

**T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

İŞLETME ANABİLİM DALI

**YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE ÖRGÜTSEL
ADALET ALGISININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ: MUĞLA KONAKLAMA
SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

**Hazırlayan
TANER DALGIN**

**Danışman
DOÇ. DR. SONER TASLAK**

**MAYIS, 2015
MUĞLA**

T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ DÜZENLEYİCİ
ROLÜ; MUĞLA KONAKLAMA SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

Hazırlayan: Taner DALGIN

Sosyal Bilimler Enstitüsünde
"Doktora"

Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 28.05.2015

Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 21.05.2015

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Soner TASLAK

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Umut AVCI

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Ömer GİDER

Enstitü Müdürü: Prof. Dr. Mehmet MARANGOZ

MAYIS, 2015

MUĞLA

TUTANAK

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 11/03/2015 tarih ve 671/1 sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 38. maddesine göre, İşletme Anabilim Dalı Doktora öğrencisi Taner DALGIN'ın "Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolü: Muğla Konaklama Sektörü Örneği" adlı tezini incelemiş ve aday 21/05/2015 tarihinde saat 13:00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 90 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin **kabul** edildiğine oybirliği ile karar verildi.



Tez Danışmanı
Doç. Dr. Soner TASLAK

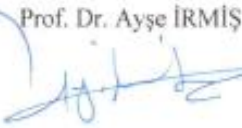
Üye

Prof. Dr. Feyzullah Eroğlu



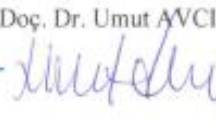
Üye

Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ



Üye

Doç. Dr. Umut AVCI



Üye

Doç. Dr. Ömer GİDER



YEMİN

Doktora tezi olarak sunduğum "Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi Ve Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolü: Muğla Konaklama Sektörü Örneği" adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça'da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



28/05/2015

Taner DALGIN

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

YAZARIN

MERKEZİMİZCE DOLDURULACAKTIR.

Soyadı : DALGIN

Adı : TANER

Kayıt No:

TEZİN ADI

Türkçe: Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolü: Muğla Konaklama Sektörü Örneği

Y. Dil: The Effects of Managers Leadership Practices on Organisational Citizenship Behaviours and Regulatory Role of Perceptions About Organisational Justice: Sample of Accommodation Sector in Mugla.

TEZİN TÜRÜ: Doktora

TEZİN KABUL EDİLDİĞİ

Üniversite : MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ

Enstitü :SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Tarih :21.05.2015

TEZ YAYINLANMIŞSA

Yayımlayan :

Basım Yeri :

Basım Tarihi :

ISBN :

TEZ YÖNETİCİSİNİN

Soyadı, Adı : TASLAK, SONER

Ünvanı : DOÇ. DR.

TEZİN KONUSU (KONULARI) :

1.Liderlik Davranışları

2. Örgütsel Adalet

3.Örgütsel Vatandaşlık

TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER:

1.Liderlik davranışları

2.Örgütsel adalet

3.Örgütsel vatandaşlık

4. Dönüşümcü liderlik

İngilizce Anahtar Kelimeler:

1. Leadership behaviours

2. Organisational justice

3. Organisational citizenship

4. Transformational leader

1- Tezinden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum ()

2- Tezinden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir (x)

3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezin tamamının fotokopisi alınabilir ()

Yazarın İmzası :



Tarih : 28/05/2015

ÖZET

İşletme yönetimi yazınında Bateman ve Organ tarafından ilk kez 1983 yılında kullanılan Örgütsel Vatandaşlık kavramı tez çalışmasının odak noktasını oluşturmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı formal ödül sistemi tarafından doğrudan teşvik edilmeyen, fakat örgütün etkinliği için gerekli olduğu konusunda hemfikir olunan davranışları ifade etmektedir. Bu tez çalışmasında işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyini etkileyen önemli faktörlerden biri olduğu düşünülen liderlik uygulamaları boyutlarının etki düzeyinin ve bu etki üzerinde bir ara değişken olarak örgütsel adalet algısının rolünün netleştirilmesi amaçlanmaktadır. Tez çalışmasının kapsamını Marmaris ve Bodrum bölgelerinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan orta ve alt düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında katılımcılardan yöneticilerinin liderlik uygulamaları ile ilgili algıları, örgütsel adalet ile ilgili algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışı eğilimleri ile ilgili veri toplanmıştır. Elde edilen veriler kullanılarak değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Anketlerin dağıtım, uygulanma ve toplama süresi iki ay boyunca devam etmiş, bu süre sonunda 176'sı Marmaris'te faaliyet gösteren otellerden 163'ü Bodrum'da faaliyet gösteren otellerden olmak üzere toplam 339 adet anket formu elde edilmiştir. Elde edilen verilere göre bu işletmelerde en yoğun olarak algılanan liderlik uygulamalarının harekete geçmeye imkân tanımak ve model olmak ile ilgili liderlik uygulamaları olduğu tespit edilmiştir. Bu işletmelerde algılanan örgütsel adalet algıları değerlendirildiğinde orta ve alt düzey yöneticilerin dağıtımsal adalet boyutu ile ilgili algılarının diğer boyutlara göre daha düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Orta ve alt kademe yöneticilerin alınan ücret, terfi, ilerleme, takdir vb. kazanımlarla ilgili adalet algısının genel örgütsel adalet algılarından daha düşük düzeyde olduğu net olarak görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili elde edilen verileri değerlendirdiğimizde yardımseverlik ve nezaket boyutundaki örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileme eğiliminin daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Araştırmanın temel amacı örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkışını olumlu etkileyen değişkenleri betimlemektir. Bu amaca yönelik olarak ilk önce liderlik uygulamaları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre örgütsel vatandaşlık davranışlarını en etkili

şekilde açıklayan liderlik uygulamaları olarak harekete geçmeye imkân tanımak, model olmak ve paylaşılmış bir vizyon oluşturmak ile ilgili liderlik uygulamaları ön plana çıkmıştır. Örgütsel adalet algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkisine baktığımızda ise bütün örgütsel adalet boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilişkili olduğu görülmüştür. İşlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinin dağıtımsal adaletle kıyasla daha güçlü olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki doğrudan etkisi değerlendirildikten sonra, örgütsel adalet algılarının liderlik uygulamaları, örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkisindeki aracılık rolü değerlendirilmiştir. Yapılan analizde örgütsel adaletin kısmi olarak ara değişken rolü oynadığı, liderlik uygulamaları ve örgütsel vatandaşlık ilişkilerini güçlendirdiği gözlemlenmiştir. Hangi örgütsel adalet boyutunun ara değişken olarak etkisinin daha güçlü olduğunu belirlemek amacıyla yapılan analizde, işlemsel adalet algılarının, harekete geçmeye imkân tanımak ve model olmak liderlik uygulamalarıyla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışını en yüksek düzeyde etkileyen örgütsel adalet boyutu olarak ön plana çıktığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik davranışları, Örgütsel adalet, Örgütsel vatandaşlık, Dönüşümcü liderlik

ABSTRACT

The focal point of this thesis is organisational citizenship behaviour notion that came into prominence after the study about in this subject researched by Bateman and Organ in 1983. We can define this notion as behaviours that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization. In this study we aim to research the effect of leadership practises on organisational citizenship behaviour and how organisational justice affects the relationship between leadership practises and organisational citizenship behaviour as an intervening variable. The sample of this study is junior administrative officers and middle level managers work in five star hotels that operate in Marmaris and Bodrum regions. We collected data about leadership practices and organizational justice perceptions and organizational citizenship behaviour in the scope of this research. We aim to investigate the relationship between research variables with using this data. Data collection process was continued for a month and collected 176 surveys in Marmaris, 163 survey in Bodrum. According to findings, leadership practises about enable others to act and model to way are more commonly perceived practises than others. According to findings about organizational justice perceptions, junior administrative officers and middle level managers' perception level about distributive justice less than interactional justice and procedural justice. We can say clearly, junior administrative officers and middle level managers justice perceptions about their earnings, promotion, career development, etc. less than their general organizational justice perceptions. Findings about organizational citizenship behaviour indicate behaviours about altruism and courtesy are more common than other organizational citizenship behaviour in otel organizations involved in this research. The basic purpose of this thesis study is finding out variables that have positive effect on organizational citizenship behaviour. First we analyzed relationship between leadership behaviours and organizational citizenship behaviour. According to findings, most related leadership practices with organizational citizenship behaviour are enable others to act, model to way and inspire a shared vision. When we look findings about organizational justice and organizational citizenship relationship, we establish all factors about organizational justice related with organizational

citizenship behaviour. We can say effects of distributive justice perceptions on organizational citizenship behaviour less than procedural and interactional justice perceptions. Finally we evaluate intervening variable role of organizational justice perceptions on relationship between leadership practices and organizational citizenship behaviour. According to findings, organizational justice has partially an intervening variable role on relationship between leadership practices and organizational citizenship behaviour. Organizational justice intensifies positive effects of leadership practices on organizational citizenship behaviour. We used stepwise regression method for determine which organizational justice factor have most powerful effect on relationship between leadership practices and organizational citizenship behaviour. Leadership practices about “model to way” and “enable others to act” have most important effect on organizational citizenship behaviour with intervening role of procedural justice.

Keywords: Leadership behaviours, Organisational justice, Organisational citizenship, Transformational leadership.

ÖNSÖZ

Doktora tez süreci boyunca her aşamada engin bilgi ve tecrübesini tüm samimiyetiyle paylaşan, her konuda yardımını ve desteğini esirgemeyen değerli hocam ve danışmanım Doç. Dr. Soner TASLAK'a, araştırma sürecinde sağladıkları destekler için çalışma arkadaşlarım Fatih ERCAN ve Metin UÇAR'a teşekkürü borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

Özet.....	I
Abstract.....	III
Önsöz.....	V
İçindekiler	VI
Tablolar Listesi	IX
Şekiller Listesi	XI
Giriş	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİĞİ AÇIKLAMAYA YÖNELİK YAKLAŞIMLAR

1. LİDERLİK KAVRAMI.....	4
1.1. LİDERLİK KURAMLARI.....	6
1.1.1. Liderlikte Bireysel Özellikler Kuramı.....	7
1.1.2. Davranışsal Liderlik Kuramları.....	9
1.1.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları	10
1.1.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları.....	11
1.1.2.3. Rensis Likert'in Sistem 4 Kuramı.....	12
1.1.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi.....	14
1.1.2.5. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Kuramı	16
1.1.2.6. Mcgregor'un X ve Y Kuramları.....	17
1.1.3. Durumsal Liderlik Kuramları.....	18
1.1.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Kuramı.....	19
1.1.3.2. House ve Evans'ın Yol Amaç Kuramı.....	21
1.1.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli.....	22
1.1.3.4. Vroom-Yetton-Jago Modeli.....	24

1.1.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli	27
1.1.4. Modern Liderlik Kuramları	31
1.1.4.1. Lider Üye Etkileşim Modeli.....	31
1.1.4.2. Vizyoner Liderlik Yaklaşımı.....	32
1.1.4.3. Hizmetkâr Liderlik Kuramı.....	34
1.1.4.4. Karizmatik Liderlik Kuramı.....	35
1.1.4.5. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Kuramı (Transaksiyonel ve Transformasyonel Liderlik).....	37
1.1.4.6. Kouzes ve Posner'in Liderlik Uygulamaları Envanteri.....	41

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2. ÖRGÜTSEL ADALET.....	45
2.1. ÖRGÜTSEL ADALET BOYUTLARI.....	46
2.1.1. Dağıtımsal Adalet.....	47
2.1.2. İşlemsel Adalet.....	48
2.1.3. Etkileşimsel Adalet.....	49
3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI	51
3.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI.....	53
3.1.1. Yardımseverlik Davranışı (Altruizm).....	54
3.1.2. Vicdanlılık Davranışı (Conscientiousness).....	55
3.1.3. Sportmenlik Davranışı (Sportmanship).....	55
3.1.4. Nezaket (Courtesy).....	56
3.1.5. Örgütsel Erdem (Civic Virtue).....	57
3.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÖNEMİ.....	58

3.3. ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR VE SONUÇLARI.....	60
--	----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ: MUĞLA KONAKLAMA SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	66
4.2. Araştırmanın Kapsamı.....	68
4.3. Araştırmanın Kuramsal Altyapısı ve Araştırma Hipotezleri.....	69
4.4. Yöntem.....	71
4.4.1. Araştırma Deseni.....	72
4.4.2. Evren ve Örneklem Seçimi	73
4.4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	73
4.4.4. Ön Uygulama.....	75
4.4.5. Veri Toplama Süreci.....	75
4.4.6. Verilerin Değerlendirilmesinde Kullanılan Analizler.....	76
4.5. Araştırma Bulgularının Sunulması.....	77
4.5.1. Araştırma Kapsamındaki Oteller ve Katılımcılarla İlgili Bilgiler.....	77
4.4.2. Liderlik Uygulamaları Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İlişkisine Yönelik Bulgular.....	82
4.4.3. Örgütsel Adalet Algılarının Ara Değişken Rolüne Yönelik Bulgular....	98
4.5. ARAŞTIRMA BULGULARININ YORUMLANMASI.....	113
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	117
KAYNAKÇA.....	124
EKLER.....	148

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo-1: Liderlik Araştırmalarındaki Fiziksel Özellikler ve Kişilik Özellikleri.....	8
Tablo 2: Likert'in Sistem 4 Kuramının Davranış Boyutları.....	12
Tablo 3: Araştırma Kapsamındaki Oteller ve Anket Sayıları.....	78
Tablo 4: Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler.....	80
Tablo 5: Katılımcıların Departmanlara Göre Dağılımı	81
Tablo 6: Liderlik Uygulamaları Ölçeği Faktör Yapısı ve Güvenilirlik Katsayıları..	83
Tablo 7: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Faktör Yapısı ve Güvenilirlik Katsayıları	85
Tablo 8: Liderlik Uygulamalarıyla İlgili Algılar	86
Tablo 9: Örgütsel Vatandaşlık Davranışları.....	88
Tablo 10: Liderlik Uygulamaları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları Arasındaki Korelasyonlar.....	90
Tablo 11: Liderlik Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	92
Tablo 12: Liderlik Uygulamalarının Nezaket (Courtesy) Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	93
Tablo 13: Liderlik Uygulamalarının Yardımseverlik (Altruism) Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	94
Tablo 14: Liderlik Uygulamalarının Vicdanlılık (Conscientiousness) Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	95
Tablo 15: Liderlik Uygulamalarının Örgütsel Erdem (Civic Virtue) Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	96
Tablo 16: Liderlik Uygulamalarının Sportmenlik (Sportmanship) Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	97
Tablo 17: Örgütsel Adalet Algılamaları Ölçeği Faktör Yapısı ve Güvenilirlik Katsayıları.....	98
Tablo 18: Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Bulgular.....	99
Tablo 19: Liderlik Uygulamaları, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları Arasındaki Korelasyonlar.....	101
Tablo 20: Temel Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar.....	102

Tablo 21: Liderlik Uygulamaları Algılarının Örgütsel Adalet Algıları Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	103
Tablo 22: Liderlik Uygulamalarının Dağıtımsal Adalet Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	104
Tablo 23: Liderlik Uygulamalarının İşlemsel Adalet Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	105
Tablo 24: Liderlik Uygulamalarının Etkileşimsel Adalet Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	106
Tablo 25: Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	107
Tablo 26: Örgütsel Adalet Algılarının Ara Değişken Rolü Regresyon Analizi Sonuçları.....	108
Tablo 27: Dağıtımsal Adalet ve Liderlik Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	109
Tablo 28: İşlemsel Adalet ve Liderlik Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	111
Tablo 29: Etkileşimsel Adalet ve Liderlik Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	112
Tablo 30: Hipotez Testleri Sonuçlarının Özeti.....	114

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Ohio State Çalışmalarındaki Liderlik Davranışları.....	11
Şekil 2: Blake ve Mouton'un Liderlik Davranışları Matriksi.....	15
Şekil 3: Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu.....	16
Şekil 4: Liderlik Davranışlarını Şekillendiren Durumsal Değişkenler.....	19
Şekil 5: Fiedler'in Durumsallık Modeli.....	20
Şekil 6: Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Kuramı.....	23
Şekil 7: Vroom-Yetton-Jago Karar Ağacı Modeli.....	26
Şekil 8: Üç Boyutlu Liderlik Modeli.....	28
Şekil 9: Değişkenler arasındaki ilişkiler.....	116

GİRİŞ

Günümüz iş dünyasının rekabetçi ortamında bir işletmenin benzer rakip işletmelerden ayrışmasını ve daha başarılı olmasını sağlayan farklılıklar, maddi unsurlardan daha çok beşeri unsurlara dönüşmektedir. Örgütler, bir takım amaçları olan sosyal işbirliği sistemleri olarak amaçlarına ulaşmak için, üyelerinin iş rollerinde belirtilen görevlerinin yanı sıra, gönüllü olarak bazı davranışları sergilemelerine ve yüksek performans göstermelerine gereksinim duymaktadır (Akbaş, 2011: 57). Bu noktada örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirilen, formal ödül sistemi tarafından doğrudan teşvik edilmeyen, fakat örgütün etkinliği için gerekli olduğu konusunda hemfikir olunan davranışlar önem kazanmaktadır. İşletme yönetimi yazınında Bateman ve Organ tarafından ilk kez 1983 yılında kullanılan Örgütsel Vatandaşlık kavramı bu nedenlerden dolayı tez çalışmasının odak noktasını oluşturmaktadır. Organ'a (1988: 4) göre; örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel iş tanımında net olarak tanımlanmamış, ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak ele alındığında örgütün fonksiyonlarını verimli bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı davranışları ifade etmektedir. Organ'ın sivil vatandaşlığın gerektirdiği sorumluluklardan yola çıkarak geliştirdiği beş boyutlu (özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem) sınıflandırma örgütsel vatandaşlık davranışını betimlemek amacıyla en yoğun olarak kullanılan sınıflandırma olarak ön plana çıkmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 120). Tez çalışmasında da bu sınıflandırma temel alınmıştır.

Tez çalışmasının temel amacı örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkma sürecini netleştirmek ve örgütsel vatandaşlık davranışı için daha ideal bir örgütsel ortamın nasıl oluşturulabileceğini ortaya koymaktır. Tez çalışmasında liderlik uygulamalarının ve örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını şekillendirmede en önemli değişkenler olacağı ön varsayımı ile yola çıkılmıştır. Bu nedenle tez çalışmasında işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyini etkileyen en önemli faktörlerden biri olduğu düşünülen liderlik uygulamaları boyutlarının etki düzeyinin belirlenmesi ve bu etki üzerinde bir ara değişken olarak örgütsel adalet algısının rolünün netleştirilmesi amaçlanmıştır. Yöneticinin sergilediği liderlik davranışlarının işgörenin motivasyonu üzerindeki

güçlü etkisi ve örgüt kültürünü şekillendirmekteki rolü düşünüldüğünde, liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışının şekillenmesinde doğrudan ve dolaylı olarak önemli bir etki yaratacağı öngörülmüştür. Yöneticinin astıyla kurduğu iletişim ve yönetim yaklaşımı, astın çalıştığı örgüte karşı tutumu ve iş performansı üzerinde önemli etkiler yaratacaktır. Başarılı bir yöneticinin sergilediği liderlik davranışlarının astını, işi için zorunlu olan sorumlulukları yerine getirmenin yanı sıra, örgütün başarısı için gereken, iş tanımını dışında kalan çabayı göstermek konusunda da motive etmesini beklemek yersiz olmayacaktır. Tez çalışmasında bir bütün olarak liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilişkisi ele alınırken, aynı zamanda hangi liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde daha etkili olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

Örgütsel adalet algısı örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olacağı düşünülen bir diğer değişken olarak araştırma modeline dahil edilmiştir. İşgörenin çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği bir tutum olan örgütsel adalet algısının liderlik davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisindeki düzenleyici rolü sınanmıştır. Ayrıca, tez çalışmasında liderlik davranışları ve örgütsel adalet algısı ilişkisi, örgütsel adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi birebir ele alınmıştır. Örgütsel adalet algısının örgütsel ortam içinde bütünleştirici bir yapıya sahip olacağı ve işgörenlerin olumlu davranışlarını güçlendirici bir etki göstereceği beklentisi, ara değişken olarak araştırmaya dahil edilmesini beraberinde getirmiştir. Ayrıca, tez çalışmasında dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutlarının her birinin liderlik uygulamaları boyutlarıyla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkisi değerlendirilmiştir.

