Cilt: 81, 851-861.
- Barnet, K., J. McCormick, (2004) “Leadership and Individual Principal-Teacher Relationships in Schools”, *Educational Administration Quarterly*, Cilt:40, 123-130.
- Basım, H. N., Şeşen H. (2009), “Örgütsel Adalet Algısı-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü”, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi (21-23 Mayıs), Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, Eskişehir.
- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2006). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması”, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 61/4, 83-102.
- Bass B. M. ve Steidmeier P., “Center for Leadership Studies, School of Management”, Binghamton University www.cls.binghamton.edu/Basssteid.htm (27/04/2011).
- Bass, B. M. (2004). “Leadership: Good, Better, Best. Modern Classics On Leadership”, *Elgar Reference Collection*, Cheltenham, UK.
- Bass B. M. (1985). “Leadership: Good, Better, Best. Organizational Dynamics”, *Winter*, 13/3, 26-40.
- Bass, B. M. ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. & Berson, Y. (2003). “Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt: 88/2, 207-218.
- Baştürk, F. F. (2009). *Ücret Tatmini ile Ücret Yönetiminde Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Berber, A. (2000) “Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü”, *İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 36, 1-25.

- Berber, A. (2010). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamaları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Bilir, M. E.. (2007). *Öğretmen Algularına Göre İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleriyle Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Konya.
- Bingöl D., Naktiyok A. ve İşcan Ö. F., (2003). “Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkisi”, 11.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi: 22-24 Mayıs, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, Afyon, 491-508.
- Bolat, O. İ., Bolat, T. ve Aytemiz, S. O. (2009). “Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:12, Sayı:21, 215- 239.
- Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2003). “Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 6(9), 59-85.
- Bozkurt, S. (2010). *İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Finansal Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Börü, D. ve Güneşer, B. (2005). “Liderlik Tarzının Çalışanın İş Tatmini ile İlişkisi ve Lidere Olan Güvenin Bu İlişkideki Rolü”, *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 23/1, 135-156.
- Brestrich, E. T. (2000). *Modernizmden Postmodernizme Dönüşümcü Liderlik*, Seba Yayınları, Ankara.
- Brestrich, E.T. (1999). *Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği*, (Basılmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Budak, G. (2003). *Liderlik ve Liderlik Kuramlarına Bütünleşik Bir Yaklaşım*, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir.
- Buluç, B. (2008). “Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 6/4, 571-602.
- Bulut Ş. M. (2011). “İlköğretim Okullarındaki Performans Yönetimi Uygulamaları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki”, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Celep, C. (2005). *Eğitim Örgütlerinde Dönüşümsel Önderlik*, Anı Yayıncılık, İstanbul.
- Celep, C. ve Polat, S. (2008). “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Cilt: 54, 307- 331.
- Cemaloğlu, N. (2007). “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 5(1), 73-112.
- Ceylan, A., Keskin, H. ve Eren, Ş. (2005, Haziran). “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 16/51, İstanbul.
- Cegini, M. G. (2009). “The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior”, *Department of Management*, Islamic Azad University, Rasht Branch, Iran, Cilt: 1/2, 171-174.
- Cin, G. İ. (2010). *360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi ile İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkilerin Analizi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Balıkesir.

- Clawson, J. G. (2003). *Level Three Leadership: Getting Below the Surface*, Prentice Hall, New Jersey.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. (2001). "The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Cilt: 86/2, 278-321.
- Collins, J. (2004). *İyiden Mükemmel Şirkete*, İngilizceden Çeviren: Levent Cinemre, Boyner Yayınları, İstanbul.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., K. Yee Ng. (2001). "Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", *Journal of Applied Psychology*, Cilt: 86, No.3,
- Greenberg, J.ve Bies R. J., (1992). "Establishing the Role of Empirical Studies of Organizational Justice in Philosophical Inquiries into Business Ethics", *Journal of Business Ethics*, Cilt: 11, 5/6.
- Constant D. B. ve Robert A. B. (February, 2001). "Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice", *Journal of Applied Social Psychology*, Cilt: 31, 2-324.
- Coşkun, F. (2005). *Askeri Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Doğu Anadolu Bölgesi Örneği)*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Yüzüncüyıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı, Van.
- Cumaguliyev, G. (2010). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Yaklaşımları Ekseninde Sakıp Sabancı: Bir İnceleme*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İzmir.
- Çağ, A. (2011). *Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Afyonkarahisar.
- Çakar, U. (2002), *Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik davranışı Üzerindeki Etkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Programı.
- Çakar, U. ve Arbak, Y. (2003). "Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zeka Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma", *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt: 2/18, 83-98.
- Çakır, Ö. (2006). "Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri", *Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası Yayınları*, Ankara.
- Çakmak, K.Ö. (2005). "Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı Ve Bir Örnek Olay Çalışması" (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Çankır, B. (2010). *Yalın Düşünce Sistemini Uygulayan Kurumlarla Uygulamayan Kurumlarda Çalışanlarda Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Çavuş, M. F. ve Akgemci, T. (2008). "İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayisinde Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 20, 229-244.
- Çelik, M. (2007), *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Bir Uygulama*, (Basılmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
- Çelik, M. (2010). *Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışı İle Öğretmenleri Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Analizi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Konya
- Çelik, O. T. (2011). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile İş Doyumları Arasındaki İlişki*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Konya.
- Çelik, Ö. (2010). *Okul Yöneticilerinin Özbilinç Yeterliliği ve Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Çelik, V.(2000). *Eğitimsel Liderlik*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

- Çetin, C. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Çetin, M.Ö., Yeşilbağ, Y. ve Akdağ, B. (2003). “Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 17, 39-54.
- Çetin, S. A. (2009). *Otel İşletmelerindeki İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: Afyonkarahisar'daki 4 Ve 5 Yıldızlı Termal Otellerde Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.
- Çetin, Ş. (2011). *Okul Müdürlerinin Liderliği İle Müdür-Öğretmen İlişkisinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Ankara.
- Çetiner, A. (2008). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Burdur İli Örneği)*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Isparta.
- Çınar, F. (2002). “Organizasyonlarda Çağdaş Bir Yaklaşım: Yetkilendirme”, <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/> (15.04.2011).
- Çınar, F. (2000). *Organizasyonel Yurttaşlık Davranışı ve Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Çıtak, Z. (2010). *Motivasyon ve İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Niğde.
- Çiçek, S. S. (2010). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler: Bir Model Önerisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Hatay.
- Çobanoğlu, F. (2003). *İlköğretim Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Çolak, M. ve Erdost, H. E. (2004) “Organizational Justice: A Review of The Literature and Some Suggestions For Future Research”, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:22/2, 51-84.
- Çömez, P. (2007). *Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Firma Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Çöp, S. (2008). *Türkiye ve Polonya'da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans), Gazi Üniversitesi, Ankara.
- DeConinck, J. B ve Stilwell C. D. (2004). “Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in a Model of Turnover Intentions”, *Journal of Business Research*, 225–231.
- Dede, B. (2009). *Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri: Bankalar Örneği*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Trabzon.
- Demir, N. (2009). “Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki ve Güvenin İlimlaştırıcı Etkisi”, *Öneri- Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 31/8, 197-208.
- Demirel, Y. (2009). “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:8, Sayı:15, 115-132.
- Dikmen, T. (2010). *EFQM Mükemmellik Modeli ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

- Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının Ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*, (Basılmamış Doktora Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- Doğan, A. (2008). *İlköğretim Kurumlarında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi (Elazığ İli Örneği)*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Elazığ.
- Doğan, H. (2002). “İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü”, *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 2/2, 71-78.
- Dubrin, A. J. (2001). *Leadership, Research, Findings, Practice and Skills*, USA,
- Dubrin, A. J., (2004). *Fundamentals Of Organizational Behavior*, Thomson South- Western, Canada.
- Duralı, M. (2007). *Demir Çelik Sektöründe Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Özelliklerinin Lider Çalışan Algılamaları Açısından İncelenmesi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Durdu, T. (2010). *Eğitim Deneticilerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Mesleki Tükenmişlik ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Konya.
- Dursun, Y. (2009). *Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ile Yöneticileri İçin Algıladıkları Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki (Karabük İlköğretim Okulları Örneği)*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Dümen, G. (2008). *Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Personelin İş Tatminine Etkisi ve Bir Askeri Birlikte Uygulama Çalışması*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Efil, İ. (1998). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Vipaş A.Ş., İstanbul.
- Eisenbach, R. ve Pillai. R., (2002)., “Transformational Leadership”, <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/0560180602.html>, (23.03.2011).
- Eisenbach, R., Watson K. ve Pillai. R. (1999), “Transformational Leadership in The Context of Organizational Change”, *Journal of Organizational Change Management*, Cilt: 12/ 2, 80-88.
- Eker, G. (2006). *Örgütsel Adalet Algısı Boyutları Ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Programı, İzmir.
- Emsen, A. K. (2010). *Örgütsel Yapı Unsurlarının Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Etkisi: Antalya Sağlık Örgütlerinde Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Antalya.
- Eraslan, L. (2003). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kırıkkale Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Eraslan, L. (2004-b). “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt: 1, 1–26.
- Eraslan, L. (2005), “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, www.insanbilimleri.com/makaleler/sosyoloji/liderlikte_post_modern.html, (24.09.2011).
- Eraslan, L. (2004). “Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kuramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi”, *Mili Eğitim Dergisi*, Yıl:32, Sayı:162, 159-178.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Erdal, M. (2007). *İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi*, (Yüksek Lisans Projesi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş.

- Erdem, O. (2009). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Kültürüyle İlişkisi ve Türk Telekomünikasyon A.Ş. Üzerine Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (2004). *Eğitimde Değişim Yönetimi*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Erdoğan, İ. (2010). *Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Eren, E. (2000). *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım, İstanbul.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Ergeneli, A. ve Arı G. S. (2005). "Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt: 60-1, 122-147.
- Ergin, C. ve Kozan, M. K. (2004). "Çalışanların Temel Değerleri, Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlerin Çekiciliği", *Türk Psikoloji Dergisi*, Cilt: 19/54, 37-51.
- Erim, A. ve Çalışkan, S. C. (2010). "İş-Aile Çatışmasının Duygusal Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Adalet Algısının Bu Etkileşimde Düzenleyici Rolü Üzerine Bir Araştırma", *9. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı*, 370-384.
- Erken B. (2010). *Çalışma Ahlakının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Bilecik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Bilecik.
- Erkutlu, H. (2008). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Örgütsel Adalet Kavramları Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü", *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Bildiriler Kitabı*, 224-230, İstanbul.
- Eroğlu, F. (2007). *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Eroğlu, Ş. G. (2009). *Örgütsel Adalet Algılaması Ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Denizli.
- Ertürk, E. (2011). *İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarındaki Örgütsel Adalet Algısı ile Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki*, (Basılmamış Yüksek lisans Tezi), Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İlköğretim Ana Bilim Dalı, Burdur.
- Eryılmaz, F. (2006). *Endüstri Meslek Lisesi Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri (Ankara İli Örneği)*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Ankara.
- Esener, T. (2002). *Hukuk Başlangıcı: Genel Hukuk Bilgisi*, Alkım Yayınevi, İstanbul.
- Fırat, S. (2003). "Çevre Etiği Kavramı Üzerine Yeniden Düşünmek", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt.58, Sayı.3, <http://www.genbilim.com/content/view/1717/86/>, (12.02.2011).
- Folger R., Cropanzano R., (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*, Sage Publications, London.
- Gale, B. (2010). *Örgütsel Vatandaşlık ve Bağlılık İlişkisi (Tokat Valiliğinde Uygulamalı Bir Araştırma)*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziosman paşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Tokat.
- Gebelein, H. S. (2002). "Liderlik Yetkinliği", *Executive Excellence Dergisi*, Cilt:5/58, 23-29.
- Genç, N. ve Halis, M. (2006). *Kalite Liderliği, Dorukları Düşleyenlerin Kitabı*, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Gilliand, W. S. ve Chan, D. (2009). *Örgütlerde Adalet: Teori, Yöntemler ve Uygulamalar*, , *Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı*, Literatür Yayınları, İstanbul.
- Gilliand, W. S., (2008). "The Tails of Justice: A Critical Examination of The Dimensionality of Organizational Justice Constructs", *Human Resource Management Review*, 271-281.