Tez çalışması kapsamında öncelikle örgütsel vatandaşlık kavramıyla ilişkili olduğu düşünülen liderlik kavramı ve liderlik davranışlarını açıklamayı amaçlayan kuramlar ele alınmıştır. Birinci bölümde liderlik kavramını daha net açıklayabilmek amacıyla liderlik kavramını ele alan bireysel özellikler kuramına ve davranışsal liderlik kuramları, durumsal liderlik kuramları, modern liderlik kuramları kapsamındaki liderlik kuramlarının tamamına yakınına tez çalışmasında yer verilmiştir. İkinci bölümde ise; liderlik uygulamaları ve örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkisinde ara değişken rolü oynaması beklenen örgütsel adalet kavramı açıklanmış, örgütsel adalet ile ilgili teoriler ele alınmış ve örgütsel adalet boyutları

açıklanmıştır. Tez çalışmasında bağımlı değişken olarak alınan örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları yine ikinci bölümde ele alınmıştır. Bölüm sonunda literatürdeki örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili araştırmaların sonuçları özetlenerek, değerlendirilmiş ve elde edilen veriler ışığında araştırmanın uygulama kısmı şekillendirilmiştir. Tez çalışmasının dönüştürücü liderlik kuramının modern bir örneği olan Kouzes ve Posner tarafından geliştirilen liderlik uygulamaları ölçeğini kullanması ve konaklama sektöründe ilgili değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyen sınırlı sayıda çalışmadan biri olması gibi unsurlar, bu çalışmanın literatüre sağlayacağı katkıyı güçlendirecektir.

Tez çalışmasının uygulama kısmında araştırma örnekleme olarak Muğla ili sınırları içinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan alt kademe ve orta kademe yöneticiler seçilmiştir. Araştırma verileri ilgili değişkenleri ölçmeyi amaçlayan uygun ölçeklerden oluşan bir anket yardımıyla elde edilmiştir. Veri toplama süreci sonunda elde edilen veriler tez çalışmasının uygulama kısmında çeşitli analiz yöntemleriyle düzenlenmiş ve sunulmuştur. Tez çalışmasının uygulama kısmında öncelikle araştırmaya dahil olan otel işletmeleri ve katılımcılar ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Daha sonra araştırma değişkenleri ile ilgili güvenilirlik düzeyini ifade eden Cronbach Alpha düzeylerine ve faktör analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Daha sonra araştırma kapsamındaki liderlik uygulamaları, örgütsel adalet algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışları kapsamındaki değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmaları, elde edilen faktörlere göre gruplandırılmış biçimde sunulmuştur. En son olarak değişkenler arasındaki ilişkileri ve ilişkilerin gücünü ortaya koymak amacıyla korelasyon analizi ve regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre araştırma hipotezleri sınanmış ve bir model üzerinde değişkenler arasındaki ilişkiler gösterilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİĞİ AÇIKLAMAYA YÖNELİK KURAMLAR

1. LİDERLİK KAVRAMI

Socrates'ten günümüze liderlikle ilgili söylemlerin ve araştırmaların temelini, bir topluluğun ihtiyaçlarına hitap edecek, o topluluğu esinlendirecek büyük liderleri betimlemek ve bu liderlerin gelişimini incelemek oluşturmuştur (Adair, 2005: 14). Bu nedenle, örgütsel liderliği durağan bir kavram olarak ele almak yerine, değişen şartlara paralel olarak gelişen bir kavram olarak değerlendirmek daha doğru olacaktır. Bugün için örgütsel anlamda en geçerli liderlik tanımına ulaşmak büyük ölçüde, liderliğin dünden bugüne nasıl ifade edildiğinin kavranması ve günümüz örgütlerinin yapısının ve liderlik ihtiyaçlarının analiz edilmesi ile mümkündür. Geçmişten günümüze yapılan liderlikle ilgili tanımlardan bazılarını şöyle özetleyebiliriz.

Liderlik, Grean (1976: 227) tarafından lider ile her bir izleyici arasında oluşan çift yönlü bir etkileşim olarak ifade edilmiştir. Bennis ve Nanus (1985: 56)'a göre liderlik “görüşleri, eylemleri ve eğilimleri etkileme yönlendirme ve yönetmekle ilgilidir. Bass ve Stogdill (1990: 18) ise liderliği bir grubun problem çözme ya da amaçlarına ulaşma becerilerini sağlayacak ve geliştirecek bir şekilde grup üyelerinin etkileşimini sağlama yeteneği olarak tanımlamıştır. Liderlik alanında önemli çalışmalar yapmış olan Hill'e (1999: 210) göre ise liderlik süreci insanları motive etmek ve onları yönlendirmek için duygusal bağlar kurmakla ilgili bir süreçtir.

Koçel (2001: 625) tarafından yapılan tanımda liderlik, çeşitli koşullarda, önceden belirlenmiş kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve onları, bu amaçla yönlendirmesi süreci olarak tanımlanmıştır. Eren (2001: 427) ise liderliği, “bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilecek, bu kişileri ne yapabilecekleri konusunda harekete geçirebilecek bilgi ve yeteneklere sahip olma durumu” olarak tanımlamıştır. Demirbilek (2003: 23) tarafından yapılan tanımda ise liderlik, “herhangi bir gruba sorun çözme ve hedefe ulaşma becerilerini kazandırarak ve geliştirerek, grup

üyelerinin etkileşimini gerçekleştirme yeteneği” olarak nitelendirilmiştir. Kent’e göre ise (2005:1011) liderlik süreci, lider ve takipçileri arasındaki etkileşime dayalı ikisinin de değişiminde ve gelişiminde etkili olan, onların motivasyonunu ve davranışlarını etkileyen bir süreçtir.

Liderlikle ilgili yapılan bu tanımların odak noktasında, örgütsel amaçlar doğrultusunda bireylerin yönlendirilmesi ve desteklenmesi ve bunu sağlayacak örgütsel bir sistemin oluşturulması bulunmaktadır. Liderlik büyük ölçüde lider ve takipçileri arasındaki etkileşime dayalı interaktif bir süreçtir. Süreç olarak ele alındığında liderlik, bir gruptaki kişileri etkileme, onları belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve belirlenen amaçları gerçekleştirmeleri için söz konusu kişileri harekete geçirme sürecidir (Paksoy, 2002: 166). Liderlerin örgütlerinde başarılı olabilmesi için öncelikle kontrol edilemeyen çevresel değişkenleri iyi analiz etmesi, daha sonra bu analizler doğrultusunda başarıya giden yolda kontrol edebilecekleri bütün değişkenleri etkin bir şekilde yönlendirmesi gerekir. Liderin etki gücünün en fazla olduğu ve örgütlerin başarısında en çok etkiye sahip olan faktör hiç şüphesiz o örgütü oluşturan iş görenlerdir. Çağdaş yönetim kuramcıları, yönetimin birbirini tanımlayan iki amacından birinin hizmetlerin etkinliğini arttırmak, diğerinin ise işgörenlerin iş tatminlerini sağlamak olduğu konusunda birleşmektedir (Tengilimoğlu, 2005: 24). Yönetim biliminin amaçlarından hareketle liderlik kavramının temelini hizmetlerin etkinliğinin artırılması için işgörenlerin tatmininin nasıl sağlanacağı ve işgörenlerin nasıl yönlendirileceği sorusunun oluşturduğu söylenebilir.

Liderlik, küreselleşen dünyada karmaşıklaşan ekonomik ve siyasi ilişkiler sebebiyle giderek zorlaşan bir olgudur. Değişen dünya ile birlikte, liderlerin faaliyetlerine konu olan örgütlerde çalışan insanların sayıları, yaşam tarzları, tutumları önceki yıllara göre farklılaşmıştır. Bu değişim, liderlerin, yönlendirdikleri kitlelerle iletişimlerini zorlaştırmış ve onların liderlik vasıflarını yeni yöntem ve güncel bilgilerle geliştirmelerini zorunlu hale getirmiştir (Bloch ve Whiteley, 2003: 26). Rekabet düzeyinin giderek yükseldiği bir ortamda, işletmelerin, dış koşulları iyi algılayan, müşteri ihtiyaç ve isteklerinin farkında olan, yenilikçi, güven veren, vizyon sahibi liderler tarafından yönetilmesi oldukça önemli hale gelmiştir. Bu özelliklere sahip liderler işletmelerde, işgörenlerin işletme vizyonunu benimsediği,

karar alma süreçlerine katılmaya istekli olduğu, yaratıcılığın teşvik edildiği, değişim odaklı bir örgütsel kültür oluşturarak, başarının devamlılığını sağlayabilir.

Büyüyen örgütlerde liderler kendi varsayımlarını dışsallaştırarak bu varsayımları, gurubun misyonu, amaçları, örgüt yapıları ve çalışma sistemleriyle uyumlu hale getirirler (Keçecioglu, 1998: 109). Lider elindeki kaynakları etkin kullanarak örgütsel hedeflere ulaşma amacını taşır. Bu kaynaklar içerisinde insan kaynağı en önemli yeri tutar (Tengilimoğlu, 2005: 24). Otel işletmeleri açısından bakıldığında, işletme başarısı büyük ölçüde, işgörenlerin işletme hedeflerine yönlendirilebilmesine bağlıdır. İnsanları, belirli amaçlar etrafında toplayabilmek ve harekete geçirebilmek liderliğin temel özelliğidir. Bu nedenle, hizmet işletmelerinde idareciliğe ve denetlemeye dayalı yöneticilik özelliklerinden daha çok insanlarla iyi ilişkiler geliştirebilme, yenilikçi ve vizyon sahibi olmak gibi liderlik özelliklerine ihtiyaç duyulmaktadır.

1.1. LİDERLİK KURAMLARI

Geçtiğimiz yüzyılda yapılan liderlik araştırmaları, liderlik kavramını açıklayabilmek amacıyla, liderlerin bireysel özellikleri, liderlerin davranışsal özellikleri, liderlik tarzı üzerinde etkili olan durumsal etkenler, lider ve takipçileri arasındaki etkileşim süreci gibi konular üzerine odaklanmıştır. 1930-1940 yılları arasında yoğun olarak liderlerin özellikleri kuramına odaklanan çalışmalar; farklı kişisel özelliklere sahip liderlerin belli durumlarda farklı davranışlar sergileyerek başarıya ulaştıklarının ortaya konulmasıyla, liderliği açıklamakta yetersiz kalmıştır. Bunun sonucunda 1940'dan 1960'ların sonuna kadar liderin davranışları üzerine odaklanan araştırmalar yapılmış, 1960-1980 yılları arasında ise liderliği durumsal faktörleri de dikkate alarak inceleyen görüşler ortaya çıkmıştır. Burns'un (1978) oluşturduğu ve Avolio, Bass ve Jung'un (1999) geliştirdiği yeni ayırımla çağdaş teoriler kapsamında değerlendirilebilecek "Dönüşümcü Liderlik" teorisi ortaya çıkmıştır. Kouzes ve Posner tarafından oluşturulan, dönüşümcü liderliğin modern bir yorumu olarak görülen "Liderlik Uygulamaları Envanteri" son dönemde ortaya konulmuş modern teoriler arasında ele alınmıştır. Araştırmanın uygulama kısmında liderlik davranışlarının belirlenmesinde Kouzes ve Posner'in çalışmasından

faydalanılmıştır. Liderlikle ilgili kuramlar, bireysel özellikler kuramı, davranışsal kuramlar, durumsal kuramlar ve modern (çağdaş) kuramlar olmak üzere temel olarak dört ana grupta toplanılabilir. Liderlik sürecini ve özelliklerini açıklamaya yönelik ele alınmış bu kuramlar aşağıda açıklanacaktır.

1.1.1. Liderlikte Bireysel Özellikler Kuramı

Liderlik ile ilgili ilk sistemli araştırmalar 1900'lerin başından yüzyılın ortalarına kadar liderin kişisel özellikleri üzerine odaklanmıştır. Ancak, liderlik kavramıyla ilgili çalışmalar sadece günümüz modern dünyasında yapılmamıştır. Antik zamanlara ait kayıtlarda da bazı liderlerin özelliklerine ve kahramanların başarılarına rastlanılmaktadır (Şahin, 2012: 141). Bu araştırmalar, başarılı liderlerin fiziksel özelliklerini, özgüven ya da zekâ gibi kişiliğe yönelik özelliklerini, sosyal özelliklerini ve kişisel yeteneklerini belirleyerek liderlik kavramını açıklamaya çalışmıştır (Akiş, 2004: 16). Bu kurama göre liderin sahip olduğu özellikler, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Büyük adam teorisi olarak da adlandırılmış olan özellikler kuramı başarılı ve başarısız birçok liderin karakteristik özelliklerinin belirlenmesini içermektedir (Aksel, 2008: 34).

Özellikle 1930 ve 1940 yılları arasında yoğunlaşan liderlikle ilgili çalışmalar, liderlerin bireysel özelliklerini üç grupta toplamıştır. Bu gruplandırmaya göre liderlik özellikleri, kişilik özellikleri, yetenek/beceriler ve fiziksel özellikler olarak sınıflandırılmaktadır (Zel, 2006: 115). Bireysel özellikler kuramından çıkarılabilecek en önemli sonuç zeka, kendine güven, başarılı insan ilişkileri, iletişim, yaratıcılık ve benzeri becerilere ve niteliklere sahip bireylerin başarılı lider olabilme olasılığının bu özelliklere sahip olmayanlara oranla daha yüksek olduğudur (Duncan, 1981: 218). Lideri tanımladığı varsayılan ve liderlikle ilgili araştırmalarda konu edilen fiziksel özellikler ve kişilik özellikleri Tablo-1'de özetlenmiştir (Bedelan, 1989: 430).

Tablo-1: Liderlik Araştırmalarındaki Fiziksel Özellikler ve Kişilik Özellikleri

Yaş	İkna gücü	Özgüven
Boy	Düzenli olma	Kararlılık
Kilo	Hevesli olma	İletişim becerileri
Cinsiyet	Girişken olma	İş başarma yeteneği
İrk	Strese dayanıklı olma	Yaratıcılık
Fiziki görünüm	İleriye görebilme	İnsiyatif alma
Olgunluk	İnsiyatif sahibi olabilme	Objektif olma
Başkasına güven verme	Duygusal olgunluk	Becerikli olma
Güzel konuşma	Dürüstlük ve güvenilirlik	Mizah anlayışı
Zeka	Açık sözlülük	Kişisel bütünlük
	Samimiyet	Nezaket
	Başarı Arzusu	

Kaynak: Bedelan, Arthur. (1989), Organizational Behaviour, The Dryden Press: Orlando. s. 429.

Liderlik bazı kişilik özelliklerini gerektirmekle birlikte, sadece doğuştan gelen özelliklerden kaynaklanan bir vasıf değildir (Bloch ve Whiteley, 2003: 13). Bireysel özellikler kuramının zayıf noktası, tüm liderleri kapsayan ortak kişilik özelliklerinin net bir şekilde ortaya konulamamasıdır. Bunun sebebi, insanları nitelendirmede kullanılabilecek sınırsız özelliğin bulunması, durumsal faktörlerin bazen kişilik özelliklerinden daha fazla önem taşıması ve incelenen liderlerin değişik özelliklere sahip olmasıdır (Zel, 2006: 124). Yapılan araştırmalarda bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş, bazen de grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir (Koçel, 2001: 589). Farklı ortamlarda liderlik özelliği gösteren yöneticilerin kişisel özelliklerindeki farklılıklar, liderliğin bireysel özellikler yönünden değerlendirilerek açıklanmasını sınırlandırmış ve liderlik konusunda farklı yaklaşımların ortaya çıkmasını zorunlu hale getirmiştir.

1.1.2. Davranışsal Liderlik Kuramları

Davranışsal kuramlar, bireysel özellikler kuramının zaman içinde liderlik sürecini açıklamada yetersiz kalması üzerine, liderin özellikleri yerine, liderin grup üyelerine karşı gösterdiği davranışlara odaklanmıştır. Dolayısıyla, davranışsal kuramlarda liderin izleyenlerine karşı sergilemiş olduğu davranışlara önem verilmektedir (Koçel, 2001: 428). Davranış kuramlarına göre liderlik, grubu yönlendirme fonksiyonunu üstlenen bireyin oynadığı role ve bu rolün diğer üyelerin beklentilerini biçimlendirmesine dayanan karşılıklı etkileşim süreci içinde oluşan bir süreçtir (Zel, 2006: 124). Liderlerin, planlama ve denetim şekli, amaçlarını belirleme biçimi, yetki devri uygulamaları, astlarıyla iletişim biçimi gibi davranışları liderliğin etkinliğini belirleyen önemli faktörlerdir (Owens, 1976: 226). Davranışsal liderlik kuramına göre, işe yönelik lider ve işgörene yönelik lider olmak üzere iki temel liderlik tarzından söz edilmektedir (Yukl, 1989a: 73).

İşe yönelik olmak, işlerin programlanması, yürütülmesi ve görevlerin belirlenmesi için belirli sistematik çalışma alanlarına odaklanma faaliyetlerini ifade etmektedir (Zel, 2006: 125). İşe yönelik liderlikte üst birincil olarak yüksek üretim seviyesine ulaşmanın yolları üzerinde durur ve bu amaçla astları üzerinde yüksek baskı uygular. İşe yönelik liderlerin temel ilgisi görevlerin etkin olarak tamamlanması üzerine yoğunlaşmıştır. Dolayısıyla işe yönelik liderlerin tüm dikkatleri işgörenlerin iş yöntemleri ve görevleri üzerine toplanmıştır (Keçecioğlu, 1998: 121). İşe yönelik liderler, astlarını yönlendirme, rollerini net bir şekilde belirleme, planlama, koordinasyon ve problemleri çözme üzerine odaklanır, düşük performansın sebeplerini irdeler ve astlarına daha iyi performans sergilemeleri için baskı yapar (Park, 1997: 168).

İşgörene yönelik liderlikte ise yöneticiler astlarına güven ortamı yaratmayı, takım ruhu oluşturmayı ve koordinasyon sağlamayı hedeflemektedir. Bu yönelimde, yöneticiler sonuçlardan çok sonuçlara ulaşmak için kullanılan araçlar üzerine yoğunlaşır ve astlarına tam olarak güvenerek denetim gereksinimini en aza düşürme eğiliminde olurlar (Taşkiran, 2006: 172). İşgörene yönelik lider, astların hislerine önem gösterir ve işlerinden tatmin olmalarını sağlamaya çalışır. İşgören odaklı lider, astlarının başarılı olabilmek için, öncelikle sosyal ve duygusal ihtiyaçlarını

karşılımları gerektiğinin farkındadır (Keçecioğlu, 1998: 122). İşgörene yönelik liderlik, astlara destek olmak, önem göstermek, rehberlik etmek, astların ilgilerini temsil etmek ve onların katılımlarına açık olmak gibi davranışları kapsar (Park, 1997: 168).

Liderlikte davranışsal kuramı temel alan Ohio State ve Michigan Üniversitesi Araştırmaları, Rensis Likert'in Sistem 4 Kuramı, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi teorinin temelini oluşturan önemli araştırmalardır. Davranışsal kuramın daha net anlaşılmasını sağlayabilmek amacıyla aşağıda bu araştırmalar kısaca açıklanmıştır.