- Gök, Ç. E. B. (2010). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stiline İlişkin Öğretmen Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Antalya.
- Gök, E. E. (2007). *Örgütsel Kültür Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Olgusu ve Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Denizli.
- Gökmen, A. (2011). *İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Bu Davranışların Okul Etkililiği Üzerindeki Etkisine İlişkin Algıları*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Denizli.
- Greenberg J. (1990). "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", *Journal of Management*, Cilt: 16, 2.
- Greenberg J. (2001). "Setting the Justice Agenda: Seven Unanswered Questions about "What, Why, and How", *Journal of Vocational Behavior*, 210–219.
- Greenberg, J. (2009). *Managing Behavior in Organizations*, Pearson/Prentice Hall.
- Gül, H. (2003). "Bilgi Toplumu Karizmatik Liderliğin Sonu Olur mu?", *II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, 17–18 Mayıs, Derbent/ İzmit.
- Güler, B. (2009). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgüt İçi Çatışma Arasındaki İlişki: Sağlık Sektörü Uygulaması*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Gülşen, M. U. (2010). *Örgütsel Adalet ve Kimliklenme*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Günay, S. Çetin, C. (2001). "Yetki Devri ve Personelin Güçlendirilmesi İlişkisi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Uygulama", *İstanbul Üniversitesi IX. Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, 24–26 Mayıs. Silivri-www.isletme.istanbul.edu.tr/bildiriler/ (09.11.2011).
- Güney, S. (1999). *Davranış Bilimleri Açısından Atatürk'ün Liderliği*, Ocak Yayınları, Ankara.
- Güney, S. (2000). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Güney, S. (2006). "Ahlaki liderliğin Kavramsallaştırılması ve Ahlaki Yönetimde liderliğin Rolü", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 13/1, 135-148.
- Gürboyoğlu, J. (2009). *Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri*, (Basılmamış Yüksek lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Balıkesir.
- Gürbüz, S. (2006). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 3/1, 48-75.
- Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2008). "Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 1, 48-60.
- Gürel, G. (2011). *Örgütsel Öğrenme, Dönüşümcü Liderlik, Pazar Yönlendirmesi ve Örgütsel İnovasyonun Firma Performansı Üzerine Etkilerinin Analizi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Gürgen, H., Kirel, Ç., Uztuğ, F. ve Orhon, N. (2003). *Halkla İlişkiler ve İletişim*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:1482, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 792, Eskişehir.
- Gürpınar, G. (2006). *An Empirical Study Of Relationships Among Organizational Justice, Organizational Commitment, Leader-Member Exchange, And Turnover Intention*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürsel, M. ve Negiş, A. (2008). *Liderlik ve Roller, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Eğitim Akademi Yayınları, İstanbul.
- Güven, M. (2006) *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı. İstanbul.

- Howell J., “A Style of Leadership that Really Delivers”, *Impact Journal*, Cilt: 1, No: 3. <http://egemenlikulusundur.org/dagar/onder1.htm> (14/04/2011).
<http://www.genbilim.com/content/view/1717/86/>
- Hunt, S.D., Morgan, R. M. (1994). “Organizational Commitment: One of Many Commitments or Key Mediating Construct?”, *The Academy of Management Journal*, 37(6), 1568–1587. JSTOR The Scholarly Journal Archive.
- Irak, D. U. (2004). “Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu”, *Türk Psikoloji Yazıları*, Cilt: 7 /13, 25-43.
- Izgar, H. (2008). “Okul Yöneticilerinde İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık”, *Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 25, 317-314.
- İçerli, L. (2009). *Örgüt Yapısı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İzmir.
- İçerli, L. (2010). “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, *Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi*, Cilt: 5/1, 67-92.
- İmamoğlu, G. (2011). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Örgütsel Adalet Alguları Arasındaki İlişki*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Ankara.
- İnce, M. (2005). “Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 14, 319-339.
- İnci, M. (2001). *Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı ve Uygulamadan Örnekler*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İplik, F., N., (2010). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Nobel Kitapevi, Adana.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- İşcan Ö.F. (2006). “Dönüşümcü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü”, *Akdeniz İ.İ.B.F.Dergisi*, Cilt: 11, 160-177.
- İşcan, Ö. F. (2005). “Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 60/1.
- İşcan, Ö. F. ve Naktiyok A. (2004). “Çalışanların Örgütsel Bağdaşımının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt: 59(1), 181-201, www.politics.ankara.edu.tr/dergi (15.08.2011).
- Jan F. Ybema, Kees van den Bos. (2010). “Effects Of Organizational Justice On Depressive Symptoms And Sickness Absence: A Longitudinal Perspective”, *Social Science & Medicine*. Cilt: 70, 1609-1617.
- Kabataş, A. (2010). *Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ve Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Kahveci, B. (2011). *Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Yönetici Hemşireler Tarafından Algılanışı*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kalemci T. İ. (2007). “Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:13, 93- 118.
- Kamer M. (2001). *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaplan, İ. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi: Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Araştırma*, (Basılmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Konya.