1.1.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

1945'de Carroll Leonard Shartle yönetiminde başlayan Ohio Üniversitesine bağlı iş araştırmaları bürosu tarafından yürütülen çalışmalar, liderlik davranışları üzerine yapılan en önemli araştırmalar arasında sayılmaktadır (Aksel, 2008: 36). Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları, davranışsal liderlik kuramlarının gelişmesine büyük katkıda bulunmuş ve bu kuram kapsamındaki diğer çalışmalara esas teşkil etmiştir. Bu araştırmalar, liderliğin değişik örgütlerde, değişik gruplar içerisinde "Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi" yardımıyla incelenmesi şeklinde gerçekleştirilmiştir (Cinel, 2008: 10). Ohio State Üniversitesi araştırmalarında, ilk başta 9 grupta sınıflandırılan yaklaşık 1800 liderlik davranışı, askeri ve sivil personel üzerinde test edilmiş, daha sonra yapılan analizlerle bu davranışlar anlam kaybına uğratılmadan 150 boyuta indirgenmiştir (Aksel, 2008: 36). Liderlerin gösterdikleri bu liderlik davranışları, yapıyı harekete geçirme (Initiating Structure) ve bireyi önemseme (Consideration) olarak iki grupta açıklanmaktadır. Yapıyı harekete geçirme davranışı, liderin takipçilerinden beklentilerini açık bir dille ifade etmesini ve görev dağılımını belirlemesini ifade ederken, bireyi önemseme davranışı, liderin takipçilerine arkadaşça yaklaşmasını ve güvene dayalı bir ast üst ilişkisi kurmasını ifade eder (Akiş, 2004: 22). Şekil-1'de görüldüğü gibi yapıyı harekete geçirme ve bireyi önemseme düzeylerine göre dört farklı liderlik davranışı sergilemektedir.

Şekil 1: Ohio State Çalışmalarındaki Liderlik Davranışları

Bireysel Önemseme	1	2
	Yüksek Düzeyde Bireyi Önemseme Düşük Düzeyde Yapıyı Harekete Geçirme	Yüksek Düzeyde Bireyi Önemseme Yüksek Düzeyde Yapıyı Harekete Geçirme
	3	4
	Düşük Düzeyde Bireyi Önemseme Düşük Düzeyde Yapıyı Harekete Geçirme	Düşük Düzeyde Bireyi Önemseme Yüksek Düzeyde Yapıyı Harekete Geçirme

Yapıyı Harekete Geçirme

Kaynak: Bedelan, Arthur. (1989), Organizational Behaviour, The Dryden Press: Orlando. s. 430.

Yapılan araştırmalar bu iki tür davranışın birbirinden bağımsız olduğunu ortaya çıkarmıştır. Araştırmaların sonuçlarına göre, grup üyelerini dikkate alan davranışlar fazlaysa, işe devamsızlık ve personel devir hızı azalmakta, liderin göreve yönelik davranışları fazlaysa grup üyelerinin performansı artmaktadır (Koçel, 2001: 334).

1.1.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Davranışsal liderlik kuramının gelişimine katkı sağlayan diğer bir önemli çalışma, 1947’de başlayan ve Michigan Üniversitesinde Rensis Likert başkanlığında yürütülen seri liderlik araştırmalarıdır. Ohio State Üniversitesi araştırmaları ile yakın dönemde Michigan State Üniversitesi’nde yürütülen bu araştırmaların amacı liderleri etkin kılan davranışsal özellikleri bulmak, grup üyelerinin tatminini sağlayan ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemek olmuştur. Bu araştırmalarda, işe yönelik lider ve kişiye yönelik lider olmak üzere iki liderlik türü ortaya konulmuştur (Koçel, 2001: 592).

Bu araştırmaların sonuçlarına göre, grup üyelerinin daha önceden belirlenmiş ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını denetleyen, işe yönelik lider, resmi otoritesini kullanarak cezalandırmaya yönelik bir davranış göstermektedir. İşe yönelik lider genel olarak maliyetlerin düşürülmesi, üretim verimliliğinin sağlanması gibi nicel hedeflere odaklanmıştır. Kişiye yönelik lider ise grup üyelerinin iş tatmin düzeyini arttıracak çalışma koşullarının geliştirilmesini ve yetki devrini esas alan ve grup üyelerinin gelişimine gereken önemi gösteren bir davranış içindedir (Can vd., 1998: 321).

1.1.2.3. Rensis Likert'in Sistem 4 Kuramı

Michigan niversitesi araştırmalarının devamı olarak nitelendirilebilecek olan Likert'in Sistem 4 Kuramı işletmelerde uygulanmakta olan yönetim sistemlerinin 1'den 4'e kadar uzanan bir süreklilik içinde farklılaştığını savunmuştur (Luthans, 1992: 306). Yöneticilerin astlarına güveni, astların serbest davranabilme düzeyi, yöneticilerin astlarının fikirlerine önem verme derecesi gibi konularda sistem 1'den sistem 4'e uzanan liderlik davranışları kuram kapsamında tanımlanmıştır. Tablo 2'de Sistem 4 kuramı kapsamındaki farklı davranış boyutları verilmiştir.

Tablo 2: Likert'in Sistem 4 Kuramının Davranış Boyutları

Liderlik Değişkenleri	Sistem 1 Sömürücü Otoriter Yönetim	Sistem 2 Babacan Otoriter Yönetim	Sistem 3 Danışmalı Yönetim	Sistem 4 Katılımcı Yönetim
Astlara olan güven	Yöneticinin astlarına güveni yoktur.	Yöneticinin astlarına güveni efendinin hizmetçiye duyduğu güven gibidir.	Yöneticinin astlarına tatminkar fakat tam olmayan bir güveni vardır. Kontrolü elinde tutmak ister.	Yöneticinin astlarına her konuda güveni tamdır.

Astların serbest davranabilme düzeyi	Astlar iş ile ilgili konuları yöneticileriyle tartışmak konusunda kendilerini hiç özgür hissetmezler.	Astlar iş ile ilgili konuları yöneticileriyle tartışmak konusunda kendilerini özgür hissetmezler.	Astlar iş ile ilgili konuları yöneticileriyle tartışmak konusunda kendilerini oldukça özgür hissederler.	Astlar iş ile ilgili konuları yöneticileriyle tartışmak konusunda kendilerini tamamen özgür hissederler.
Üstün astlarla ilişki düzeyi	Yönetici problem çözmek için astlarının görüş ve düşüncelerini almaz.	Yönetici problem çözmek için astlarının görüş ve düşüncelerini nadiren alır.	Yönetici problem çözmek için astlarının görüş ve düşüncelerini genellikle alır.	Yönetici problem çözmek için astlarının görüş ve düşüncelerini her zaman alır.

Kaynak: Luthans, Fred. (1992), Organizational Behavior, McGraw-Hill Inc.: USA, s.306.

Sistem 1-Sömürücü Otoriter Yönetim: Sistem 1 tüm gücün liderde toplandığı, astlarla üstler arasında karşılıklı güvensizliğin egemen olduğu, astların daha çok tehdit, korku ve ceza yöntemleriyle yönetilmeye çalışıldığı bir örgütsel ortamı ifade etmektedir. Sistem 1’de ast üst arasındaki ilişkiler az olmakla birlikte, iletişim yukarıdan aşağıya tek yönlü olarak işlemekte ve örgütün kontrol süreçleri genellikle üst düzey yönetim tarafından yapılmaktadır (Bakan ve Bulut, 2004: 157).

Sistem 2-Babacan Otoriter Yönetim: Bu liderlik şeklinde lider astlarına az da olsa güvenmektedir. Lider güdüleme aracı olarak genellikle gözdağı ve cezayı, kimi zaman da ödülü kullanır. Sistem 2 modelini uygulayan örgütlerde örgütsel amaçların saptanması gibi önemli kararlar üst yönetim tarafından alınırken, bazı konularda astların kararlara katılımına az da olsa olanak tanınmakta ve yakın denetim uygulamaktadır (Bakan ve Bulut, 2004: 157).

Sistem 3-Danışmalı Yönetim: Sistem 3 modelinde lider astlarına tam olmasa da büyük ölçüde güvenmekte, karar alırken onların fikirlerini almakta ve uygun durumlarda uygulamaktadır (Bakan ve Bulut, 2004: 158). Astlara özellikle alt düzey özel teknik kararların alınmasında önemli ölçüde inisiyatif verilir. Örgüt içi iletişim aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya çift yönlü olarak işlemektedir. Ast-üst ilişkilerinde yüksek derecede güven duygusu geliştirilmiştir. (Aksel, 2008: 40).

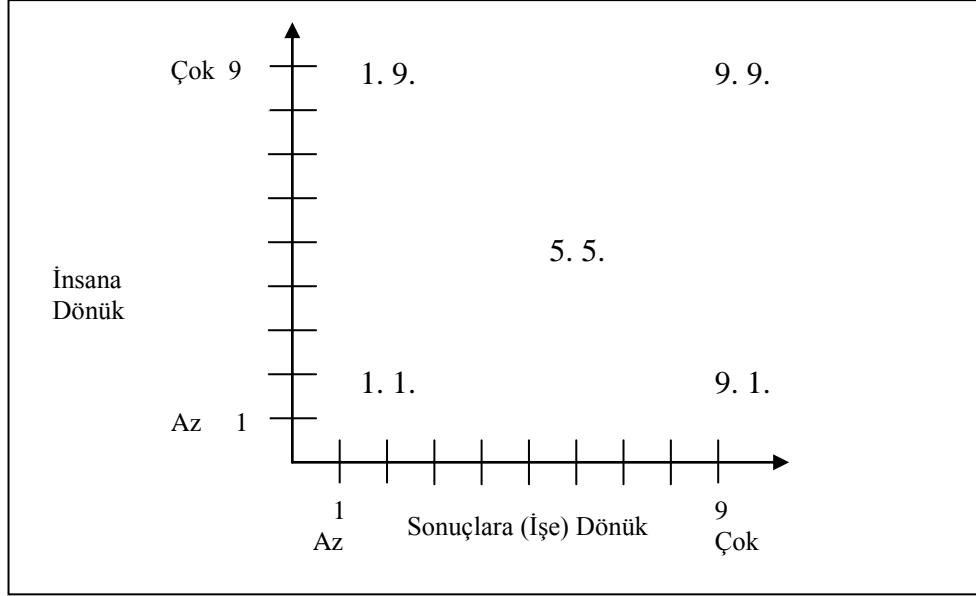
Sistem 4-Katımlı Yönetim: Sistem 4 modelinde yönetim ile astlar arasında tam bir güven ortamı hâkimdir. Örgüt içi iletişim sadece hiyerarşik olarak aşağıdan yukarıya ya da yukarıdan aşağıya doğru değil, yatay olarak da gerçekleşmektedir. Astların örgütsel amaçları saptama, çalışma yöntemleri geliştirme ve faaliyet sonuçlarını değerlendirme gibi konularda büyük ölçüde kararlara katılımı söz konusu olabilmektedir. Karar verme yetkisi eşgüdümlü bir biçimde bütün örgüte geniş ölçüde dağıtılmıştır (Bakan ve Bulut, 2004: 158). İşgörenlerin motivasyonlarını arttırmak için grup katılımı ve başarısına dayalı bir ödüllendirme sistemi uygulanmaktadır (Aksel, 2008: 40).

Genel olarak değerlendirildiğinde Sistem 1, görev eğilimli, otoriter ve biçimsel bir yönetim şeklini ifade ederken, Sistem 4, grup çalışmasına ve karşılıklı güvene dayanan ilişki odaklı bir yönetim sistemini ifade etmektedir. Sistem 2 ve Sistem 3 ise bu iki ucun arasında yer alan yaklaşımlardır (Aksel, 2008: 40).

1.1.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

Blake ve Mouton (1964) tarafından oluşturulan liderlik davranışları kuramı, insana dönük olma ve sonuçlara (işe) dönük olma olarak isimlendirilen iki faktörden oluşan bir yönetsel çerçeveye dayanmaktadır. Sonuçlara dönük olma; sonuçlara, düzene, hıza ve kaliteye önem verilmesini, insana dönük olma; insanların ihtiyaç ve duygularına önem verilmesini sağlar (Kent vd., 2001: 221). Blake ve Mouton, insana dönük olma ve sonuçlara (işe) dönük olma boyutlarını Şekil-2'deki dokuz dereceli bir matris yardımıyla açıklamıştır. Liderlik davranışının iki boyutu olarak, insana dönük olma yatay eksene ve sonuçlara dönük olma dikey eksene yerleştirilmek suretiyle beş ayrı liderlik biçimi ortaya çıkarılmıştır. Bu liderlik biçimleri aşağıda açıklanmıştır (Şimşek, 1999: 180).

Şekil 2: Blake ve Mouton'un Liderlik Davranışları Matriksi



Kaynak: Blake, Robert R. ve McCaense, Anne A., (1991), *Leadership Dilemmas-Grid Solutions*, Gulf Publishing Company: Houston, Texas. s.29

1.1. noktasındaki liderlik davranışında lider, gerek üretimle ilgili sorumluluk taşıdığı işleri başarmak, gerekse yönettiği grubun istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için gereken çabayı göstermemektedir.

1.9. noktasındaki liderlik davranışında lider, yalnızca kişilerarası ilişkilere odaklanmıştır. İnsanların ihtiyaç ve isteklerinin karşılanması, iş ortamının huzurlu olması ve insanların mutluluğunun sağlanması temel amaçtır.

5.5. noktasındaki liderlik davranışında, işgörenlerin moral düzeyleri ve mutluluğu da düşünülerek iş üzerine odaklanılmakta ve verimlilik ve etkinlik sağlanmaya çalışılmaktadır.

9.1 noktasındaki liderlik davranışı, yalnızca üretimi arttırmaya yöneliktir. Bu liderlik anlayışında insanların işletmedeki makinelerden farkları yoktur. İşgörenlerin istekleri ve onları mutlu kılacak moral koşulları dikkate alınmaz.

1. Durum- Yönetici kararı verir ve duyurur.
2. Durum- Yönetici kararını ikna ederek kabul ettirir.
3. Durum- Yönetici fikrini bildirir ve soru bekler.
4. Durum- Yönetici alternatif bir kararla ortaya çıkar.
5. Durum- Yönetici problemi ortaya koyar, tavsiyeleri alır ve karar verir.
6. Durum- Yönetici sınırları tanımlar ve grubun karar vermesini ister.
7. Durum- Yönetici astlarının, üst tarafından belirlenen sınırlar içinde görevlerini yapmalarını izin verir.

1.1.2.6. McGregor'un X ve Y Kuramları

McGregor'un liderlik kuramına göre, lider davranışları, büyük ölçüde liderin insan doğası hakkındaki görüşlerine göre farklılaşmaktadır. Bunlar; insan doğasına, negatif bir bakış açısıyla yaklaşan X ve pozitif bir bakış açısıyla yaklaşan Y teorileri olarak ele alınmıştır. X teorileri; genel olarak insanların iş yapmayı sevmeme ve mümkün olduğunca işten kaçınma eğiliminde oldukları varsayımına dayanır. X teorileri, insanların sorumluluk üstlenmekten kaçındığını ve onların çalışmalarını sağlamak için baskı ve zorlama gerektiğini savunur (Bolden, 2004: 9). X teorilerinin varsayımları şunlardır (McGregor, 1966: 136-147);

- Normal olarak insanoğlu işi sevmez ve elinden geldiğince işten kaçır.
- Kişi örgütsel amaçlara karşı kayıtsızdır. Doğası gereği değişiklikten hoşlanmaz.
- Normal bir insan yönetilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçmak ister, hırsı azdır, her şeyin üstünde de güven arar.
- İş sevmeme özelliği nedeni ile insanların çoğu örgütsel amaçların kazanılmasında yeterli çabayı göstermeleri için zorlanmalı, denetlenmeli, yönetilmeli ve ceza ile korkutulmalıdır.

Y kuramı ise insanların zaten güdülenmeye ve sorumluluk yüklenmeye açık oldukları varsayımına dayanır. Y kuramının varsayımları ise şunlardır (McGregor, 1966: 136-147).

- İş yaparken fiziki ve zihni çabanın harcanması, oyun ya da dinlenme kadar doğal bir olaydır.

- Dışarıdan denetim ve ceza ile korkutma, çabayı örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir.

- Amaçlara bağlılık, onların elde edilmeleri ile ilgili ödüllere bağlıdır.

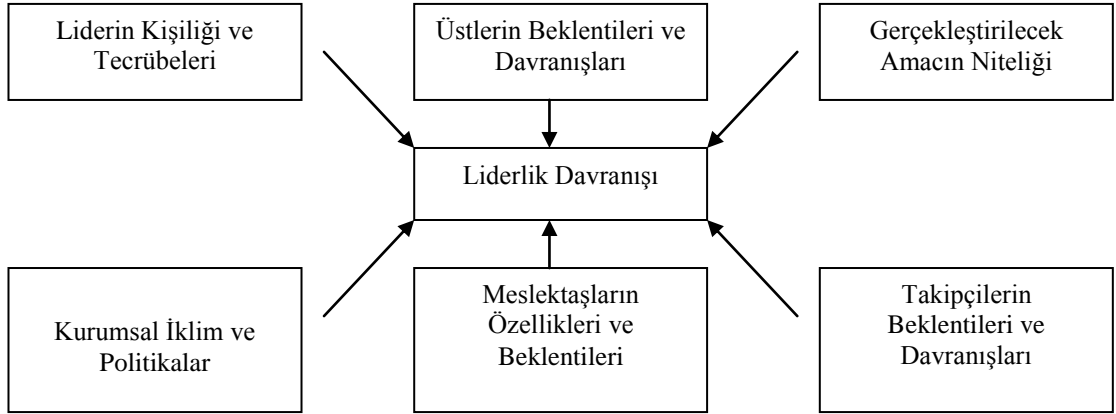
- Uygun şartlar altında bulunan kişi, sahip olduğu potansiyeli geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.

McGregor'un teorisine göre, X teorisi varsayımlarını benimseyen liderler daha çok otoriter ve müdahaleci davranış sergilerken, Y teorisinin varsayımlarını benimseyenler daha çok demokratik ve katılımcı bir davranış göstermektedir (Koçel, 2001: 595).

1.1.3. Durumsal Liderlik Kuramları

Özellik kuramlarının ve davranış kuramlarının liderlik konusunu açıklamakta yetersiz kalması sebebiyle, araştırmacılar diğer liderlik kuramlarının karışımından oluşan ve işin nitelikleri ile durumsal koşulları da dikkate alan durumsal kuramlar üzerine odaklanmaya başlamıştır (Zel, 2006: 139). Birçok araştırmacı bugün her yönetici için bütün durumlarda geçerli, doğru tek bir liderlik şeklinin var olamayacağı konusunda hemfikirdir (Baysal ve Tekarslan, 2004: 289). Durumsal liderlik kuramları, genel olarak, en iyi liderlik davranışının durumlara göre değişebileceğini ileri sürmektedir. 1960'lı yılların sonundan 1980'lere uzanan Durumsallık Kuramları'na göre liderlik yere ve zamana göre değişen yönetsel bir rol davranışdır (Koçel, 2001: 267). Liderlik davranışı; izleyiciler, amaçlar, liderin kişisel özellikleri ve ortamın bir bütün halinde algılanmasıyla ortaya çıkar. Durumsal liderlik teorilerine göre, gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, izleyicilerin yetenekleri ve beklentileri, liderliğin uygulandığı örgütün özellikleri ve izleyicilerin geçmiş deneyimleri, liderin etkinliğini belirleyen faktörler olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2001: 597, 598). Bu kurama göre liderliği etkileyen faktörler Şekil-4'te görüldüğü gibi sınıflandırılmaktadır (Koçel, 2001: 597).

Şekil 4: Liderlik Davranışlarını Şekillendiren Durumsal Değişkenler



Kaynak: Koçel, Tamer. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayınları: İstanbul. s. 597.

Durumsal liderlik kuramları, belirli durumlarda hangi şartların önemli olduğunu belirlemeye ve bu şartlara uygun liderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya ağırlık vermektedir (Zel, 2006: 139). Durumsal liderlik kuramlarında, liderler astların istek ve algılarına en uygun liderlik tarzını kullanır ve bunun sonucunda daha yüksek iş tatmini ve performans düzeyine ulaşırlar (Chen ve Silverthorne, 2005: 281). Durumsallık kuramları, Fiedler'in Durumsallık Kuramı, Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı, House'un Yol Amaç Kuramı ve Vroom ve Yetton'un Karar Verme Modeli, Reddin'in Etkilik Kuramı olmak üzere dört ana grup altında toplanabilir. Bu modeller aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır.