- Karaaslan, A., Özler, D. E., ve Kulaklıoğlu, A. S. (2009). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 1/2, 135-160.
- Karaeminoğulları, A. (2006). *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Alguları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Karakaş, M. (2005). *İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karaman, P. (2009). *Örgütsel Adalet Algısı ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Öğretmenler Üzerine Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Karip, E. (1998). “Dönüşümcü Liderlik”, *Eğitim Yönetimi*, Cilt: 4/16, 443-465.
- Kavrakoğlu, İ., Gedik, S. Balkır, M. (2002). *Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi*, Tüsiad Yayınları, Yayın No: TÜSİAD-T/2002-07/322, İstanbul.
- Kaya, E. (2011). *Hemşirelerin Yöneticilere Duydukları Güven ve Örgütsel Adaletin Motivasyon Düzeylerine Etkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kazancı, N. (2010). *İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Alguları Arasındaki İlişki Düzeyi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Keçecioğlu, T. (2003). *Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve İyi Bir Öğretmen: Liderlik ve Liderler*, Okumuş Adam Yayınları, İstanbul.
- Keçecioğlu, T. (2003). *Liderlik Ve Liderler*, Kal-Der Yayınları, İstanbul.
- Keegan, A.E. and Hartog, D.N.D. (2004). “Transformational Leadership in a Project-Based Environment: A Comparative Study of The Leadership Styles of Project Managers and Line Managers”, *Project Management*, Cilt: 22, 609-617
- Kegan, R., Lahey, L.L. (2003). *Kültür ve Değişim. Harvard Business Review*, (Çev: Ahmet Kardam), MESS Yayınları, İstanbul.
- Keleş, G. Ö. (2009). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Muğla İli Örneği)*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Muğla.
- Keleş, Y. (2009). *İşgörenlerin Eğitim Düzeylerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Kelloway K. E., Barling J., (2005). “What we have learned about developing transformational leaders?”, *Leaders & Organization Development Journal*, MCB University Press, Cilt:21, 7.
- Kendirgiligil, S. (2006). *Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Eğilimleri Üzerinde Örgüt Kültürünün Etkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kesken, J. ve Ayyıldız, N. A. (2008). “Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif ve Otantik Liderlik”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt: 8/2, 729-754.
- Keskin, H., Akgün, A. E. ve Günşel, A. (2008). *Örgütsel Adaletsizlik Kavramı, Boyutları ve Yönetimi*, M. Özdevecioğlu ve H. Karadal (Ed.), *Örgütsel Davranışta Seçme Konular Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*, İçinde (91-106), İlke Yayınevi, Ankara.
- Kılıç, E. (2010). *Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Yabancılaşma Arasındaki İlişki-Çıqır Merkezi Çalışanları Üzerine Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve End. İliş. Ana Bilim Dalı, Bursa.

- Kılıçaslan, S. (2010). *Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Kıray, A. (2011). *Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Çanakkale.
- Koçak, A. (2009). *İşletmelerde Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürüne Etkisi Bir İşletme Örneği*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.
- Koçak, T. (2006). *Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği)*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği Bilim Dalı, Ankara.
- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1987). *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers. in: Clawson, J. G. (2003). *Level Three Leadership: Getting Below the Surface*, Prentice Hall, New Jersey.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1988). *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Köprülü, T. (2011). *İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İle Motivasyonları Arasındaki İlişki*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Köse, S., Kartal, B., Kayalı, N. (2003). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 20, 1-19.
- Krishnan, R. V. (2001). "Value Systems of Transformational Leaders", *Leadership and Organizational Development Journal*, Cilt: 22/3., 126-131.
- Krishnan, V. R. (2004). "Impact of Transformational Leadership on Followers' Influence Strategies", *Leadership & Organization Development Journal*. Cilt: 25/1, 58-72.
- Kurt, E. (2011). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Bir Kamu Kurumu Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir.
- Kurt, T. (2009). *Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Kolektif Yeterliği ve Öz Yeterliği Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*, (Basılmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Küreklî, D. (2011). *Türkiyedeki Spor Teşkilatlarında Çalışan Personelin Farklı Kadro Pozisyonlarına ve Kurumsal Statüsüne Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Farklılıklarının Belirlenmesi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı, Niğde.
- Laçinoğlu, Z. (2010). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Alguları İle Bazı Örgütsel Davranışlar Arasındaki İlişki (Sakarya İli Örneği)*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Lunenburg, C. Fred. (2003). "Emerging Perspectives: The Usefulness of The Construct of Transformational Leadership in Educational Organizations", *Paper presented at the Annual Meeting of the National Council of Professors of Educational Administration* (Sedona, AZ, August 5-8).
- Marjosola, I. A. ve Tuomo T. (2000). "Charismatic Leadership, Manipulation and The Complexity of Organizational Life", *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, Cilt: 12/4, 146-158.
- Marşap, A. (1999). *Yaratıcı Liderlik*. Öncü Kitap, Ankara.