1.1.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Kuramı

Durumsal kuramların öncüsü F. E. Fiedler'in (1965) oluşturduğu liderlik modeli durumsal liderlik kuramları içinde en yaygın kabul gören ve en geçerli modellerden biri olmuştur. Fiedler'in durumsallık kuramına göre liderin başarısını etkileyen davranışları değerlendirmek, onların içinde oldukları ortamı ve yönettikleri astların durumunu anlamakla mümkündür. Liderin etkililiği, öncelikle liderin örgüt içinde bulunduğu yere ve karşı karşıya kaldığı koşullara bağlıdır. Bu nedenle bazı liderler, bulunulan koşullara göre bir örgütte başarılı olurken, başka örgütlerde başarısız olabilirler. Etkin liderlik, mevcut ortamda astlarla uyumlu liderlik

davranışının geliştirilmesiyle mümkün olabilecektir (Akiş, 2004: 28). Fiedler'e göre liderlerin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli değişken şunlardır (Koçel: 2001: 601).

- Lider ile izleyenler arasındaki ilişkinin niteliği
- Başarılabak işin niteliği
- Liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi

Bu üç faktör, lider için olumlu veya olumsuz bir ortam oluşturarak uygulanması gereken liderlik davranışlarını etkilemektedir. Fiedler'in modeli bu üç değişkeni dikkate alarak farklı durumlarda liderin etkinliğini açıklamaya çalışmaktadır. Ağadaki şekilde, bu üç ayrı değişkenin ilişkilendirilmesi sonucunda ortaya çıkmış sekiz durum oluşturulmuştur. Liderin göstereceği davranış biçimi her durum için farklı olacaktır (Zel, 2006: 147).

Şekil 5: Fiedler'in Durumsallık Modeli

DURUMLAR	1	2	3	4	5	6	7	8
LİDER-AST İLİŞKİLERİ	İYİ				KÖTÜ			
GÖREV YAPISI	RUTİN		KARMAŞIK		RUTİN		KARMAŞIK	
LİDERİN POZİSYON GÜCÜ	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az
LİDERLİK TARZI	Görev	Görev	Görev	Ast	Ast	Ast	Görev	Görev
	← En Olumlu				En Olumsuz →			

Kaynak: Zel, U. (2006), Kişilik ve Liderlik, Nobel Yayınları: Ankara, s.148.

Fiedler'e göre liderin göstereceği davranışın etkinliği yukarıdaki durumlara göre farklı olacaktır. Fiedler'in liderlik modeline göre en olumlu ve en olumsuz sayılan durumlarda görev odaklı liderlik davranışı etkin ve uygun iken, nispeten olumlu ve nispeten olumsuz durumlarda ilişki odaklı liderlik davranışı uygun ve etkili olacaktır.

1.1.3.2. House ve Evans'ın Yol Amaç Kuramı

Robert House ve Martin Evans tarafından 1970'de geliştirilmiş olan Yol-Amaç kuramı temelde lider davranışlarının, takipçilerin güdülenmesi, iş tatmini ve performansı üzerindeki etkilerini açıklamaya odaklanmıştır (Northcraft, 1994: 362). Bu kurama göre işgörenleri örgütsel hedeflere yönlendirebilmek için liderler, kişinin yapacağı bir faaliyetin kendisini belirli sonuçlara götürmesine yönelik beklentisini ve ulaşılabilecek sonuca verdiği değeri (sonucu arzulama derecesi) dikkate almalıdır (Koçel, 2001: 601). Yol-amaç kuramında, liderin grup üyelerinin motivasyonu, iş tatmini ve başarı derecesi üzerindeki etkisi, liderin iki boyutta grup üyelerini etkileme derecesine bağlıdır. Bunlar (Bedelan, 1989: 348),

- Liderin işgörenlerin beklentilerini etkileme derecesi (yol),
- Liderin işgörenlerin sonuca verdiği değeri etkileme derecesidir (amaç).

Liderler bu faktörleri dikkate alarak, işgörenleri tatmin edecek ya da, onlara gelecekte ulaşabilecekleri bir tatmin için motivasyon sağlayacak liderlik davranışlarını oluşturmalıdır. Yol-amaç kuramına göre lider dört çeşit liderlik davranışı uygulayarak astların motivasyonunu, iş tatminini ve başarı derecesini etkileyebilir. Bunlar (Northcraft, 1994: 365);

- **Yönlendirici liderlik davranışı:** Lider astlarına işle ilgili bilgi verir, onlardan neler beklediğini ve nasıl yapmaları gerektiğini net bir şekilde açıklar. Standartların tam olarak uygulanmasını ve hayata geçirilmesini ister.

- **Destekleyici liderlik davranışı:** Lider astların ihtiyaçlarına ve isteklerine önem verir, arkadaşça davranır, fakat iş ortamının ve fiziksel koşulların iyileştirilmesi için fazla çaba sarf etmez.

- **Katılımcı liderlik davranışı:** Lider işle ilgili konularda astlarına danışır, onların fikirlerine önem verir.

- **Başarıya yönelik liderlik davranışı:** Lider iddialı amaçlar ortaya koyar ve astlarına başarılı olacaklarına dair güven duygusu verir. Onlardan devamlı olarak en yüksek düzeyde performans göstermelerini ister.

Liderin davranışının izleyicilerce kabul görmesi, bu davranışın tatmin edici olması veya onların gelecekte erişebilecekleri bir tatmin için araç olabilmesi

koşuluna bağlıdır. Liderin davranışı, başarılı bir görev yapıldığı, bir ihtiyaç tatmin edildiği, başarılı bir iş için gerekli olan faaliyetler desteklendiği ölçüde güdüleyici olmaktadır (Eren, 2000: 435).

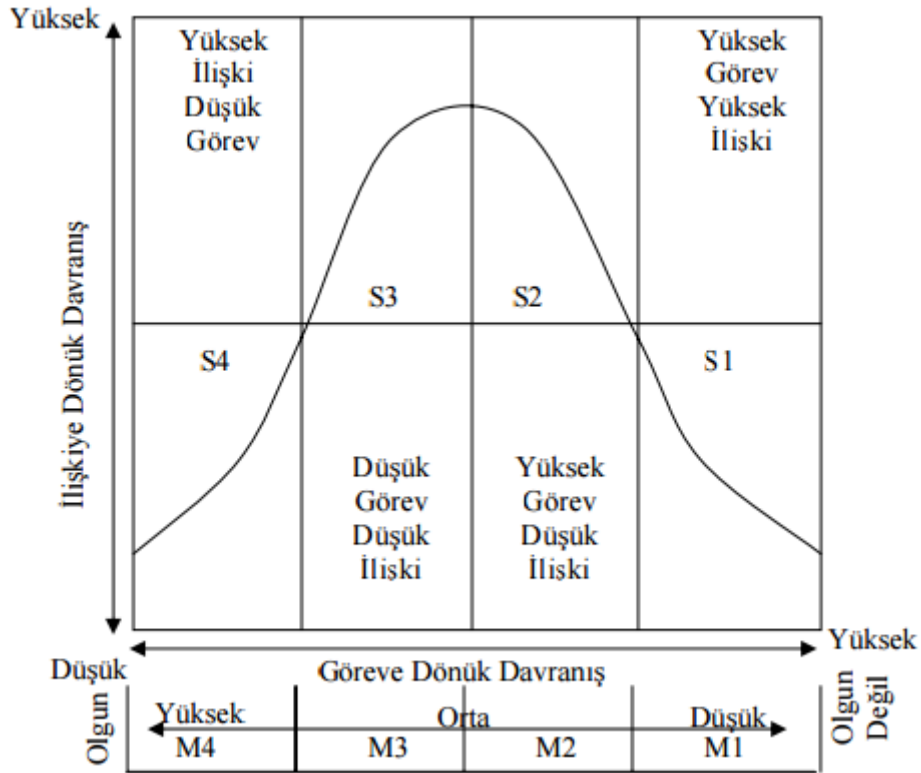
Bu teori kapsamında etkili lider, çevre ve izleyen karakteristiğini birlikte dikkate alarak yukarıda belirtilen liderlik davranışlarından uygun birini veya birkaçını uygulamalı, izleyenlerin sonuçlara verdiği değeri ve beklentilerini etkileyerek onların motivasyonlarını canlı tutmalı ve örgütün başarıya ulaşmasını sağlamalıdır.

1.1.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard (1969; 1977; 1988) tarafından geliştirilen durumsal liderlik modeli, liderin davranışlarını ve etki gücünü astların gelişim düzeyine göre uyarlaması gerektiğini savunmaktadır (Akiş, 2004: 31). Bu teoriye göre, en etkili liderlik tipi takipçilerin olgunluk düzeyinin yüksek olduğu durumlarda oluşmaktadır. Olgunluk kavramı yetenek ve isteklilik olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. Yetenek, bir grubun ya da bireyin belirli bir işte sergiledikleri bilgi, tecrübe ve ustalıklardır. İsteklilik ise, görevin başarılmasındaki güven, sorumluluk ve motivasyonla ilgilidir (Stoner ve Freeman, 1992: 499). Düşük yetenek, eğitim veya yetersiz güven duygusuna sahip bir kişi olgunlaşmamış olduğundan farklı bir lidere, yüksek düzeyde beceri, kendine güven ve çalışma isteği bulunan bir kişi de farklı tarzda bir lidere ihtiyaç duyacaktır (Eren, 2000: 433).

Hersey ve Blanchard, bu durumsal liderlik kuramında liderin etkin yönetim için işgörenlerin olgunluk düzeylerini dikkate alarak, görev odaklı ve ilişki odaklı liderlik tarzları arasında bir denge oluşturması gerektiğini savunur (Zel, 2006: 150). Bu liderlik modeline göre, astların olgunluk seviyeleri ve becerileri arttıkça lider yönetim şeklini görev odaklılıktan, ilişki odaklılığa doğru değiştirmekte, destek verme, koçluk yapma ve yetki devri gibi yönetim uygulamalarına daha çok yönelmektedir (Bolden, 2004: 10). Liderin izleyenlerin olgunluk düzeyine göre uygulaması gereken liderlik biçimleri şekil 6'da görülmektedir. Bu liderlik biçimleri aşağıda açıklanmıştır (Robbins, 1998: 358).

Şekil 6: Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Kuramı



Kaynak: Hersey, P. ve Blanchard, K. (1988). Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, Englewood Cliffs, Prentice-Hall; New Jersey, s.152.

M1- Anlatıcı Lider: Bu liderlik biçiminde izleyenlerin olgunluk düzeyi düşüktür. Lider astlarının rolünü açık bir biçimde tanımlar ve onlara neyi, nasıl, nerede ve ne zaman yapacaklarını bildirir, performanslarını denetler. Bu liderlik biçiminde iletişim tek yönlüdür.

M2- Benimsetici Lider: Bu liderlik biçiminde izleyenlerin olgunluk düzeyi biraz daha yüksektir. Lider astlarına kararlarını açıklar, onların önerilerini alır, ancak onları izlemeye ve denetlemeye devam eder.

M3- Destekleyici Lider: Bu liderlik biçiminde izleyenlerin olgunluk düzeyi yüksektir. Lider astlarını dinler, destek sağlar, özendirir, etkiletişimi kolaylaştırır ve kararlara katılımı sağlar. İletişim çift yönlüdür.

M4- Yetki Devredici Lider: Bu liderlik biçiminde izleyenlerin olgunluk düzeyi çok yüksektir. Lider astlarına yetki devreder ve sorumluluk verir.

Bu teoride uygulanabilir ve anlaşılabilir bir durumsal liderlik söz konusudur. Fakat, her duruma uyacak bir liderlik tarzından söz etmek mümkün değildir. Liderler yönetimleri esnasında izleyenlere ve durumlara göre yönetim tarzlarını değiştirebilecek esneklik ve uyum imkânına sahip olmalıdır. Kurama göre lider, grubun olgunluk düzeyini geliştirmeye yönelik özel bir görevi üstlenmektedir. Liderin hedefi, bireyin ve grubun yetenek, bilgi, beceri, sorumluluk, güdülenme ve güven düzeyini geliştirmektir. Lider davranışı olarak, grubu geliştirme etkinlikleri büyük önem taşımaktadır (Hoy ve Miskel, 1991: 295). Ayrıca, izleyenler ile birlikte kendisini geliştirip değiştirebilen veya zamana ayak uydurabilen liderler daha etkili olacaklardır. Hersey ve Blanchard'ın durumsallık modelinde izleyenlerin eğitimi, yetiştirilmesi, geliştirilmesi diğer bir deyişle olgunluk düzeylerinin yükseltilmesi ile liderin grubu etkilemesi arasında kurulan ilişki, liderlik sürecine daha demokratik, daha paylaşımcı bir nitelik kazandırmaktadır (Erçetin, 2000: 46).

1.1.3.4. Vroom-Yetton-Jago Modeli

1973 yılında Vroom ve Yetton tarafından gerçekleştirilen bu kuram daha sonra Vroom ve Jago'nun çalışmaları ile olgunluğa ulaşmıştır (Erdoğan, 1997: 349). Vroom, Yetton ve Jago Modeli'nde araştırmacılar, liderliği daha çok lider ve astları arasında geçen bir karar süreci olarak ele almışlardır. Bu nedenle model karar ağacı modeli olarak da literatürde yer almaktadır. Model, örgütsel sorunların nasıl çözümlenebileceğini belirlemeye ve değişik durumsal faktörler ile liderin karar verme tarzları arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan normatif bir modeldir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 237). Astlar tarafından kabul edilen kararların örgüt için daha olumlu sonuçlar verebileceği ve değişik durumlar için farklı karar verme yolları olabileceği, modelin genel varsayımları arasındadır.

Bu liderlik modeline göre liderlik bir ikna ya da örnek olma sürecidir. Model liderin karar alma sürecinde izlediği yollar ve karar verme sürecine astlarını ne zaman ve ne ölçüde katması gerektiğinin üzerinde durmuştur. Bu liderlik modeli, karar ağacı kullanmayı gerekli görmektedir. Lider birçok değişik durumda kendi durumunu değerlendirir ve karar ağacı vasıtasıyla sonuca ulaşmaya kadar ağacın dallarını takip eder ve yolları izleyerek problem için uygun seçeneği bulur (Ergeneli,

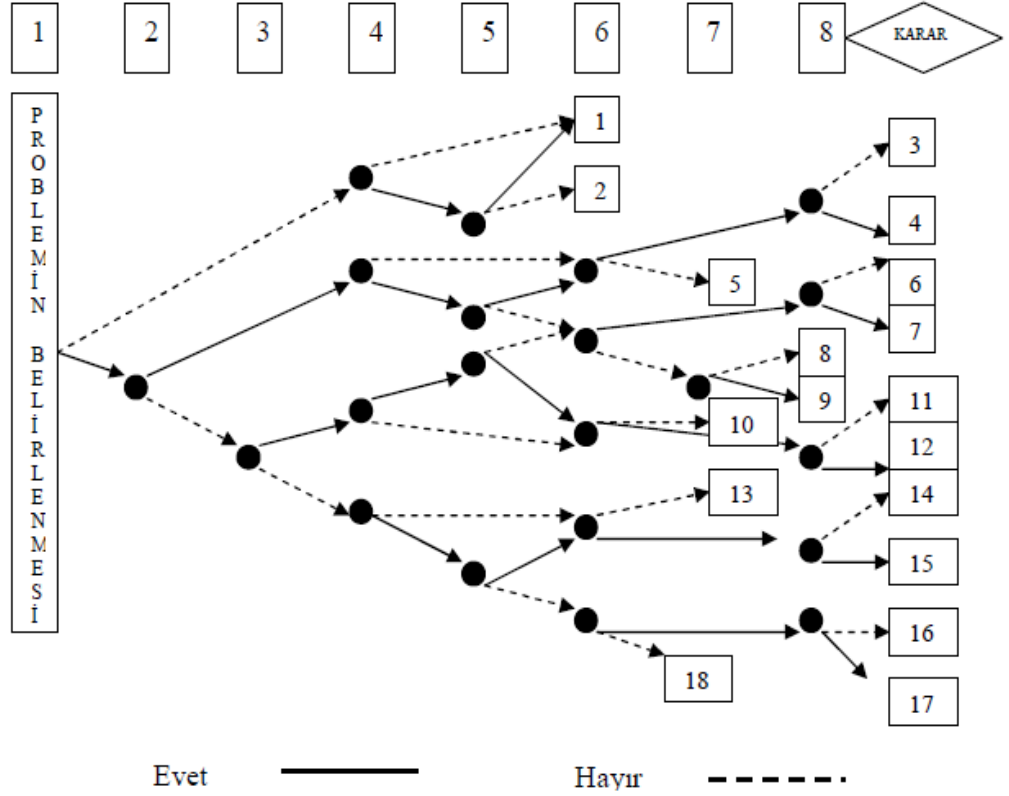
2006: 226). Vroom, Yetton ve Jago'nun modelinde iki durumsallık değişkeni bulunmaktadır. Bunlardan birincisi kararın kabulü ve kalitesi, ikincisi ise liderlik biçimidir (Çelik, 2003: 25).

Vroom-Yetton liderlik tarzların hangisinin uygulanacağını tespit etmek üzere karar ağacı modeli geliştirmiş ve liderlerin toplam sekiz adet soruya verecekleri cevap ile uygun liderlik tarzlarına (karar alma tarzı) ulaşabileceklerini belirtmiştir. Bu sorular aşağıda sıralanmıştır (Bowdich, 1990: 173; Bedelan, 1989: 442).

- Problem için teknik bilgiye ihtiyaç var mı?
- Astların kararı kabul etmesi önemli mi?
- Yöneticinin elindeki bilgiler, yüksek kalitede karara ulaşabilmek için yeterli mi?
- Yönetici gereken bilgiyi tanımlayarak problemi belirginleştirmiş mi?
- Yöneticinin tek başına verdiği kararı astlar kabul edebilir mi?
- Astlar verilen kararın sonucunda ulaşılacak amaçları benimsemişler mi?
- Seçilen kararın astlar arasında çatışma yaratma ihtimali yüksek mi?
- Astların bilgileri doğru karara ulaşabilmek için yeterli mi?

Araştırmacılar, her koşulda liderin seçme olasılığı olan yedi karar alma tarzı belirlemişlerdir. Bunların iki tanesi otoriter, iki tanesi danışmacı, iki tanesi grup odaklı, birisi de yetki devreden karar alma tarzıdır. Şekil 7'de karar ağacı modeli sunulmuş, şeklin devamında karar ağacına göre hangi durumlarda hangi karar alma tarzının uygulanması gerektiği belirtilmiştir (Zel, 2006: 159).

Şekil 7: Vroom-Yetton-Jago Karar Ağacı Modeli



Kaynak: Zel, U. (2001), *Kişilik Ve Liderlik*, Seçkin Yayıncılık: Ankara, s.130.

- **Otokratik-1 (AI):** Lider sahip olduğu bilgiler ışığında astlarının fikrini almadan kararı kendi alır (1,3,4,5).
- **Otokratik-2 (AII):** Lider astlarından bilgi ister ancak kararı yine tek başına alır (10,11,12).
- **Danışmacı-1 (CI):** Lider durumu astlarına açıklayıp bilgi toplamalarını ve değerlendirme yapmalarını ister ancak kararı yine tek başına alır (8,9,13,15,18).
- **Danışmacı-2 (CII):** Lider karar vermeden önce astlarından grup olarak düşüncelerini ve tekliflerini alır, daha sonra kararı kendisi verir (8,13,14,15,18).
- **Grup-1 (GI):** Lider ve astlar durumu tartışmak için grup oluştururlar ve kararı ortak olarak alırlar (7,17).