- Marşap, A. (2001). *Yaratıcı Liderlik*, Öncü Kitap, Ankara.
- Masood, A., Dani, S., Burns, N.D. and Backhouse, C.J. (2006). "Transformational Leadership and Organizational Culture: the Situational Strength Perspective", *Engineering Manufacture*, 220, 941-949. <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=15&hid=16&sid=aad9d8cb-de21-44f9-99bdd1db8b5dea09%40sessionmgr2> (15 Ocak 2011).
- Maureen, L. A. (2002). "Contemporary Justice Research: A New Look At Familiar Questions", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Cilt: 89/1.
- Mehtap, Ö. (2011). *Örgüt İçi Politik Davranışların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Mercan, S. (2010). *Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Mimibaş, P. J. ve Turhan, E. (2008). *Yönetim – İletişim – Kültür*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Moss, S.A., Mcfarland, J., NGU, S. and Kijowska, A. (2006). "Maintaining an Open Mind to Closed Individuals: The Effect of Resource Availability and Leadership Style on The Association Between Openness to Experience and Organizational Commitment", *Journal of Research in Personality*, Cilt: 20, 1-17.
- Nağ, K. (2003). *Sınıf Öğretmenlerinin Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarına İlişkin Tutumları ile Kuruma Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Davranış Bilimleri Bilim Dalı, İstanbul.
- Nam, D. (2008). *Güven ve Örgütsel Adaletin Beklenti Ötesi Özyeterlilik Davranışına Etkisi (Arma Filtre San. Ve Tic. A.Ş. Örneği)*, (Basılmamış Yüksek lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, Sakarya.
- Northouse, P.G. (2004). *Leadership Theory and Practice*, Sage Publication, London.
- Oğuz, Ç. (2009). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Değişim Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Kütahya.
- Oktay, M. (1996). *İşletmeciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*, Der Yayınları, İstanbul.
- Organ D. W., Podsakoff P. M., Mackenzie S. B., (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, And Consequences*, Sage Publications, London..
- Owen, H., Hodgson, V. ve Gazzard, N. (2007). *Liderlik El Kitabı*, (Çev: Münevver Çelik), Optimist Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Owen, H., Hodgson, V. ve Gazzard, N. (2011). *Liderlik El Kitabı*, (Çev: Münevver Çelik), Optimist Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Öğüt, A., Akgemci, T. ve Demirel, M. T. (2004). "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İlgören Motivasyonu Süreci", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 12, 277-290.
- Önderoğlu, S. (2010). *Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Öner, C. U. (2005). *The Relationship Between Transformational (TF), Transactional(TA) and Laissez-Faire (LF) Leadership Styles and Job Satisfaction*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Öz, C. S. ve Seyyar, A. (2007) *İnsan Kaynakları Terimleri*, Değişim Yayınları, İstanbul.
- Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000). "Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı", *Balıkesir Üniversitesi SBE Dergisi*, Cilt: 3/4, 207-227.
- Özden, Y. (2002). *Eğitimde Yeni Değerler, Eğitimde Dönüşüm*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Özden, Y. (2005), *Eğitimde Yeni Değerler, Eğitimde Dönüşüm*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

- Özdevecioğlu, M. (2003). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 117-135.
- Özdevecioğlu, M. (2003a). “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 21, 77-96.
- Özen, J. (2003). *Örgüte Duyulan Güvenin Anahtar Unsuru Olarak Örgütsel Adalet, Sosyal Bilimlerde Güven*, Vadi Yayınları, Ankara.
- Özer, S. (2009). *Eğitim Örgütlerinde Lider Davranış Biçimleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki (Nevşehir Örneği)*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Özkılıççı, G. (2011). *Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Özmen, N. T. Ö., Arbak, Y. ve Özer, S. P. (2007). “Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 7/1, 17-33.
- Öztürk, H. F. (2009). *Okul Yöneticilerinde Örgütsel Ahlaki İklim (Örgütsel Etik), Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi (Şişli İlçesi Örneği)*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Öztürk, S. Ö. (2010). *Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine Etkileri*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Paksoy M. (2002). “Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi”, *İşletme Fak. No: 282*, İstanbul.
- Pir A. K., Sosyal Adaletin Teorik Çerçevesi Üzerine Bir Değerlendirme, <http://ibf.kou.edu.tr/ceko/armaganlar/nusretekin/1/17.pdf>, (07.01.2011).
- Podsakoff, P. M., Scott, B. MacKenzie, J. B. Paine, ve Daniel. G. B. (2000). “Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research”, *Journal of Management*, Cilt: 26/3, 513–563.
- Polat, S. (2007), *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Alguları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*, (Basılmamış Doktora Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli
- Poyraz, K.; Kara H.; Çetin S. A. (2009). “Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 1/9, 71- 91.
- Rafferty, E. A. ve Mark A. G. (2004). “Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions”, *The Leadership Quarterly*, Cilt: 15/3, 329-354.
- Russell E. J., Christopher S., Robert G. L. (2006). “When Organizational Justice and the Self-Concept Meet: Consequences for the Organization And its Members”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 175–201.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008), *Örgütsel Psikoloji*, Furkan Ofset, Bursa.
- Samuel A., Zhen X. C., Pawan S. B., (2004). “Exchange Fairness and Employee Performance: An Examination of The Relationship Between Organizational Politics and Procedural Justice”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1–14.
- Sarı, Ç. (2011). *Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi ve Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Sayın, U. (2009). *İşletmelerde Algılanan Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Bir Aracı – Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Erzurum.

- Serinkan, C. (2002). "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları ve Tepe Yöneticileri İçin Önemi", *Maltepe Üniversitesi, İİBF Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi*, Cilt: 1(2), 73-89.
- Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve Motivasyon, Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*, Nobel Kitabevi, Ankara.
- Serinkan, C. (2005). "İşletmelerde Liderlik Tarzları ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi", *T.C. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, Yıl:16, Sayı 50, 86-108.
- Sezgin, F. (2005), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar", *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 25/1, 317-339.
- Sheh, S. W. (2002). "Behavioral Attributes of The Transformational Chinese Leader. Unpublished Doctoral Dissertation" *Maastricht School of Management*, The Netherlands.
- Sinangil, H. K. (1998). "Yirmi birinci Yüzyıla Girerken Endüstri/Örgüt Psikolojisinin Bireye, Örgüte ve Ülkeye Katkıları", *Türk Psikologlar Derneği Yayınları*, Ankara.
- Sipahi, S. ve Berber, A. (2002). "Dönüşümsel Liderlik Perspektifinin Analitik Hiyerarşi Prosesi Tekniği ile Analizi", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Sayı 31(1), 7-30.
- Solmuş, Tarık (2004), *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*, Beta Basım, İstanbul.
- Sosik, J.J., Potosky, D. ve Dong I. J. (2002). "Adaptive Self-Regulation: Meeting Others Expectations of Leadership and Performance", *The Journal of Social Psychology*, Cilt: 142/ 2, 211-232.
- Soydan, S. (2011). *Çalışanların İş Tatmini İle Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkiye Yönelik Temizlik Ürünleri Sektöründe Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*, (Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Suküt, M. (2010). *Hizmet İşletmelerinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Performans Üzerine Etkileri*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Sulu, S. (2010). *Örgütsel Adaletsizlik-İş Davranışları İlişkisinde İş Tutumlarının Rolü*, (Basılmamış Doktora Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Sylvia, G. R., Shanock L. R. (2006). "Organizational Justice in an Exchange Framework: Clarifying Organizational Justice Distinctions", *Journal of Management*, Cilt: 32, 2.
- Şahin, S. (2003). *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler*, (Basılmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Şimşek, H. (1997). "Kuramsal Değişim ve Liderlik: Yönetel Liderler ve Dönüştürücü Liderler", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, (5-6 Haziran) Cilt: 2, Sh.312-324. Deniz Harp Okulu, İstanbul.
- Tabak, A. (2001). Tarihsel Gelişimi İçerisindeki Liderlik Tanımları ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri, www.kho.edu.tr/yayinlar/bilim_dergisi/bilimler/doc/2001-2/1 (23.03.2011).
- Tabak, A. (2005). *Lider ve Takipçileri*, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti, Ankara.
- Tağraf, H. (2002). "Küreselleşme Süreci ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 3 (2), 33-47.
- Tan, Ö. (2009). *Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Adalet Algısının Sistemden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Taşçı, D., Koç, U. (2007). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 7.2, 373-382.
- Taşçıoğlu, H. (2010). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalet Etkisi: Bir Örnek Olay*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

- Taşkaya, S. (2009). *Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalete İlişkin Algulamaları ile Örgüte Bağlılık Düzeylerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Tengilmioğlu, D. (2005). “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* <http://www.e-sosder.com/dergi/1401-16pdf> (03.02.2011).
- Tikici, M., Aksoy, A. ve Akdemir, B. (2003). “Değişimci Liderliğin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama”, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Afyon. 22-24 Mayıs.
- Titrek, O., Bayrakçı, M. ve Zafer, D. (2009). “Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Görüşleri”, *Akademik Bakış*, Sayı 17. <http://www.akademikbakis.org>. (06.06.2010)
- Toksöz, S. (2010). 21. *Yüzyılın Liderlik Anlayışı Olarak Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Algılarına Göre Değerlendirilmesi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Toplu, D. (2010). *Örgütsel Adaletin Yöneticiye Güven Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Torun, Z.K. (2010). Bir Performans İyileştirme Faktörü Olarak Örgütsel Vatandaşlık., <http://www.mufettisler.net/yazarlar/42-zeki-kursat-torun/313-bir-performansiyilestirme-faktoru-olarak.html> (25.05.2011).
- Töremen, F. ve Tan, Ç. (2010). “Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme”, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 14, 58-70.
- Türker, M. (2006). *Çalışanların Rol Tanımlamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Türk Dil Kurumu (2012) *Türkçe Sözlük*, TDK, Ankara.
- Tyler, T. R. ve Blader, S. L. (2003). “The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior”, *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349-361.
- Uğurlu, T. C. (2009). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi (Hatay İli Örneği)*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Ulutaş, S. (2010). *Kriz Yönetimi ve Dönüşümcü Liderlik*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, İzmir.
- Uslu, B. (2011). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Manisa İli Örneği*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, İzmir.
- Uzer, M. (2010). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri (Silivri İlçesi Örneği)*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Vardar, A. (2001). *Yeniden Yapılanma Stratejileri*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Walumbwa, F. O., Bani O., Peng W. ve Lawler J. J. (2005)., “Transformational Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction, A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms”, *Human Resources Development Quarterly*, Cilt: 16/ 2, 235-256.
- Waren, B. (Ocak 2003). “Liderler Değişiyor, Excellence Leadership, Liderlik Gelişimi, Yönetim”, *Etkinliği ve Kurumsal Üretkenlik Dergisi*, Sayı:70, 2-13.
- www.meb.gov.tr
- Yancı, F. (2011). *Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Duygusal Zeka Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki (Şanlıurfa İli Örneği)*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Şanlıurfa.

- Yavuz, E. (2008). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Yavuz, S. (2010). *Örgütsel Adalet Algısının İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Yazıcıoğlu, İ.G. ve Topaloğlu, İ.G. (2009). “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 1 (1), 3-16.
- Yetiş, M. (2003). *Kara Kuvvetleri Komutanlığında Görevli Subayların Dönüştürücü Liderlik Yapıları üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Yıldırım, E. (2009). *Sınıf Öğretmenlerinin İstihdam Biçimlerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alguları (Sakarya İli Örneği)*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Yıldırım, F. (2007). “İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 62(1), 253-278.
- Yıldız, N. (2011). *İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Konya.
- Yılmaz, L. (2010). *Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği)*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Yürür, Ş. (2005). *Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama*, (Basılmamış Doktora Tezi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Bursa.
- Yürür, Ş. (2008). “Örgütsel Adalet ile İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 13(2), 295-312.
- Yürür, Ş. (2009). *Örgütsel Adalet*, A. Keser, G. Yılmaz ve S. Yürür, (Ed.). *Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar İçinde* (167-207), Umuttepe Yayınları, Kocaeli.
- Zel, U. (1997). “Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik”, *Verimlilik Dergisi*, Ankara.
- Zeren, H. (2007). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri ile Bu Okullarda Görevli Öğretmenleri Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki (Şanlıurfa İli Örneği)*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Şanlıurfa.
- Zerengök, Ş. B. (2005). *Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlikte Duyusal Zeka Etkileri ve Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

EKLER

EK:1: ANKET FORMU

Bu anket formu Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında hazırlanmakta olan “Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet ile Olan İlişkisi ve Bir Uygulama” konulu yüksek lisans tezine veri sağlamak için hazırlanmıştır.

Sorular sadece veri toplamak amacı ile hazırlandığı için isminizi veya kimliğinizi belirten bir şey yazmayınız. Cevaplar hiçbir şekilde özel olarak kullanılmayıp, gizli tutulacaktır. Bu nedenle samimi cevap vermeniz bu araştırmanın amacına ulaşmasına katkıda bulunacaktır. Vereceğiniz cevaplarla, yapacağınız değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Arka bölümde yer alan ifadeleri, işinize ve dersanenize yönelik tutum ve davranışlarınızı genel olarak gözönünde bulundurarak değerlendiriniz. İfadeleri değerlendirirken, olması gereken durumu değil, mevcut durumu dikkate almanız gerekmektedir. Aşağıdaki ifadelerin sizin görüşünüzü yansıtması düzeyine göre 1-5 arasında en uygun olanını işaretleyiniz.