- **Grup-2 (GII):** Lider grubu toplayarak kendi fikrini empoze etmeden, grupça demokratik bir karar alınmasını sağlar (2,6,7,16,17).
- **Yetki Devreden (DI):** Lider astına yetki vererek sorunu nasıl çözümleyeceğini tespit etmesini ve sonucu kendisine bildirmesini ister (2,6,11,14,16).

Liderin, bu yedi aşamalı karar verme süreci sonunda hangi davranış biçimini sergilediği veya sergileyeceği ortaya çıkmaktadır. Vroom-Yetton'a göre bir kararın etkililiği üç kritik öğeye bağlıdır. Bunlar aşağıda açıklanmıştır (Zel, 2001: 161).

Kararın niteliği: Kararın niteliği işgörenlerin iş başarısını ve verimliliğini etkileyen bir unsurdur. İşgörenlerin işe motive edilmelerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Örgüt içinde alınan bazı kararlar, performans ile yakın ilişkili iken, alınan bazı kararların ilişkisi önemsizdir. Örgüt içinde atamalar, iş akışı, iş amaçları ile ilgili alınan kararlar grup performansı üzerinde çok önemli etkiye sahiptir.

Kararın kabul edilebilirliği: Modele göre, liderin kullandığı karar yöntemleri, işgörenlerin karar mekanizmasına katılmasına olanak vermelidir. Aksi takdirde, işgörenlerin katılımı olmaksızın alınan kararlar teknik olarak doğru olsa bile uygulamada başarısızlığa uğrayabilir. Çünkü alınan kararları uygulaması gereken işgörenler söz konusu kararlara karşı direnç gösterebilir.

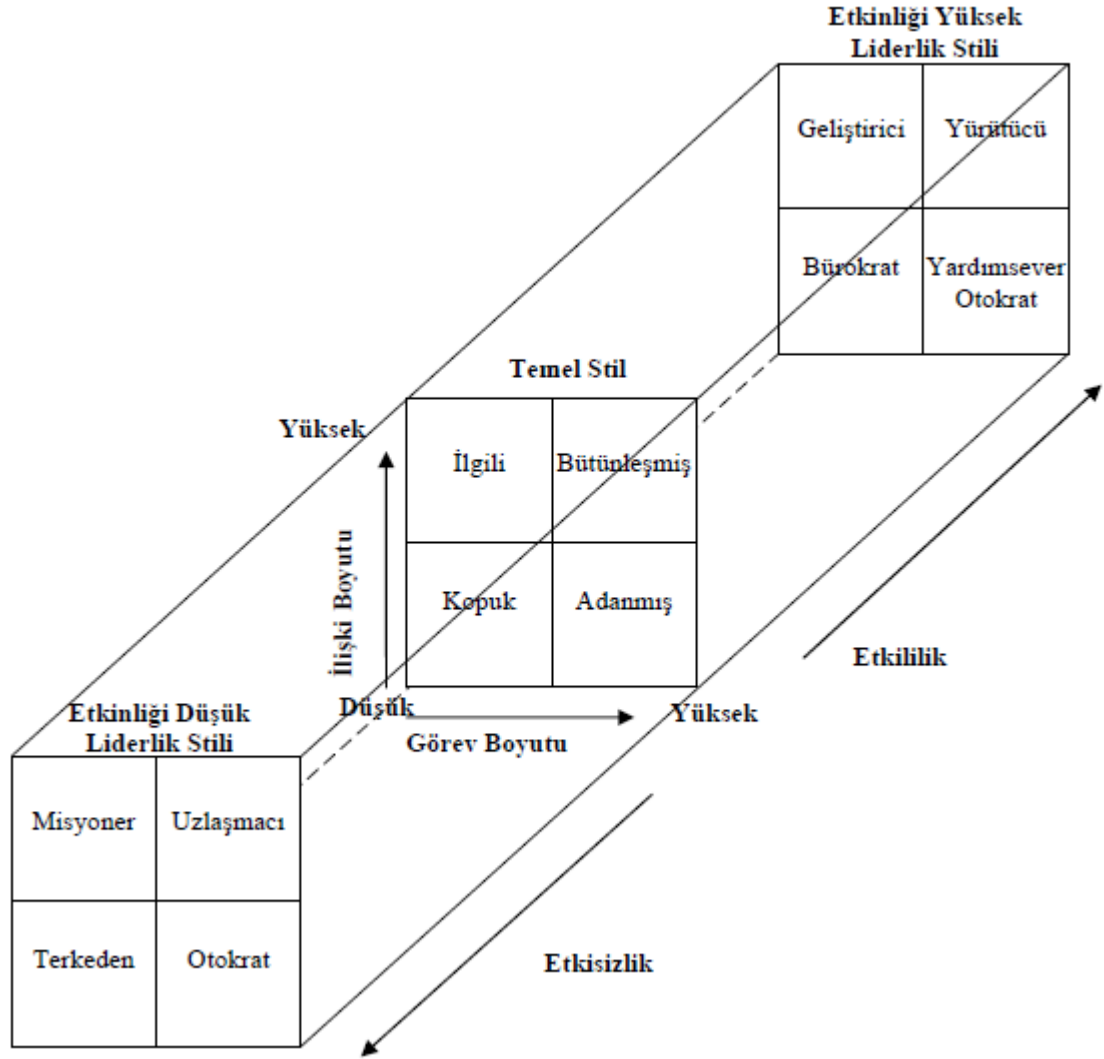
Vaktinde davranmak: Kabul edilebilir ve yüksek kalitedeki kararlara ulaşmak için liderlerin gereğinden fazla zaman harcamaları örgütler için etkili bir sonuç doğurmayacaktır. Etkili bir karar vermek için gereken zamanı asgariye indirecek bir karar tarzı seçmek lider için doğru bir yaklaşım olacaktır. Verilecek karar grup faaliyetlerini önemli derecede etkileyecekse, liderin karar sürecine astlarını da dahil etmesi önemlidir.

1.1.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli

William J. Reddin, liderlik davranışları alanında yürütülen çok sayıda araştırmayı incelemiş, Ohio State ve Michigan Üniversiteleri araştırmalarında kullanılan görev ve ilişki boyutlarına etkinlik boyutunu da ekleyerek Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisinin geliştirilmiş olan üç boyutlu lider etkinliği modelini geliştirmiştir. Reddin'in liderlik teorisinin dayandığı temel nokta yönetsel

etkinliktir. Reddin'e göre "yönetmel etkinlik" bir liderin pozisyonunun gerektirdiği çıktı gereklerini yerine getirme derecesidir (Reddin, 1971: 3). Liderin davranış tiplerine Şekil 8'de görüldüğü gibi etkinlik boyutu ilâve edilerek üç boyutlu bir liderlik modeli elde edilmiştir.

Şekil 8: Üç Boyutlu Liderlik Modeli



Kaynak: Reddin, W. J., (1971), Managerial Effectiveness, McGraw Hill: NewYork, s.230.

Reddin, lider davranışının içinde bulunulan duruma uygun olup olmamasına göre dört etkili ve dört etkisiz olmak üzere toplam sekiz liderlik biçimi ve bunun

yanında dört temel liderlik biçimi belirlemiştir. Modelde yer alan etkili liderlik biçimleri şunlardır (Çelik, 2003: 36):

- 1. Geliştirici:** Bu liderlik biçiminde lider maksimum düzeyde ilişkiyle ve minimum düzeyde görevle ilgilenir. Geliştirici lider izleyenlere güven verir.
- 2. Yönetici:** Hem görev, hem de ilişkiye yüksek düzeyde önem veren bir liderlik yaklaşımıdır. Lider, çok iyi bir güdüleyici olmakla birlikte, bireysel farklılıkları önem gösterir.
- 3. Bürokrat:** Bu liderlik biçimini benimseyen lider, hem göreve, hem de ilişkiye çok az ilgi gösterir. Bürokrat tipi lider, esas olarak kurallara önem verir. Kuralları kullanarak durumu kontrol etmek ve sürdürmek ister.
- 4. Yardımsever Otokrat:** Bu liderler göreve yüksek düzeyde ve ilişkiye düşük düzeyde önem verirler. Bu tip liderler ne istediğini bilir ve çalışma arkadaşlarını gücendirmeyecek davranışlar sergiler.

Reddin'e göre etkisiz liderlik biçimleri ise şunlardır (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 95-96):

- 1. Misyoner:** Çelişkilerden ve huzursuzluk yaratan sürtüşmelerden kaçınan, benimsenmeye önem veren, pasif kişilerin benimsedikleri liderlik biçimidir. Bu tip yöneticiler hoş ve naziktirler. İşleri kolaylaştırarak ahenk yaratmak isteyen bu yöneticiler çıktılarla ve denetimle ilgilenmezler.
- 2. Uzlaştırıcı:** Kötü kararlar veren, belirli bir durumda kendini etkileyecek çeşitli baskılara açık olan bu tip liderler, uzun dönemde üretimi en üst düzeye çıkarmaktan daha çok, güçlü ani baskıları en alt düzeye indirme eğilimindedirler. Bu nedenle katılımı gereğinden fazla kullanır ve direnç göstermeden hemen teslim olurlar. Görev ve ilişkilere yönelmenin zamanını ve yerini yanlış seçerler.
- 3. Otokrat:** Bu liderlik biçimi tüm kararları tek başına veren, çelişki ve uyuşmazlıkları baskı altında tutan, kendisine boyun eğilmesini isteyen eleştirici ve tehditkâr bir liderlik tarzını ifade eder. Otokrat lider, önerilerde bulunmayıp, düşüncelerini gizler, yaratıcılıktan yoksundur. İşbirliği ve haberleşmeden kaçınır.
- 4. Terk eden:** Lider uygun olmayan durumlarda düşük ilişki ve düşük görev yönelimli davranışlar gösterir. Bu liderler pasif ve ilgisiz biri olarak görülür.

Reddin'in modelinde yer alan dört temel yönetim biçimi ise şunlardır (Zel, 2001: 127-128):

1. Kopuk: Düşük insan ilişkileri ve düşük görev boyutlarında yer alan bu yönetici genellikle kuralları ve prosedürleri uygular ve devamlı olarak hataları düzeltmeye odaklanır. Yöneticinin, sosyal ilişkileri zayıf olduğundan, genellikle yazılı olarak direktif verir. Bu tarz yönetim anlayışını benimseyen yöneticiler, astları arasında meydana gelebilecek anlaşmazlıklardan kaçınmaya çalışmaktadırlar.

2. İlgili: Yüksek insan ilişkileri ve düşük görev boyutlarında yer alan bu tarz yöneticiler, insanı oldukları gibi kabul ederek, onları tanımaya yöneliktirler. Astlarını tanımaya, anlamaya ve onlarla karşılıklı iletişim kurmaya çalışırlar. Bu yöneticiler örgütü, bir sosyal sistem olarak görüp, fikir ayrılıkları konusunda uzlaştırıcı ve yol gösterici bir yönetim tarzı sergilemektedirler.

3. Adanmış: Adanmış yönetim tarzını benimseyen yöneticiler, astlarını otorite altına almaya ve hükmetmeye eğilimlidirler. Astlarını üretkenliklerine göre, üstlerini de güç ve otoriteyi ne şekilde kullandıklarına göre değerlendirirler. Ekip çalışmalarında aktif ve yönlendirici roller üstlenirler. Hatayı cezalandırma ve anlaşmazlıkları bastırma yoluna giderler.

4. Bütünleşmiş: Bu yönetim tarzında yöneticiler olayların bir parçası olmayı isterler ve katılımcı bir yönetim tarzı sergilerler. İletişim kurmaya ve ekip çalışmasına önem verirler. Hatalardan ders çıkarmaya ve sorunların kaynağına inmeye çalışırlar.

Reddin'e göre herhangi bir liderlik biçimi her zaman için diğerinden daha etkili değildir. Temel liderlik biçimlerinden herhangi biri, uygulandığı duruma bağlı olarak fazla ya da az etkili olabilir. Yönetim biçiminin etkililik derecesi davranıştan değil içinde bulunulan durumun şartlarından kaynaklanmaktadır. Bir yönetici her koşulda başarılı olmak istiyorsa, yaklaşım esnekliği becerisine sahip olmalıdır. Yaklaşım esnekliği, her durumda, o durum için gerekli olan doğru yönetim biçimini uygulamaktır. Etkili yönetim için yaklaşım esnekliğinin yanı sıra, durum duyarlılığı da gerekmektedir. Durum duyarlılığı, içinde bulunulan durumu kavrama yeteneğini ifade etmektedir. Etkili yönetim için ayrıca içinde bulunulan durumu gerektiğinde değiştirebilme yeteneği olan durum yönetimi becerisi de önemli bir etkidir (Zel, 2006: 158).

1.1.4. Modern Liderlik Kuramları

Yönetim alanında gerçekleşen değişimlerle birlikte, geleneksel liderlik kuramları liderlik kavramını açıklamakta yetersiz kalmış ve bunun sonucunda modern liderlik kuramları ortaya çıkmaya başlamıştır. Lider-üye etkileşim kuramı, hizmetkâr liderlik kuramı, vizyoner liderlik kuramı, karizmatik liderlik kuramı, dönüşümcü liderlik kuramı ve kouzes ve posner'ın liderlik uygulamaları envanteri modern liderlik kuramları arasında ele alınan çalışmalardır.

1.1.4.1. Lider Üye Etkileşim Modeli (Dikey İkili Bağlantı Modeli)

Dansereau, Graen ve Haga tarafından 1975 yılında geliştirilen dikey ikili bağlantı modelinin öncelikle öngörücü bir model değil, tanımlayıcı bir model olduğunu belirtmek gerekir (Aslan ve Özata, 2009: 37). Lider-Üye Etkileşim (Leader-Member Exchange) teorisi, liderlerin çalışma grubu içindeki tüm grup üyeleriyle, benzer bir liderlik tarzı çerçevesinde etkileşimde bulunmadığı varsayımını açıkça ortaya koyarak liderlik konusunu etkileşimsel bir çerçevede ele almaktadır (Liden ve Maslyn, 1998: 43). Modelin temelini oluşturan lider üye etkileşimi kavramı, işgörenler ve en yakın üstü arasındaki ilişkilerin kalitesini ifade etmektedir (Zel, 2006: 166). Dikey ikili bağlantı modeli, liderin tüm astlarına aynı tarz liderlik davranışı gösterdiğine ilişkin geleneksel yaklaşımın tersine, liderin her astına farklı liderlik tarzı geliştirdiğini varsayan bir yaklaşımdır. Modelin geliştiricileri olan Dansereau, Graen ve Haga; bir çalışma grubunun işe yönelik tutumları, becerileri ve başarımları açısından homojen bir özellik göstermediği müddetçe, bir liderin grubunu bir bütün olarak görüp, astlarının tümüne birden genel ya da ortalama bir lider davranışı sergilemesinin mümkün olmayacağını öne sürmektedir. Bunun yerine, astların sözü edilen boyutlar açısından farklılıkları göz önünde tutularak, lider ile tüm grup arasındaki ilişki yerine, lider ile her bir asttan oluşan ikilinin ilişkililiğinin irdelenmesi daha akılcı ve verimli olacaktır (Zel, 2006: 166).

Dikey ikili bağlantı modeline göre lider ve astları arasındaki ilişkiler grup içi ve grup dışı olarak iki grupta sınıflandırılabilir. Grup dışı ilişkiler, kurallara dayalı

iken, grup içi ilişkiler, karşılıklı güven, saygı, sevgi ve karşılıklı etkileşime dayalıdır (Liden ve Maslyn, 1998: 43). Lider, grup dışı olarak nitelendirdiği astı söz konusu olduğunda, resmi otoriteye, kurallara ve politikalara dayalı performans değerlendirmesi yapacak, ona daha az destek sağlama, güvenme ve ödül verme eğiliminde olacaktır (Dienesch ve Liden, 1986: 621). Grup dışı olarak nitelenen grup üyelerinin "Liderlikten" ziyade, "nezaret" ile etkilenmeleri gerektiği vurgulanmaktadır (Zel, 2006: 167). Buna karşın, lider kendisine yakın olarak gördüğü astlarına, daha fazla destek sağlama, daha fazla güvenme ve daha fazla zaman ayırma eğiliminde olacaktır (Wayne vd., 1997: 89).

Dienesch ve Liden (1986: 627), lider ve işgören karakterlerinin lider ve işgören arasındaki ilişkilerin oluşumunda etkili olduğunu belirtmektedir. Bu benzerlik lider ve astı arasında etkileşimi ve birbirine olan çekim gücünü artıracak ve bu bağlamda oluşan güven, lider ve astı arasındaki ilişkinin devamlılığını sağlayacaktır. Zaman geçtikçe grup içi üyelik ilişkiliğinin sonucu olarak ast ve üst birbirlerini daha iyi tanıyacak ve özellikle üst, astının çıkarları ve güçleri konusunda daha fazla bilgi sahibi haline gelecektir. İnsanların tanımadıkları kişilerden çok, hakkında bilgi sahibi oldukları insanlara güvenme eğiliminde olmalarından dolayı, bu süreç sonucunda grup içi üyeler, grup dışı üyelerden daha güvenilir olarak algılanacaklardır. Ayrıca, üst astının yeterlilik düzeyini algıladıkça ve her iki tarafın da rol beklentileri (biçimsel statü ilişkisinin de ötesinde) olumlu biçimde netleştikçe söz konusu güven ilişkisi daha da pekişecektir (Zel, 2006: 168).

1.1.4.2. Vizyoner Liderlik Yaklaşımı

Liderlik konusunda yapılan araştırmalarda özellikle 1990'lı yıllarda vizyoner liderlik konusuna büyük önem verilmiştir. Vizyoner liderin önemi, örgütlerin geleceğine yönelik belirsizlikleri gidermekte gösterdiği başarıya dayanmaktadır. Senge (1996: 165) örgütsel anlamda vizyonu örgütün geleceğe yönelik hedeflerinin belirtilmesi olarak tanımlamıştır. Örgütlerde meydana gelen hızlı değişim örgütlerin geleceğe yönelik kararlarını etkilemektedir. Bu hızlı değişim sürecinde örgütleri paylaşılan bir vizyonla geleceğe taşıyan ve çevrelerini daha net algılamalarını sağlayan vizyoner liderler, geleceğin liderleri olarak görülmektedir (Çelik, 2003; 19).

Vizyoner liderlik, insanları tamamıyla etkileyip harekete geçirebilme ve geleceğe dönük somut, ulaşılabilecek amaçlar koyabilme özelliklerini içinde barındıran bir liderlik kuramıdır (Erdoğan, 2002: 48). Vizyoner liderler, işletmeyi başarıya götürecek yolda geleceğin resmini astlarıyla birlikte çizen, astlarında yüksek motivasyon sağlayarak performanslarını en iyi seviyeye çıkaran, güçlü örgüt kültürü oluşturarak bunu örgüt geneline yayan, tüm bunları uygularken değişim ve gelişim gerekliliğinin bilincinde olan kişilerdir (Tekin ve Ehtiyar, 2011: 4010).

Etkin bir lider bir vizyon ortaya koyabilmenin yanı sıra, astlarını yönlendirerek, bu vizyonu gerçeğe dönüştürebilme becerisine sahip olmalıdır (Bennis, 1997: 139). İnsanlar diğer insanların değil, vizyonların peşinden giderler (Çelik, 2003: 170). Bir vizyonun paylaşılabilmesi, onun ne kadar gerçekçi olduğundan öte, insanlara nasıl iletildiği ve insanların kafasında ne uyandırdığı ile ilgilidir. Bu nedenle, vizyoner liderin iyi bir iletişim yeteneğine (Hersey ve Blanchard, 1988: 7), insanlara vizyonunu açık biçimde ifade edebilme yeteneğine ve ikna yeteneğine sahip olması oldukça önemlidir. Vizyoner liderlerin, güç gereksinimi gibi ayırt edici kişilik özellikleriyle, vizyonu gerçekleştirmek için örgütsel kültürü değiştirmek gibi kesin etkiler yaratmalarıyla ve ayırt edici davranış örüntüleriyle, diğer liderlerden farklılaştıkları vurgulanmaktadır (Erçetin, 2000; 72). Vizyoner lider, geleceğe yeni bir bakış açısıyla bakabilir ve üstün bir yetenekle çevresini analiz ve sentez edebilir. Ayrıca, vizyoner lider vizyonu örgütün bütün kademelerine başarıyla iletebilir ve kurumsallaştırabilir (Özden, 2000: 170).

Vizyoner lider insanları, yaptıkları işin örgüt için belirlenmiş vizyona ve örgütsel amaçlara uygun düştüğünü göstererek motive eder. Vizyoner liderlik tarzında, işletmenin hedeflerine ve stratejilerine bağlılık en yüksek düzeydedir (Goleman, 2002: 72). Bu liderlik tarzında, işgörenlerin hangi hedefe yöneleceği net bir şekilde belirtilir. Fakat, işgörelere hedefe nasıl ulaşılacağına karar verme, yenilik yapma, deneme ve ölçülü risk alma konularında inisiyatif kullanma serbestliği tanınır (Goleman vd., 2002: 57). İşletme vizyonunun çerçevesi dışına çıkmamak şartıyla yenilikçi fikir ve uygulamaların desteklendiği değişim odaklı bir örgütsel kültür, vizyoner liderler tarafından desteklenmektedir.

Kouzes ve Posner (2007: 251) takipçilerin sadece güvenilir bir lider talep etmediklerini, aynı zamanda ileri görüşlü, yön duygusuna sahip ve gelecek hakkında vizyon sahibi bir lider talep ettiklerini iddia etmektedir. Kouzes ve Posner'e (2007: 251) göre güvenilirlik liderliğin temel vasfıdır, fakat coşturucu ve soylulaştırıcı bir gelecek resmi oluşturmak, liderin diğer güvenilir liderlerden farklılaşma kapasitesini belirleyen özel bir niteliktir. Gül (2003: 113) vizyoner lider olarak nitelenebilecek yöneticileri diğer liderden farklılaştıran özellikleri şöyle sıralamıştır. Lider;

- Vizyonu izleyenlerinin de katkıda bulunabileceği şekilde netleştirir,
- Vizyonun gerçekleşmesi için başkalarının da katkılarını sağlar,
- Vizyonun arkasında güç oluşturabilmek için formüller, semboller ve değerler oluşturur,
- Örgütün, vizyonunu gerçekleştirebileceği yönünde güvenini açıkça belirtir,
- Örgütün bütün bölümlerini ve birimlerini vizyonun gerçekleşmesi için harekete geçirir,
- Vizyonun gerçekleşmesi için en etkin ve verimli şekilde plan, politika ve uygulama geliştirip bunları uygular.

1.1.4.3. Hizmetkâr Liderlik Kuramı

İlk olarak Greenleaf (1973) tarafından ele alınan hizmetkâr liderlik kuramı, liderlerin öncelikle işgörenlere, müşterilere ve topluluğa hizmet etmesi gerektiği fikrinden yola çıkmaktadır. Greenleaf'a göre, liderin temel sorumluluğu astlara hizmet etmektir ve bu kavram ahlaki liderliğin temelini oluşturmaktadır (Akt. Fındıkçı, 2009: 20). Hizmetkâr liderlik, ekip üyelerine hizmet etmeyi, ihtiyaçlarını karşılamayı, gelişmelerini ve başarıya ulaşmalarını mümkün kılacak bir ortamı sağlamayı gerektiren bir liderlik anlayışıdır (Akiş, 2005: 12). Hizmetkâr liderliği, Buchen (1998: 127) diğer insanlarla karşılıklı güvene dayalı ilişkiler kuran, onların geleceklerini düşünen kişi olarak tanımlamıştır. Laub ise (1999: 15) hizmetkâr lideri

diğer insanlara değer veren, onların gelişimine katkı sağlayan, onları çalışmaya teşvik eden ve örgütte toplu halde karar verme gücü oluşturan lider olarak nitelendirmiştir. Greenleaf, hizmetkâr liderlik kavramını, kendini diğer insanların yerine koyabilen, onları dinleyen, onları duygusal olarak anlayan ve destekleyen alışılmadık bir güce ve kaynağa sahip kişi olarak tanımlamıştır (Greenleaf, 1977: 22).

Patterson (2003: 5-8), hizmetkâr liderliği bir örgütte işgörelere odaklanan, onları öncelikli gören bir lider olarak tanımlamış ve bu tanımın altında yatan temel bileşenlere vurgu yapmıştır. Hizmetkâr liderliği tanımladığı modelinde hizmetkâr liderlerin kişisel özelliklerinden, tutum ve davranışlarından bahsetmiştir. Patterson'a göre bir hizmetkar lider, ahlaklı, sevgi sahibi, alçakgönüllü, fedakar, vizyon sahibi, güven verici, astlarını güçlendiren ve onlara hizmet eden kişidir. Hizmetkâr liderlikle ilgili olarak Laub (1999: 12) geliştirmiş olduğu ölçek çerçevesinde altı özellik belirlemiştir. Bu altı özellik, insanlara değer vermek, yetki dağıtımını yaparak liderliği paylaşmak, güvenilir olmak, takım ruhu oluşturmak, insanların liderlik ihtiyaçlarını karşılamak, insanların gelişimini sağlamak olarak özetlenebilir.

Hizmetkâr liderlik anlayışına göre lider, üyelerin güvenini kazanmak için çaba harcar. İlişkilerini mevki ve güce göre kurmaz. Üyelerin potansiyellerini harekete geçirmek ve onların gelişimini sağlamak için çaba gösterir (Taylor, 2008: 37). Hizmetkâr liderliğin güçlü yönünü, astların bireysel gelişiminin sağlanması için fırsatların araştırılması ve onlara rehberlik edilmesi oluşturur. Hizmetkâr lider örgütün değerlerine ve bütünlüğüne odaklanarak, amaçlara ulaşma yolunda tüm işgöreleri cesaretlendirir ve ekip çalışmasına katılım konusunda onları özendirir. Ayrıca, hizmetkâr lider hizmetkârlık felsefesini tüm işgörelere yönelik bir değer olarak inşa ederek örgüt kültürü haline getirir (Dinçer ve Bitirim, 2007: 68).

1.1.4.4. Karizmatik Liderlik Kuramı

Eski Yunanca'da "İlahi ilham yeteneği" anlamına gelen (Luthans, 1992: 283) karizma kavramı 1947 yılında Max Weber tarafından izleyenlerin liderde gördükleri efsanevi bir güç olarak ifade edilmiştir. Karizma, lidere güvenmeyi ve koşulsuz itaat etmeyi sağlayan gizemli bir çekim gücünü ifade etmektedir (Ergeneli, 2006: 233). Weber'e göre, olağanüstü yetenekleri olan, sosyal kriz durumlarında ortaya çıkan ve

bu krizi çözecek gerçekçi düşünceleri olan, kendisine inanan ve sadık bir izleyici kitlesine sahip kişiler karizmatik lider olarak kabul edilmektedir (Serinkan, 2005: 94). Karizmatik lider, kişisel gücünü kullanarak izleyicileri üzerinde çok önemli etkiler yaratabilen (Schermerhorn vd., 1995: 171) ve başkalarını kendi istediği yönde davranmaya sevk edebilen kişi (Koçel, 2001: 483) olarak tanımlanmaktadır. Karizmatik liderler kendine yüksek derecede güvenen, başkalarını etkileyebilen ve etkileme arayışı içinde olan, başkalarının inançlarını kuvvetlendiren ve kendi inançlarını başkalarına empoze edebilen kişilerdir (Bryman, 1992: 94).

Örgütsel liderlik kapsamında karizmaya yönelik ilk açıklamaları yapan kişilerden birisi Etzioni'dir. İlk baskısını 1961 yılında yaptığı "Karmaşık Örgütlerin Mukayeseli Bir Analizi" adlı kitabında Etzioni çok genel anlamda karizmayı "Bir aktörün, diğer aktörlerin normatif yönelimleri üzerindeki derin ve yaygın etkisini kullanma yeteneği" olarak tanımlamış ve bu ifade ile karizmanın nihai olarak bir kişinin gücüne bağlı olan normatif güç olduğunu vurgulamıştır. Etzioni normatif güç deyimi ile sembolik ödül ve cezaların tahsis edilmesine ve harekete geçirilmesine (manipüle edilmesine) dayanan gücü kastettiğini ifade etmiştir (Kılınç, 1996: 73).

Karizmanın biçimsel örgütlerde nasıl ele alınabileceğine yönelik en önemli çalışmanın House'un 1977 yılında geliştirdiği Karizmatik Liderlik Kuramı olduğu söylenebilir. House'un bu çalışması karizmatik liderliği folklorik ya da tasavvufi (mistik) bir bağlamda ele almaktan ziyade, karizmatik liderlerin karakteristikleri hakkında, davranışsal yönelimleri hakkında ve durumsal faktörler hakkında test edilebilir bir dizi hipotezi sınamayı amaçlamıştır. Karizmatik liderleri kendi kişiliklerinin gücüyle, izleyicileri üzerinde derin ve olağanüstü etki yaratmaya muktedir olan kişiler şeklinde tanımlayan House, karizmatik liderlerin diğer insanlardan hangi yönleri ile farklılaştıkları, nasıl davrandıkları ve ortaya çıkmalarını kolaylaştıran koşulların neler olduğu konuları üzerine odaklanmıştır (Schermerhorn vd., 1995: 466).

House, karizmatik liderlerin, "yüksek bir özgüvene sahip olma, yüksek bir etkileme ve baskın olma ihtiyacı ve kendi inançlarının ahlaki yönden doğru olduğuna güçlü bir şekilde ikna etme" olmak üzere üç temel kişisel karakteristiğe sahip

olduklarını ifade etmiştir (Yukl, 1989b: 255). Karizmatik liderleri diğer liderlerden farklılaştıran davranışlar bir başka çalışmada şöyle sıralanmıştır (Şahin, 2012: 156):

- Karizmatik lider büyük hedefleri başarabilecek yetenekte olduğuna dair bir imaja sahiptir,
- Açık ve net ideolojiler belirler,
- Takipçileri için bir model oluşturur,
- Takipçilerine kendilerinden yüksek beklentiler içinde olduğu mesajını vererek onlarla iletişim kurar ve
- Grup dinamiklerini harekete geçirir.

Karizmatik liderlik birçok çalışmada kendi başına bir liderlik kuramı olarak ele alınırken son dönemdeki çalışmalarda daha çok dönüşümcü liderliğin bir boyutu olarak ele alınmaktadır.

1.1.4.5. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Kuramı (Transaksiyonel ve Transformasyonel Liderlik)

Dönüşümcü liderlik ilk olarak *Dawston'un (1973) "İsyan Liderliği" (Rebel Leadership)* adlı çalışmasında konu edilmiştir. Sosyolojik bir tez olan "dönüşümcü liderlik" kavramı daha sonra 1978 yılında *James McGregor Burns* tarafından sistematize hale getirilmiştir. Ona göre lider, takımdakiler üzerinde yüksek düzeyde moral, motivasyon ve performans yaratan kişidir (Eraslan, 2004: 4). Burns (1978) ve Avolio, Bass ve Jung (1999) yaptıkları araştırmalarda liderlik tarzlarını, geleneklere ve geçmişe bağlı etkileşimci (transaksiyonel) liderlik ve geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük dönüşümcü (transformasyonel) liderlik davranışı olarak ikiye ayırmışlardır. Dönüşümcü liderlik anlayışı, çağdaş yönetim teori ve araştırmalarında büyük önem kazanan ve ilgi çeken bir liderlik anlayışıdır (Keçecioğlu, 1998: 27).

Etkileşimci liderlik, amaçlara ulaşmada rasyonel, sistemli, kontrollü, stratejilerle işgörenlerin yönlendirilmesini ve geçmişteki olumlu geleneklerin devam ettirilmesini içermektedir. Bu tarz liderlikte astlar, ödüllendirme ve cezalandırma yoluyla motive edilmeye çalışılır. Etkileşimci liderlikte işgörenlerin sorumlulukları,

liderin onlardan beklentileri, lidere itaat ve işleri yerine getirmeleri karşılığında elde edecekleri ödüller açık bir biçimde ortaya konulmaktadır (Demir vd., 2010: 136). Etkileşimci lider, izleyenlerinin ihtiyaçlarını her iki tarafın katkılarının kabul edildiği ve ödüllendirildiği, karşılıklı olarak bağımlı bir ilişkiye girerek karşılamaya çalışır (İşcan, 2006: 165). Etkileşimci liderler, işgörenlerin geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek sureti ile iş yapma ve yaptırma yolunu seçmekte, işgörenlerin yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenmektedirler (Eren, 2000: 345). Etkileşimci liderlik, koşulsal ödüllendirme, istisnalarla aktif yönetim ve istisnalarla pasif yönetim olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır (Politis, 2003: 183). Etkileşimci liderlik ile ilgili davranış boyutları aşağıda açıklanmıştır.

Koşulsal Ödüllendirme: Bu boyut içerisinde lider ve izleyicileri arasındaki ilişkiler, başarı ve yüksek performans karşılığında ödüllendirme vaadine dayanan, karşılıklı bir değişim ilişkisi şeklinde ortaya çıkmaktadır (Demir ve Okan, 2008: 76).

İstisnalarla Aktif Yönetim: lider, proaktif bir yaklaşımla izleyicilerin performansını izler ve standartlardan sapmalar meydana gelmesi durumunda harekete geçerek düzeltici müdahalelerde bulunur. Bu davranış boyutunda hatalara odaklanması ve yaptırım uygulanması işgörenler üzerinde gerilim yaratabilir (Demir ve Okan, 2008: 76).

İstisnalarla Pasif Yönetim: Bu davranış boyutunda liderler hiçbir şekilde işgörenler ile ilgilenmezler, ancak hedeflenen standartlara ulaşamadığında müdahale ederler. Bu ancak kendi kendisini yönetme konusunda gelişmiş işgörenler üzerinde etkin bir yönetim tarzıdır (Gül: 2003: 16-17).

Dönüşümcü liderlikte ise insanların ihtiyaçlarını karşılayarak ve onları işe motive ederek, daha insan odaklı olarak örgütsel amaçlara ulaşma çabası söz konusudur (King, 1994: 8). Yukl (1989a: 75)'a göre dönüşümcü liderlikte birinci derecede ön plana çıkan kavram, liderin takipçileri üzerinde bıraktığı etkidir. İzleyiciler açısından lidere yönelik güven duygusu, hayranlık, bağlılık ve saygı büyük önem taşımaktadır. Yukl'un (1989a: 75) yaptığı tanıma göre dönüşümcü liderlik, işgörenleri örgütsel hedef, misyon ve stratejilerle bütünleştirerek,

davranışlarını değiştirme sürecidir. Dönüşümcü liderler, işgörenlerin tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini arttırarak, onlardan daha çok verim almayı hedeflerler. Böylece işgörenler, görevlerinin önemini daha iyi kavramakla birlikte örgütsel amaçlar uğruna kendi bireysel çıkarlarını ikinci plana atabilmektedir (Eren, 2000: 457).

Etkileşimci lider, yetkisini işgörenlerin daha çok çaba göstermesi için para ve statü vererek ödüllendirme biçiminde kullanırken, dönüşümcü lider astlarını bir vizyona inandırma yoluyla göreve yönlendirir (Eren, 2000: 456). Dönüşümcü liderlik, karizma, telkin edici liderlik, zihinsel teşvik ve bireysel düzeyde ilgi olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır (Politis, 2003: 183; Bass ve Stogdill, 1990). Dönüşümcü liderlikle ilgili davranış boyutları aşağıda açıklanmıştır.

Karizma: Dönüşümcü lider bu boyutta, izleyicileri için takdir edilen, saygı duyulan ve güvenilen bir rol modeli oluşturacak davranışlar sergiler. Lider takdir edilen, saygı duyulan ve güvenilen kişidir. Zor durumların üstesinden gelerek izleyicilerine güven duygusunu aşılayan lider, amaçların, bağlılığın önemini ve kararların etik sonuçlarını da izleyicilerine vurgulayacaktır (Demir ve Okan, 2008: 76).

Telkin Edici Liderlik: Bu faktör izleyicilerin liderin vizyon ve değerlerine güven duymalarına ve beklentiler konusundaki iletişime dayanmaktadır. Bu davranış boyutunda lider, bazı sembol ve imajları kullanarak izleyicilerinin motivasyonunu arttırmakta ve onları paylaşılan amaçlara yönlendirmektedir (Gül: 2003: 16-17).

Zihinsel Teşvik: Dönüşümcü liderliğin etik ve normatif boyutunu ön plana çıkaran entelektüel teşvik sağlama özelliği, izleyicilerin katkılarını, bilinç düzeylerini ve yaratıcılıklarını sergilemelerine destek olan dinamik bir süreçtir. Lider, eski varsayımları, gelenekleri ve inanışları sorgulayarak, izleyicilerini yeni bakış açıları geliştirmeye ve yeni iş yapma yöntemlerini denemeye teşvik eder (Demir ve Okan, 2008: 76).

Bireysel Düzeyde İlgi: Bu boyut liderin, sahip olduğu izleyici grubunun her bir üyesiyle bireysel olarak ilgilenerek, onların bireysel ihtiyaçlarını, yeteneklerini ve

isteklerini dikkatle değerlendirmesini ifade eder. Lider, izleyiciler arasındaki bireysel farklılıkları kabullenecek şekilde davranır ve izleyicilerin bireysel gelişimini sağlayacak bir danışman görevi üstlenir (Demir ve Okan, 2008: 76).

Burns'e göre, dönüşümcü lider, paylaşılan örgütsel amaçların önemi, değeri ve bu amaçlara nasıl ulaşılabileceği konusunda astlarının bilinç düzeylerinin artmasını sağlar. Dönüşümcü lider astının var olan bir eğilimini, ihtiyacını, isteğini fark eder ve bunu izleyiciyi güdülemek için kullanır (Burns, 1978: 425). Etkileşimci liderlikte denetim ve ödüllendirme mekanizmaları aracılığıyla hedeflere ulaşmaya çalışılırken, dönüşümcü liderlikte paylaşılan değerler ve inançlar aracılığıyla örgütsel hedeflere ulaşmaya çalışılır (Ingram, 1996: 423).

Dönüşümcü liderlik esnek, yenilikçi ve değişime açık bir yönetim anlayışını içinde barındırdığı için günümüz iş ortamına daha uygun bir liderlik yaklaşımıdır. Dönüşümcü liderler değişimin kaçınılmaz olduğunu varsaymakta, değişimi gerekli görmekte ve değişimi sağlamak için özel çaba göstermektedir (Şimşek, 2006: 27). Dönüşümcü liderler işletmelerin faaliyet alanlarında, stratejilerinde, faaliyet ve fonksiyonları ile ilgili süreçlerde değişimler gerçekleştirirler. Bu liderler, değişimi gerçekleştirmek için astların zihinlerinde, inançlarında ve davranışlarında yeniliğin gereğine ve yararına olan inancı arttırmalı, onların kendi çıkarları yerine örgütün ya da kurumun çıkarlarına öncelik vermelerini sağlamalı ve onları bireysel olarak daha yüksek ihtiyaç seviyelerine yöneltmelidir (Akiş, 2004: 37).

Dönüşümcü liderlik özellikle Bass'ın geliştirdiği (1985) Çok Faktörlü Liderlik Anketi (Multiple Leadership Questionnaire) ile çok değişik alanlarda ölçülmeye çalışılmıştır. Ayrıca, dönüşümcü liderin davranışını açıklama konusunda Kouzes ve Posner da, Bass gibi bir anket geliştirmiştir. "Liderlik Uygulamaları Envanteri" (Leadership Practices Inventory) olarak isimlendirilen bu ölçek yardımıyla, beş tip liderlik davranışı tanımlanmıştır. Bu tez çalışmasında da liderlik davranışlarının belirlenmesinde kullanılan Kouzes ve Posner'in çalışması ve liderlik uygulamaları boyutları bir sonraki başlıkta detaylı olarak anlatılmıştır.