Yasemin ÜRKEK ERDİŞ

Doç. Dr. Celalettin SERİNKAN

PAÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü

PAÜ İİBF -İşletme

BİRİNCİ BÖLÜM**KİŞİSEL BİLGİLER**

1. Cinsiyetiniz : () Bayan () Erkek

2. Yaşınız : () 20-25 Yaş () 26-30 Yaş () 31-35 Yaş () 36-40 Yaş () 41 Yaş Üzeri

3. Medeni Durumunuz: () Evli () Bekar

4. Eğitim Durumunuz: () İlköğretim () Lise () Yüksek Okul () Üniversite () Yüksek Lisans

5. Meslekteki Kıdeminiz

() 1-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl () 16-20 Yıl () 21 Yıl ve üzeri

6. Bulduğunuz Dersanedeki Görev Yılı

() 1-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl () 16-20 Yıl () 21 Yıl ve üzeri

7. Bulduğunuz Dersanedeki Göreviniz: () Kurucu () Müdür () Öğretmen () İdari Personel () Hizmetli

8. Branşınız

() Türkçe () Matematik () İngilizce () Tarih () Coğrafya

() Fizik () Kimya () Biyoloji () Felsefe () Diğer

9. Kaçmcı İşyeriniz

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ve fazlası

İKİNCİ BÖLÜM- DÖNÜŞÜMCÜ (TRANSFORMASYONEL) LİDERLİK ANKETİ

S. N o	MADDE İÇERİĞİ	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her Zaman
İLHAM VERİVİ MOTİVASYON						
İlham verici motivasyon, dersane amaçlarını gerçekleştirmek için dersane müdürümüzün beraber ve istekli çalışmaya yönlendiren destekleyici ve motive edici davranışları içerir.						
1.	Dersanemizdeki eğitim yöneticisi ve öğretmenler ‘iyi bir eğitimin ne olduğu’ konusunda ortak bir görüşe sahiptir.					
2.	Dersanemizin hedeflerini hep birlikte ayrıntılı bir şekilde tartışır ve üzerinde düşünürüz.					
3.	Eğitim yöneticimiz dersanede çalışma şevkimizi sürekli canlı tutar.					
4.	Eğitim yöneticimiz amaçları gerçekleştirme konusunda bize güvenir.					
İDEAL ETKİ						
Eğitim yöneticimizin bizden beklenen davranışlara dair model oluşturmalıdır.						
5.	Eğitim yöneticimiz, kendi eylemlerinin ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.					
6.	Eğitim yöneticimiz birbirimize güven duymamızın karşılaştığımız problemlerin üstesinden gelmede ne denli önemli olduğunu vurgular.					

7.	Eğitim yöneticimiz düşünce ve ideallerine sıkı sıkı bağlıdır.						
8.	Eğitim yöneticimiz inandığımız Şeyleri yapmak için kendimizi adamamızın önemini vurgular.						
9.	Eğitim yöneticimiz hepimizin paylaştığı ortak bir hedefe sahip olmanın önemini vurgular.						
BİREYSEL İLGİ							
Bireysel ilgi Eğitim yöneticinizin sizin ihtiyaçlarınız üzerinde özel bir dikkat gösterecek seviyeli bir ilişki kurmasıdır. Bu davranışlarla dersanede saygı ve güven oluşturmaya çalışır.							
10	Eğitim yöneticim mesleki olarak güçlü yönlerimi geliştirme konusunda bana yardımcı olur.						
11	Eğitim yöneticim her öğretmene farklı gereksinim ve yetenekte bireyler olarak davranır.						
12	Eğitim yöneticimiz iyi bir çalışma ortaya koyan öğretmenden övgü ile söz eder.						
13	Eğitim yöneticim sorunlarımı dikkatli bir Şekilde dinler.						
ZİHİNSEL TEŐFİK							
Zihinsel teşvik eğitim yöneticinizin yaratıcılık ve gelişimi arttırmayı sağlayan profesyonel (mesleki) becerileri geliŐtirmeniz için sizi desteklemesi ve bu konuda cesaretlendirmesidir							
14	Eğitim yöneticimiz yeni ve yaratıcı fikirlere açıktır ve bu fikirlerin gelişmesini destekler.						
15	Eğitim yöneticimiz işlerimizi nasıl yapacağımıza ilişkin yeni yaklaşımlar önerir.						
16	öğretmenlerin dersane içinde liderler gibi hareket etmelerini ve hissetmelerini sağlar.						
17	Eğitim yöneticimiz genel kabul görmüş Şu ana dek hiç tartışılmamış olan fikirlerin bile, yeniden sorgulanmasını teşvik eder.						
18	Eğitim yöneticimiz bizi kendi fikir ve düşüncelerimizi ortaya koymamız için teşvik eder.						

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM-RGTSELVATANDAŐLIK ANKETİ

S. No	MADDE İÇERİĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
ÖZGECİLİK (Diğer gamlık, Yardımseverlik)						
1	İŞ yükü ağır olan diğer çalışanlara yardım ederim.					
2	İŞe gelememiş bir kişiye yardım ederim					
3	İŞle ilgili problemleri olanlara kendi isteğimle yardım ederim.					
4	Yeni gelenlerin ortama alışmalarına zorunlu olmadığım halde yardım ederim					
5	Her zaman çevremdekilere yardım etmeye hazırım.					
NEZAKET						
6	İŞ arkadaşlarıma sorun yaratmaktan kaçınırım					
7	Başkalarının haklarına tecavüz etmem.					
8	Davranışlarımın iş arkadaşlarım üzerindeki etkisini göz önünde tutarım.					
9	Diğer çalışanlarla sorun oluşmaması için önlemler alırım.					

10	Davranışlarımın diğer çalışanların işlerine olan etkisine dikkat ederim.					
SPORTMENLİK (CENTİLMENLİK)						
11	Önemsiz konularla ilgili şikayet ederek çok zaman kaybederim					
12	Pireyi deve yaparım					
13	Dersanenin yaptıklarında her zaman kusur bulurum					
14	Olumlu yönlere odaklanmak yerine her zaman hata ararım					
YÜKSEK GÖREV BİLİNCİ (VİCDANLILIK)						
15	Görev bilinci en yüksek çalışanlardan biriyimdir					
16	İşe devamlılığım standartların üzerindedir					
17	Kimsenin farkında olmadığı zamanlarda bile dersane kurallarına uyarım					
18	Fazladan molalar vermem					
19	Aldığım paranın hakkını vermenin gerekliliğine inanırım.					
ERDEMLİLİK (ÖRGÜTSEL ERDEM, SİVİL ERDEM)						
20	Dersanedeki değişiklikleri sürekli olarak takip ederim					
21	Katılımı zorunlu olmayan fakat okul imajı için önemli olan görevleri üstlenirim					
22	Katılımı zorunlu olmayan fakat önemli görülen toplantılara katılırım.					
23	Dersaneyle ilgili duyuru, not... vb. materyalleri okur ve takip ederim					
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM- ÖRGÜTSEL ADALET						
S. No	MADDE İÇERİĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
DAĞITIMSAL ADALET						
1	Çalışma programımın adil olduğunu düşünüyorum					
2	Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum.					
3	İş yükümün adil olduğunu düşünüyorum.					
4	Dağıtılan ödüllerin (maddi ve manevi) adil olduğunu düşünüyorum.					
5	İş sorumluluklarımın adil olduğunu düşünüyorum.					
İŞLEMSEL ADALET						
6	Dersane müdürüm, işimle ilgili kararları verirken tarafsızdır					
7	İşle ilgili kararları vermeden önce tüm çalışanların tereddütlerini dinler					
8	İşle ilgili kararları vermek için konuyla ilgili tüm bilgileri toplar					
9	Dersane müdürüm, verilen kararları açıklamak için gerektiğinde ek bilgi sağlar					
10	İşle ilgili verilen kararlar tutarlı bir şekilde etkilenen tüm çalışanlara uygulanır.					
11	Çalışanların, dersane müdürü tarafından verilen kararları itiraz etme ya da onaylama hakları vardır					
ETKİLEŞİMSSEL ADALET						

12	İşle ilgili kararları verirken bana karşı ilgili ve naziktir					
13	İşimle ilgili bir karar verirken bana karşı saygılı ve özenlidir.					
14	Dersane müdürüm işimle ilgili kararları verirken benim kişisel ihtiyaçlarıma duyarlıdır.					
15	İşimle ilgili kararları verirken bana samimi bir şekilde yaklaşır.					
16	İşimle ilgili konularda bir çalışan olarak benim haklarıma önem verir					
17	İşimle ilgili kararların uygulamalarını benimle konuşur					
18	İşimle ilgili kararların verilme sebeplerini açıklar.					
19	İşimle ilgili kararlar verirken mantıklı izahatlar yapar					
20	İşimle ilgili verilen kararları açıkça anlatır.					

EK:2 Araştırmaya Katılan Dersaneler

NO	DERSANE ADI	KİŞİ SAYISI
1	Özel Denizli Final Dergisi Dershanesi	12
2	Özel Meltem Körfez Dershanesi	7
3	Özel Çaybaşı Çözüm Dergisi Dershanesi	13
4	Özel Uğur Dershanesi Çamlık Kıvılcı Şubesi	9
5	Özel Denizli Değişim Dershanesi	12
6	Özel Mega Seviye Dergisi Dershanesi	8
7	Özel Türkoöz Dershanesi	17
8	Özel Denizli Sınav Dershanesi	7
9	Özel Uğur Dershanesi	10
10	Özel Denizli Bil Dershanesi	9
11	Özel Elit Kültür Dershanesi	14
12	Özel Birler Dershanesi	6
13	Özel Denizli Prestij Dershanesi	17
14	Özel Gelişim Dershanesi	14
15	Özel Eko Arşimet Yayınları Dershanesi	11
16	Özel Aydın Eğitim Dershanesi	8
17	Özel Modern Eğitim Dershanesi	11
18	Özel İz Birey Dergisi Dershanesi	6
19	Özel İdeal Grup Dershanesi	8
20	Özel Özege Dershanesi Hasanbey Şubesi	13
21	Özel Reform Dershanesi	9
22	Özel Eğitim Merkezi Dershanesi	11
23	Özel Yüksek Çıta Dershanesi	9
24	Özel Denizli Radikal Dershanesi	10
25	Özel Denizli Açık Dershanesi Çatalçeşme Şubesi	9
26	Özel Denizli Pınarlık Dershanesi	13
27	Özel Ef-Em Yayınları Dershanesi	12
28	Özel Gerçek Mavi Bilgi Dershanesi	15
29	Özel Platin Dershanesi	13
30	Özel Yeni Yedüklüm Dershanesi	8
31	Özel Bilgitürk Eğitim Dershanesi	12
32	Özel Denizli Tümay Dershanesi	15
33	Özel Denizli Açık Dershanesi	16
34	Özel Rehber Eğitim Merkezi Dershanesi	15
35	Özel Büyükşehir Dershanesi	10
36	Özel Çınar Mavi Bilgi Dershanesi	16

ÖZGEÇMİŞ

1983 yılında Denizli’de doğmuş olan Yasemin ÜRKEK ERDİŞ ilk ve orta eğitimini Denizli’de tamamlamıştır. Anadolu Üniversitesi İşletme Bölümüne 2005 yılında başlamış ve 2009 yılında mezun olmuştur. 2004 yılından bu yana, Özel Denizli Ortadoğu Yabancı Dil Kursunda, usta öğretici ve insan kaynakları personeli olarak görev yapmaktadır.