1.1.4.6. Kouzes ve Posner'in Liderlik Uygulamaları Envanteri

Kouzes ve Posner dönüşümcü liderin davranışını açıklamak amacıyla yeni liderlik davranışları tanımlamış ve bir anket formu geliştirmiştir. Liderlik uygulamaları envanteri (Leadership Practices Inventory) olarak isimlendirilen bu anket formunda, rol model olmak (model to way), paylaşılmış bir vizyon oluşturmak (inspire a shared vision), süreci sorgulamak (challenge the process), harekete geçmeye imkân tanımak (enable others to act) ve çalışanları cesaretlendirmek (encourage the heart) olmak üzere beş tip liderlik uygulaması tespit edilmiştir (Sashin ve Rosenbach, 1993: 93). Kouzes ve Posner'in liderlik uygulamaları envanteri liderlik literatüründe dönüşümcü liderlik kuramının modern bir yorumu olarak değerlendirilmektedir (Hunt, 1999: 135).

Kouzes ve Posner'e göre lider komutu altında çalışanların tutkularını tutuşturur ve izleyenlere rehberlik edecek bir pusula görevini yerine getirir. Liderin başarısı büyük ölçüde insanlarla nasıl etkileşime geçtiğiyle ilişkilidir. Lider takipçileri ile olumlu bir iletişim gerçekleştirerek onları sıra dışı performans sergilemeye yönlendirebilir (Kouzes ve Posner, 2007: 25). Kouzes ve Posner liderliği insanları, ortak büyük amaçlar doğrultusunda mücadele etme isteği uyandıracak şekilde harekete geçirme sanatı olarak tanımlamıştır. Liderlik; vizyonu ifade etme, değerleri somutlaştırma ve işlerin başarılacağı bir çevre yaratmakla ilgilidir (Kouzes ve Posner, 2007: 31). Kouzes ve Posner liderin vizyona sahip olmasının yeterli olmadığını, aynı zamanda bu vizyonu paylaşabilme ve bu vizyon doğrultusunda insanları harekete geçirebilme yeteneğine sahip olması gerektiğini vurgulamıştır (Kouzes ve Posner, 2007: 143). Kouzes ve Posner tarafından ortaya konulan liderlik uygulamaları boyutları aşağıda açıklanmıştır.

Rol model olmak: Kouzes ve Posner'in 5 liderlik uygulamasından ilki olan rol model olma davranışı (model to way) *örgütsel değerlerin revize edilmesini ve takipçileri esinlendirecek bir örnek oluşturulmasını* içermektedir. Bu liderlik boyutunda öncelikle örgüte özgü değerler oluşturulmalı ve paylaşılan değerlerin doğruluğu pekiştirilmelidir. Değerlerin netleştirilmesi için liderin kendi söylemini oluşturması gerekir. Liderin kim olduğunu, hangi konularda hassas olduğunu, neler için uğraş verdiğini ve neye inandığını açık şekilde ifade etmeksizin değerleri

netleştirmesi mümkün değildir. Paylaşılan değerler, sadakati, takım çalışmasını ve amaçlara sıkı bağlılığı teşvik eder. Lider paylaşılan değerleri canlandırmak ve takım değerlerini bütün takım üyelerine öğretebilmek için öncelikle kendisi bir rol model olarak örnek oluşturmalıdır. Lider her zaman belirli işaretleri gözlemleyen astları tarafından izlenmektedir. Lider bu durumun farkında olarak astlarına örnek olacak açık ve net davranışlar sergilemelidir. Liderin söylediklerini yerine getirmesi ve görmek istedikleri davranışları desteklemesi örnek oluşturma açısından oldukça önemlidir (Kouzes ve Posner, 2007: 93).

Paylaşılmış bir vizyon oluşturmak: Diğer bir liderlik uygulaması olan paylaşılmış bir vizyon oluşturma (inspire a shared vision) *geleceği öngören kapsayıcı bir vizyon oluşturmaya* ve *diğer insanları bu vizyona dahil etmeyi* içermektedir. Bu liderlik uygulaması, geleceği öngörebilmek için örgütün imkânlarının iyi değerlendirilebilmesi ve müşterek bir amaç oluşturulması üzerine odaklanmaktadır. Lider örgütün imkânlarını değerlendirirken örgütün geçmişini iyi değerlendirmeli, şu anki durumunu yönlendirmeli ve geleceğini şekillendirmelidir. Müşterek bir amaç oluşturmak için ise lider, örgüt üyesi olan diğer insanları dinlemeli ve öngördüğü gelecek doğrultusunda onların isteklerini müşterek amaçla bütünleştirmelidir. Liderler takipçilerini vizyona dahil edebilmek için genel ideallere başvurmalı ve onların bu vizyonu zihinlerinde canlandırabilmelerini sağlamalıdır. Genel ideallere başvurmak öncelikle grup üyelerine nelerin anlamlı geldiğinin tespit edilmesini, daha sonra onların hayalleri ve hedefleriyle örgütsel hedeflerin bir araya getirilmesini gerektirir. Vizyonu zihinlerde canlandırmak için ise liderin grup üyelerinin ilgilerini ve isteklerini vizyonla bir araya nasıl getirebileceğini görebilmesi ve hissedebilmesi gerekir. Takipçiler, ilgilerinin ve isteklerinin vizyonla ilişkisini görebilmeli ve vizyona ulaşıldığında sonucun nasıl bir şey olacağını zihinlerinde canlandırabilmelidir. Bu ancak duyguların etkili ifade edilebilmesiyle ve yürekten konuşmalarla başarılabilir. Takipçilerine karşı açık olmak ve duygusal bağ içinde bulunmak liderin paylaşılmış bir vizyon oluşturmalarını kolaylaştıracaktır (Kouzes ve Posner, 2007: 149).

Süreci sorgulamak: Süreci sorgulamak (challenge the process) ile ilgili liderlik uygulamaları ise *fırsatların araştırılması, denemelerde bulunma ve risk alma* gibi davranışları kapsamaktadır. Fırsatların araştırılmasında lider inisiyatifi ele

almalı, dışa yönelik bir bakış açısı geliştirmelidir. Başarı için lider yeni fikirler, metotlar ve yaratıcı çözümler üretmelidir. Lider ayrıca takipçilerinin dış dünya ile iletişimlerine mümkün olduğunca izin vermeli ve olanak sağlamalıdır. İletişimi sınırlandırmak yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasının önüne geçecektir. Lider ve takipçileri yeni ürünler, süreçler ve hizmetlerle ilgili arayış içinde olmalıdır. Kouzes ve Posner liderin takım geliştirirken denemelerde bulunmanın ve risk almanın teşvik edildiği bir örgütsel iklim oluşturması gerektiğini vurgulamıştır. Liderler bunu, daha önemli sonuçlar için bir başlangıç olacak küçük çaplı programlar kapsamında belirli ödüller ortaya koyarak ve deneyerek öğrenmeyi teşvik ederek başarabilirler. Bu noktada liderlerin grup üyelerinin yaptığı hataların da gelecekteki başarının önemli bir parçası olduğunun farkında olması önemlidir (Kouzes ve Posner, 2007: 174).

Harekete geçmeye imkân sağlamak: Kouzes ve Posner'ın ele aldığı diğer liderlik uygulaması harekete geçmeye imkân sağlamak (enable others to act), *işbirliğini teşvik etmek* ve *çalışanları güçlendirmek* davranışlarını ifade etmektedir. İşbirliğinin gelişmesini sağlamak için güven ortamının yaratılması ve işgörenler arasındaki ilişkilerin gelişmesini desteklemek gerekir. Güven olmaksızın takımın maksimum performansa ulaşması mümkün değildir. Lider takım üyelerine güvendiğini göstererek, dış etkilere karşı açık bir duruş sergileyerek, elindeki bilgi ve kaynakları paylaşarak, örgüt içinde güven ortamının gelişmesini sağlayabilir. İşgörenler arasındaki ilişkilerin gelişmesi ise yüz yüze iletişimin artmasıyla ve projelerde müşterek çabaların teşvik edilmesiyle mümkündür. İşgörenlerin işle ilgili karar verme imkânının artırılması, yeterliliklerinin ve kendilerine güvenlerinin geliştirilmesi, çalışanları güçlendirme davranışı kapsamındaki faaliyetlerdir. Lider yetki devrederek elindeki gücü arttırabileceğinin bilincinde olmalıdır. İşgörenlerin yeterliliklerinin ve kendilerine güvenlerinin geliştirilmesi liderin etkili koçluğu ve gözle görülür desteğiyle mümkündür (Kouzes ve Posner, 2007: 245).

Çalışanları cesaretlendirmek: En son liderlik uygulaması olarak çalışanları cesaretlendirmek (encourage to heart), *katkıların farkında olmayı, değerleri ve zaferleri kutlamayı* kapsamaktadır. Katkıların farkında olmak, en iyiyi beklemeyi ve farkındalığın kişileştirilmesini kapsar. Liderin takım hakkında yüksek beklentilere sahip olması, liderin takımın yeteneklerine inandığını gösterir ve bu da takımın daha yüksek performans gösteren bir takıma dönüşme olasılığını artırır. Grup üyelerine

geri bildirim sağlamak, onların kendilerini daha değerli hissetmelerini sağlayacak ve devam eden projelere katılımlarını arttıracaktır. Farkındalığın kişileştirilmesi ise liderin çalışanların yaptıkları işin zorluğunun farkında olmasını ve yapılan işi takdir etmesini ifade eder. Takımın değerlerinin ve zaferlerinin kutlanması, topluluk ruhu geliştirilerek ve kişisel katılım sağlanarak etkin bir şekilde yapılmalıdır. Lider, kutlamaları örgütsel yaşamın bir parçası haline getirmeli ve bu kutlamalara sosyal destek sağlamalıdır. Takım üyelerinin başarılarının toplum önünde kutlanması, işgörenlerin örgütün bir parçası olduklarını hissetmelerini ve göreve kendilerini adanmalarının lider tarafından değer gördüğünü anlamalarını sağlayacaktır. Ayrıca liderin kutlamalara bireysel olarak katılması, takım üyelerine değer verdiğinin bir göstergesi olacak ve liderin takım içindeki güvenilirliğini arttıracaktır (Kouzes ve Posner, 2007: 353). Çalışanları cesaretlendirmek davranışını destekleyecek bir başka uygulama hikâyeleştirerek anlatmaktır. Vizyonun ve örgütsel amaçların hikâyeleştirilerek anlatılması grup üyelerinin bunu daha iyi benimsemelerine katkı sağlayacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2. ÖRGÜTSEL ADALET

Son yıllarda geliştirilen örgütsel yaklaşımlar, bireylerarası etkileşim ve bu etkileşimden kaynaklanan sorunlar üzerine yoğunlaşmıştır. Bu yaklaşımların bir boyutu olarak “sosyal adalet” kavramının örgütlere uyarlandığı ve örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan, kazanımların adil dağıtımını ifade eden “örgütsel adalet” kavramının geliştirildiği görülmektedir (İşbaşı, 2001: 60). İnsanlar genellikle çevresinde olup biten olayların ne kadar adil olduğunu değerlendirir ve adaletsiz olarak algıladığı durumlara, farklı şekillerde tepkiler vermeye çalışır. İnsanların günlük hayatlarında adalet ile ilgili en çok değerlendirme yaptıkları ortamlardan biri, zamanlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri işyerleridir (İçerli, 2010: 68). İşgörenler, aldıkları ücretin ne kadar adil olduğu, yöneticilerin kendilerine adil davranıp davranmadığı ya da işyerinde verilen ödüllerin adaletli bir şekilde dağıtılıp, dağıtılmadığı gibi konularda değerlendirmeler yaparlar ve bu değerlendirmeler sonucunda çevrelerine karşı bazı davranış kalıpları geliştirirler (Irak, 2004: 26).

Örgütsel adalet örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapılacağı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların işgörene nasıl söylendiğinin, işgörenlerce, algılanma biçimi olarak tanımlanabilir (İçerli, 2010: 69). Bu açıdan değerlendirildiğinde örgütsel adaletin, örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının işgörenler tarafından nasıl algılandığı ile ilgili bir kavram olduğu ifade edilebilir (İnce ve Gül, 2005: 76). Örgütsel adaletle ilgili algıların olumlu olması, yöneticilerin örgüt ve işgörenlerle ilgili karar ve uygulamalarının, işgörenler tarafından adil olarak algılandığı şeklinde yorumlanabilir (İçerli, 2010: 69). Örgütsel adalet kavramı; işgörenlerin örgütsel uygulamaların ve kararların doğruluğu konusundaki algılarını ve bu algıların işgörenler üzerindeki etkilerini kapsamaktadır (Çolak ve Erdost, 2004: 52).

Örgütsel adalet, adil ve ahlâki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içerir. Adaletli bir örgütte, işgörenler yöneticilerin davranışlarını adil, ahlâki ve rasyonel olarak değerlendirirler (İşcan ve

Sayın, 2010: 196) ve bu değerlendirme işgörenlerin davranışlarını ve performansını olumlu şekilde etkiler (Pillai vd., 1999: 901). Örgütlerde işgörenlerin çabalarını destekleyen ve motive olmalarını sağlayan en önemli faktörlerden biri uygulamaların adil olduğu yönünde bir algıya sahip olmalarıdır (Töremen, 2001: 79). Bu nedenle örgütsel adalet algısının olumlu olması örgütlerde arzu edilen bir durumdur. Aşağıda örgütsel adalet kavramının daha net anlaşılmasını sağlayacak teorik kuramlara ve örgütsel adalet kavramının boyutlarına yer verilmiştir.

2.1. ÖRGÜTSEL ADALET BOYUTLARI

Örgütsel adalet teorileri, kavramsal olarak birbirinden bağımsız iki boyuttan, yani “reaktif-proaktif boyut” ve “süreç-içerik boyut”undan türetilerek dört kategoriye ayrılmış, bunlar da kendi içinde çeşitli teoriler oluşturmuşlardır. Adaletin “reaktif teorisi”, işgörenlerin adil olmayan uygulamalardan kaçma veya kaçınma girişimlerine odaklanmaktadır. Böyle teoriler, adaletsizliklere tepkileri incelemektedir. Buna karşılık “proaktif teoriler”, işgörenlerin adaleti sağlamak üzere tasarlanmış oldukları davranışlar üzerine odaklanmaktadır. Bu teoriler adil uygulamaların yapılmasına ilişkin davranışları incelemektedir. Adaletle ilgili “süreç teorileri” ise, ücret ve terfi gibi çeşitli kazanımların nasıl belirlendiğine odaklanmaktadır. Süreç teorileri daha çok, örgütsel kararlar alınırken ve bu kararlar uygulanırken kullanılan prosedürlerin adil olup olmadığı üzerine odaklanmaktadır. Buna karşılık “içerik teorileri” ortaya çıkan kazanımların dağıtımında adil olma ve olmama durumu ile ilgili algılar üzerine odaklanmaktadır (Greenberg, 1987: 9-10).

Reaktif-proaktif boyutunun ve süreç-içerik boyutunun birbirinden bağımsız olduğu düşünülmektedir. Bu iki boyut bir araya getirildiğinde, birbirinden farklı 4 adalet teorisi kategorisi ortaya çıkmaktadır. Bunlar; reaktif-içerik teorileri, proaktif-içerik teorileri, reaktif-süreç teorileri ve proaktif-süreç teorileridir (İçerli, 2010: 71). Reaktif-içerik teorileri işgörenlerin, ödüllerin ve kaynakların adaletsiz dağıtımına karşı nasıl tepki gösterdikleri üzerine odaklanmaktadır (Greenberg, 1987: 11). Proaktif-içerik teorileri ise, işgörenlerin nasıl adil kazanım dağıtımları elde etmeye çaba harcadıkları konusuna odaklanmaktadır (İçerli, 2010: 74). Reaktif-süreç teorileri işgörenlerin, kararların alınmasında kullanılan süreçlerden her birine ne

şekilde tepki gösterdikleri ile ilgilenmektedir (İçerli, 2010: 76). Proaktif-süreç teorileri ise, adil uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için hangi prosedürlerin kullanılması gerektiği sorusuna cevap aramaktadır (İçerli, 2010: 77).

Bir örgütün uygulama ve politikalarının adil olup olmadığını bir bütün olarak değerlendirebilmek oldukça zor olduğu için, zamanla örgütsel adaletin çeşitli alt boyutlara ayrılması ve bu alt boyutların tanımlanması gerekliliği ortaya çıkmıştır (Cüce vd., 2013: 5). Genel olarak araştırmacılar örgütsel adaleti dağıtımsal adalet, işlemsel (prosedürel) adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç temel başlık altında ele almışlardır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 4). Tez çalışmasında da örgütsel adalet algılarının belirlenmesinde bu üç örgütsel adalet boyutu temel alınmıştır. Örgütsel adaletin bu üç boyutu birbirleriyle yüksek oranda ilişkilidir ve araştırmalar, işgörenlerin iş ile ilgili tutumlarıyla her bir örgütsel adalet boyutunun bağımsız olarak ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır (Colquitt, 2001: 393).

2.1.1. Dağıtımsal Adalet

Örgütsel adalet konusundaki ilk çalışmalar dağıtımsal adalet üzerine yoğunlaşmıştır. 1975'ten önce yapılan adalet ile ilgili çalışmaların temel olarak dağıtımsal adalet üzerine yoğunlaştığı görülmektedir (İçerli, 2010: 79). Dağıtımsal adalet örgütlerde işgörenlerin elde ettiği ödül ve cezalar konusunda algıladıkları adaletin derecesi olarak ifade edilmektedir (DeConnick, 2010: 1350). Dağıtımsal adaletin kuramsal temeli, Adams'ın (1965) "eşitlik kuramı"na dayanmaktadır. Eşitlik kuramına göre, işgörenler yatırım ve ödül oranlarını bir başka çalışanın yatırım ve ödül oranı ile karşılaştırır. Bu iki oran eşit olduğu zaman, çalışan bir adalet duygusu yaşar. Ancak bu ikisi arasında bir farklılığın ortaya çıkması, işgören üzerinde adaletsizlik duygusuna yol açar (Beugré, 1998: 2). Eşitlik Teorisinde kastedilen yatırım, işgörenlerin tecrübeleri, kıdemleri, bedensel ve zihinsel yetenekleri, yaş ve cinsiyetleri, bilgi ve becerileri ve iş için harcadıkları çaba gibi işe verdikleri girdilerdir. Ödüller ise, ücret, işle ilgili haklar, statü, yetkiler, takdir, ilerleme imkânları (terfiler) gibi işgörenlere sağlanan faydalardır (Eroğlu, 1998: 288).

Dağıtımsal adalet, terfi, ödül, statü, fırsat ve benzeri kazanımların birey ve gruplara ne ölçüde adil dağıtıldığı ve dağıtımın söz konusu birey ve gruplar tarafından ne kadar adil olarak algılandığı ile ilgilidir (Greenberg, 2009: 182).

Dağıtımsal adalet, sonuç adilliğinin algılanmasını temsil etmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, dağıtımsal adaletin işgörenlerin ücret ve terfi gibi sonuçlarla ilgili adalet değerlendirmeleri sonucunda ortaya çıktığı söylenebilir (İçerli, 2010: 79). Bir başka tanımda dağıtımsal adalet, örgütsel kaynakların paylaşılmasında işgörenlerin algıladıkları adillik düzeyi şeklinde tanımlanmaktadır (Altıntaş, 2006: 20).

Dağıtım adaletsizliği, diğer ödül alanlar ile kıyaslandığında işgörenin umduğu miktarda ödül almadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır (İçerli, 2010: 80). Dağıtımın adaletsiz olarak algılanması, kızgınlık ve diğer olumsuz bazı davranışlara neden olmaktadır (Beugré, 2002: 1093). Eşitsizliğe karşı gösterilecek tepki de değişik şekillerde olabilmektedir. Araştırmaların çoğu işgörenlerin eşitsizlik duygularının, ödemeler ve terfiler gibi sonuçlardan kaynaklanan hoşnutsuzlukla bağlantılı olduğuna işaret etmektedir (DeConnick, 2010: 1350).

2.1.2. İşlemsel Adalet

1970'lerin ortalarında araştırmacılar, insanların sadece sonuçların adaletini değerlendirmediklerini, bu sonuçları doğuran uygulamaların adaletiyle de ilgili bir değerlendirme yaptıklarını fark etmiştir (Gilliland ve Chan, 2009: 170). Bazı durumlarda kazanımları belirleyen süreçlerin, kazanımların kendisinden daha önemli olabileceği düşüncesi işlemsel adalet boyutunun ortaya çıkmasını sağlamıştır (Cüce vd., 2013: 5). İşlemsel adalet, örgüt içindeki bölüşüm kararlarının alındığı süreçlere ve prosedürlere atfedilen adalet algısını ifade etmektedir. İşlemsel adaletin özü işgörelere elde edecekleri kazanımlara ilişkin söz hakkı veya bilgi girdisi sağlama fırsatı verilmesine dayanmaktadır (Cohen-Charash ve Spector, 2001: 280). İşlemsel adalet, örgüt içinde alınan dağıtım kararlarının alınma süreçlerinin, işgörenler tarafından adil olarak algılanmasını ifade eder. Dağıtım kararlarının alınma şeklinin işgörenler tarafından adil olarak kabul edilmesi, çalışanların bu kararları benimsemeleri açısından büyük önem taşımaktadır (İçerli, 2010: 81).

Leventhal (1980, 42-48) örgüt içinde işlemsel adaletin nasıl sağlanabileceği üzerinde durmuştur. İşlemsel adaletin yargılanmasında kullanılabilecek doğruluk, temsil etme, önyargıları engelleme, tutarlılık, etik ve düzeltme olmak üzere altı kural belirlemiştir. Doğruluk kuralı, karar alma esnasında doğru enformasyonun

toplanması ve kullanılması gerektiğini, temsil etme kuralı, prosedürlerin oluşturulması esnasında alınacak kararlardan etkilenecek çeşitli grupların fikirlerinin dikkate alınması gerektiğini, önyargıları engelleme kuralı, prosedürlerin önyargıdan uzak olması gerektiğini, tutarlılık kuralı, prosedürlerin insanlara ve zamana karşı tutarlı olması gerektiğini, etik kuralı, prosedürlerin etik standartlara uygun olması gerektiğini, düzeltme kuralı, prosedürlerin eksik ya da doğru olmayan kararların düzeltilebilmesini sağlayan bir mekanizmaya sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır.

Özellikle işgörenleri ilgilendiren karar verme süreçlerinde işgörene söz hakkı verilmesi, sonuçlara ilişkin hoşnutsuzluğu azaltabilir. Süreçlerle ilgili görüşlerini açıklamaları için işgörenlere söz hakkı verilmesi, işgörenlerin işlemsel adalet algılarını güçlendirecektir (İçerli, 2010: 85). Eğer işgörenler kazanımları konusunda söz hakkına sahipseler ve örgüt içinde buna izin veren prosedürler mevcutsa, sonuç ne olursa olsun elde ettikleri kazanımları adil olarak algılayacaklardır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 5). İşgörene sağlanan çıktıların dağıtılmasında, süreçlerin adil işlediğine ilişkin bir algının oluşması, işgörenin örgüte ve üstlerine yönelik tutumlarını olumlu etkileyecektir. İşgörenler, dağıtım kararlarının alınma şeklini ifade eden süreçleri adil olarak algıladıklarında, karar alıcıların temsil ettiği örgütlere ve kararlara daha fazla destek olma eğilimi göstermektedir (Beugré, 2002: 1095). İşlemsel adaletin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi sonuçlarla ilişkili olduğu düşünülmektedir (Colquitt, 2001: 387).

2.1.3. Etkileşimsel Adalet

Dağıtımsal ve işlemsel adalet ile ilgili ilk çalışmalarda adaletin sosyal boyutu göz ardı edilmiştir. Bu eksikliğin fark edilmesi ile birlikte adalet algısının belirlenmesinde sosyal ilişkilerin önemine vurgu yapan “etkileşimsel adalet” kavramı ortaya çıkmıştır (Cüce vd., 2013: 5-6). İlk olarak Bies ve Moag (1986) örgütsel adaletle ilgili yaptıkları araştırmalarda, bireylerin, işlemlerin ve sonuçların adil olmasına önem vermelerinin yanı sıra, işlemler uygulanırken karşı karşıya kaldıkları davranışların kalitesine karşı da duyarlı olduklarını fark etmiş ve örgütsel adaletin üçüncü boyutunu keşfetmişlerdir (Tuna, 2013: 1003). Etkileşimsel adalet, örgüt içindeki bireylerin birbirlerine karşı davranışlarında algılanan dürüstlük düzeyini

belirtmektedir. Bu adalet boyutu, organizasyonlarda bireyler arası ilişkilere odaklanmakta ve kişilerarası davranış ve iletişimin adillliğini incelemektedir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 5).

Etkileşimsel adalet, kararların uygulanması esnasında yöneticilerin astlarıyla kurduğu iletişimin ve sergiledikleri davranışların şekli, niteliği ve kalitesiyle ilgili değerlendirmelere dayanmaktadır (Cüce vd., 2013: 6). Etkileşimsel adalet, örgütsel adaletin sosyal yönüdür. Bu adalet boyutu örgüt içindeki ilişkilere yapılan yatırıma ve bu yatırımın sonucunda meydana gelecek olan çıktılara odaklanmaktadır (Çetinkaya ve Çimenci, 2014: 244). Etkileşimsel adalet, süreçlerin uygulanması sırasında kişiler arası davranışların algılanan adaleti olarak da tanımlanmakta (Cohen- Charash ve Spector, 2001: 285) ve sosyal deneyimlerin bir çıktısı olarak, bireyler arası ilişkilerin belirli bir kalite düzeyinde olması sonucunda gerçekleşmektedir (Yıldız, 2014: 200). Etkileşimsel adalet, yönetimin astlarına yönelik davranışında, etkileşim esnasında gösterilen açık yüreklilik, duyarlılık ve saygının düzeyiyle ilgilidir (DeConinck, 2010: 1350). İşlemsel adaletle etkileşimsel adalet arasındaki temel farklılık, algılanan adalet ya da adaletsizliğin odaklandığı noktadır. İşlemsel adalet algıları örgüte, etkileşimsel adalet algıları doğrudan işgörenin üstlerine yöneliktir (Deconnick, 2010: 1350).

Son dönemdeki çalışmalarda etkileşimsel adalet iki gruba ayrılarak iki boyut altında ele alınmaktadır. Etkileşimsel adaletin iki boyutunda kişilerarası adalet ve bilgisel adalet irdelenmektedir. Colquitt vd., (2001: 438) yaptıkları çalışmada, kişilerarası ve bilgisel adaletin farklı yapılar olduğunu ve bunların birbirinden ayrılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Kişilerarası adalet, dağıtım kararlarını alan yöneticilerin, işgörelere alınan kararları nasıl söylediği ile ilgili adalet algılamasını ifade etmektedir (İçerli, 2010: 87). Kişilerarası adalet yöneticilerin, karar verme sürecinde işgörelere ne kadar kibar ve saygılı davrandığı ile ilgilidir. Bilgisel adalet ise, örgütsel çıktılarının, ödüllerin nasıl dağıtıldığı, kararların hangi prosedürlere göre alındığı gibi kararların mantığı konusunda, bu kararlardan etkilenenlerin doğru ve zamanında bilgilendirilmesi olarak ifade edilmektedir (Colquitt vd., 2001: 427).

Yöneticilerin astlarına saygılı davranması, onlara karşı duyarlı olması ve alınan kararların mantıklı açıklamalarını astlarıyla dürüstçe paylaşması durumunda, işgörelere etkileşimsel adalet algıları pozitif yönde şekillenecektir (Colquitt, 2001:

386). Örgütlerde işgörenlerin yöneticilerle olan etkileşimlerinin, vatandaşlık davranışlarına etkisi olabileceği görüşü (Poyraz vd., 2009: 79) bu tez çalışmasındaki etkileşimsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etki yaratacak önemli değişkenlerden biri olacağı yönündeki varsayımı güçlendirmektedir.

3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI

Örgütlerde yer alan biçimsel rol davranışları örgütsel sistemler, örgütsel kurallar ve etkin üretim sistemleri içerisinde tanımlanmaktadır. Bu davranışlar, yönetimin işgörenlerden beklediği ve örgüt yaşamının temelini oluşturan davranışlardır. Bu davranışların açık ve anlaşılır biçimde belirlenmemesi, örgütlerde çatışma ve olumsuz sonuçlar doğuracaktır (Çerik, 2008: 175). Bu nedenle örgütler öncelikle çalışanlarından istedikleri biçimsel rol davranışlarını net şekilde belirlemelidir. Bununla birlikte, işgörenlerin biçimsel rol davranışlarının yanında biçimsel olmayan rol davranışları da geliştirmeleri, örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri ve örgütsel işlevlerini daha yüksek performans düzeylerinde gerçekleştirmeleri açısından günümüzde önemli bir gereklilik haline gelmiştir. Bu noktada işgörenlerin biçimsel olmayan rol davranışlarını konu alan bir kavram olarak örgütsel vatandaşlık davranışı ön plana çıkmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının temelini örgütteki üyelerin biçimsel rol gereklerinin ötesinde yararlı davranış göstermelerinin, örgütün hedeflerine ulaşmasına önemli katkılar sağlayacağı varsayımı oluşturmaktadır (Aslan, 2009: 260-261).

Örgütsel vatandaşlık davranışları çalışmalarının çıkış noktasını Dennis Organ'ın 1977 yılında "tatmin, performansı sağlar" konusundaki varsayımı oluşturmaktadır. Bu varsayım temel olarak yürütülen araştırmalarda, örgütsel vatandaşlık davranışının örnekleri, yöneticiler ile iyi ilişkiler kurma, diğer işgörelere yardım etme, üstlendiği görevlerden şikâyetçi olmama, bir görevi yapmak zorunda olmadığı halde üstlenme gibi davranışlar olarak sınıflandırılmıştır (Yücel ve Samancı, 2009: 115). Örgütsel vatandaşlık davranışı, formal ödül sistemi tarafından doğrudan teşvik edilmeyen, fakat örgütün etkinliği için gerekli olduğu konusunda hemfikir olunan davranışları ifade etmektedir. Organ'a (1988: 4) göre; örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel iş tanımında net olarak tanımlanmamış, ödül

sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak ele alındığında örgütün fonksiyonlarını verimli bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı davranışları ifade etmektedir. Diğer bir tanıma göre örgütsel vatandaşlık davranışı, işgörenin örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek istenilenden daha fazlasını yapmasıdır (Greenberg ve Baron, 2000: 372). Örgütsel vatandaşlık kavramı Sezgin (2005: 318-319) tarafından, formal iş tanımlarının ötesinde, belirlenmiş rol gereklerini ve beklentilerini aşan, işgörenlerin örgüte katkıda bulunmak için istekli olarak gösterdikleri rol fazlası davranışlar şeklinde tanımlanmıştır. Birey, örgüt açısından işlevselliği olan aktif ya da pasif nitelikli bu davranışları gösterip göstermemeye kendisi karar verir (Organ, 1988: 4). Bu davranışların seğilenmemesi sonucunda herhangi bir yaptırım uygulanmaz. Sezgin (2005: 321), iş görenlerin kabul görme veya takdir edilme ihtiyacını karşılamak amacıyla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi gösterdiklerini vurgulamıştır.

Bogler ve Somech (2005: 421), örgüt içerisinde gerçekleşen davranışların örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlanabilmesi için öncelikle, davranışın gönüllü olarak yapılması ve ikinci olarak da davranışın örgüt için bir yarar sağlaması gerektiğini belirtmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı örgüt üyesinin liderle veya örgütle olan psikolojik sözleşmesine dayanır ve üye bu ekstra rol davranışının lider veya örgüt tarafından fark edilip ödüllendirileceği beklentisiyle bu davranışları sergiler (Chompookum ve Derr 2004: 409). Örgütsel vatandaşlık davranışları formal sistem tarafından ödüllendirilmeyen davranışlar olarak tanımlanmasına rağmen, zaman içinde tekrarlanan bu tip davranışlar örgüt tarafından ödüllendirilebilir, kabul ve takdir görebilir duruma gelecektir. Çünkü örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen işgörenler, örgüt yöneticileri ve diğer işgörenler üzerinde olumlu bir izlenim oluşturarak daha fazla ücret ya da terfi elde etme şansına diğer örgüt üyelerine kıyasla daha yakın olacaktır. Bu noktada, örgütsel vatandaşlık davranışlarının ödüllere ulaşmada dolaylı ve kesinlik taşımayan bir katkıya sahip olduğunu vurgulamak gerekir (Organ, 1997: 87-88).

Bateman ve Organ (1983) örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınıflandırmasını yapabilmek için yöneticilerin memnun olduğu, ancak doğrudan işgörenlerden isteyemedikleri 30 önermelik örgütsel vatandaşlık davranışını ölçen bir

ölçek hazırlamışlardır. Bu çalışmanın ve bu çalışmayı takip eden çalışmaların sonuçlarına bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ortaya çıkmıştır.

3.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI

Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları konusunda, benzer özellikler taşımakla birlikte farklı yaklaşımların olduğu görülmektedir. Ancak, bu yaklaşımlar içinde Organ'ın (1988) belirlediği örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının diğer çalışmalardaki boyutlarla genel olarak örtüştüğü (Sökmen ve Boylu, 2011: 149) ve literatürde geniş kabul gördüğü söylenebilir (Çetinkaya ve Çimenci, 2014: 245). Bu nedenle tez çalışmasında Organ tarafından tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları temel alınmıştır. Organ (1988) “iyi asker sendromu” olarak tarif ettiği örgütsel vatandaşlık davranışını, yardımseverlik, vicdanlılık, sportmenlik, nezaket, sivil erdem olmak üzere beş kategoride ele almaktadır. Bu sınıflandırma Bateman ve Organ tarafından oluşturulmuş vatandaşlık davranışlarını ölçmeyi amaçlayan ölçeğin uygulanması sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu ölçekte, yöneticilerin memnun olduğu, ancak doğrudan işgörenlerden isteyemedikleri davranışlar sorulmuştur. Bu çalışmanın sonunda ilk sınıflandırmada yardımseverlik ve genel uyum boyutları ortaya çıkmıştır. Genel uyum boyutunun adı daha sonra vicdanlılık olarak değiştirilmiştir. Bateman ve Organ tarafından geliştirilen vatandaşlık davranışı ölçeğinin kullanıldığı araştırmaların bulgularından yola çıkarak, Graham'ın örgütsel erdem boyutunu, Organ'ın nezaket ve sportmenlik boyutlarını da eklenmesiyle kavramın son sınıflandırması olarak kabul gören beş boyutlu sınıflandırma ortaya çıkmıştır (Karaman ve Aylan, 2012: 39). Organ'a (1988: 4) göre, örgütsel vatandaşlık davranışı, bireyin bir bütün olarak örgütün işleyişini geliştiren faaliyetlerini kapsamaktadır. “Bir bütün olarak” tanımlaması burada önemli bir nitelendiricidir. Çünkü tek başına sadece bir boyuttaki örgütsel vatandaşlık davranışı örgütün genel performansını geliştirici olmayabilir. Aşağıda örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları açıklanmıştır.

3.1.1. Yardımseverlik Davranışı (Altruizm, Diğergamlık, Özgecilik)

Diğergâmlık davranışı olarak da ifade edilen yardımseverlik davranışı, işgörenlerin belirgin bir biçimde gönüllü olarak diğer işgörelere yardım etme yoluyla onların performanslarını ve etkililiğini artırmaya yönelik davranışta bulunmalarını ifade eder (Sezgin, 2005: 323). Örgütle ilgili görev ve problemlerde yeterli beceriye sahip olmayan yeni personele istekli olarak yardım etmekle ilgili davranışlar yardımseverlik davranışı kapsamında değerlendirilmektedir. Çalışma ortamında yardımseverlik boyutunu oluşturan davranışlar, işinde başarısız olan bir işgörelere yardımcı olma, sağlık problemi nedeniyle ise geç kalan arkadaşının görevini üstlenme, işe yeni başlayanlara gönüllü olarak işe uyum (oryantasyon) konusunda yardım etme, iş yükü ağır olan işgörelere yardımcı olma, işle ilgili sorunlarında iş arkadaşlarına yardımcı olma, iş arkadaşlarını yapabilecekleri hatalar konusunda uyarma, iş arkadaşının ihtiyacı olan veya kendi başına tedarik edemeyeceği materyalleri sağlama şeklinde ele alınmaktadır (Podsakoff ve Mackenzie, 1994: 354). Çalışma arkadaşına bir projede yardımcı olmak, takım arkadaşının rahatsız olup işe gelmediği bir günde onun işini üstlenmek, örgütsel vatandaşlık davranışının, diğerlerini düşünmek boyutunu oluşturan öğelerine örnek olarak verilebilir (Özkalp, 2003: 96).

Yardımseverlik boyutunda üyeler, kendi iş yükü üzerine ödül veya emir beklemeksizin ve yapmadığı takdirde ceza almayacağını bildiği halde arkadaşlarının iş yükünü üstlenmektedir. Bu davranışlar örgüt içindeki üyeler veya iş grupları arasındaki işbirliğine yönelik davranışların gönüllü olarak gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Yardımseverlik davranışları örgüt içerisinde meydana gelebilecek çatışmaları ve gerginlikleri azaltmakta, üyelerin birbirleriyle iyi ilişkiler kurmasını ve örgüte yakınlaşmalarını sağlamaktadır. Yardımseverlik davranışı, kaynakların kullanımında kolaylık ve serbestlik sağladığı, koordinasyonu artırdığı ve elverişli bir çalışma iklimi sağladığı için örgütsel etkinlikle ilişkilidir (Podsakoff ve MacKenzie, 1997: 135). Yardım etme davranışları aracılığıyla grup etkinliğinin artmasında, yeni işgörelere daha verimli çalışma biçimlerini öğrenmesi, daha çabuk deneyim kazanmaları ve problemlere daha etkili çözümler bulabilmeleri rol oynayabilir (Akbaş, 2011: 65). Yardımseverlik davranışının yerine getirilmediği durumlarda örgütsel sorunların ortaya çıkma olasılığı artmaktadır (Kalkan, 2013: 87).

3.1.2. Vicdanlılık Davranışı (Conscientiousness, İleri Görev Bilinci)

İleri görev bilinci olarak da ifade edilen vicdanlılık davranışı örgüt üyelerinin asgari rol gereklerinin üzerinde gönüllü olarak sergiledikleri davranışlardır (Farh vd., 2004: 34). Vicdanlılık davranışı üyelerin, işleri ve üstlenilen rolleri ile ilgili yükümlülüklerinin ötesinde davranarak, örgütün işleyişine gönüllü olarak katkıda bulunmalarını ifade etmektedir (Allison vd., 2001: 284). Vicdanlılık davranışı, kimse izlemese bile örgütün kural, düzenleme ve prosedürlerine uyulmasını ve onların içselleştirilmesini içermektedir. Uzun çalışma saatleri boyunca çalışmak, görevler dışındaki ekstra işleri isteyerek yapmak, mesai ücreti verilmediği halde işi bitirmek için mesaiye kalmak, örgütsel kurallara uymak, su, elektrik ve yakıt gibi kaynakları tasarruflu kullanmak ve çalışma saatlerini hiçbir zaman boşa harcamamak, vicdanlılık davranışı kapsamında sayılabilecek davranışlardır. Vicdanlılık gösteren örgüt üyesi, gözetim ve denetim altında olmasa da, biçimsel ve biçimsel olmayan rol davranışlarını ihmal etmeyecektir (Çerik, 2008: 186).

3.1.3. Sportmenlik Davranışı (Sportmanship, Centilmenlik)

Hemen hemen her örgüt ortamında beklenilmeyen olumsuz durumlar ya da zorluklar yaşanılmaktadır. Sportmenlik davranışı sergileyen işgörenlerin bu olumsuzlukları tolere edeceği ve küçük meseleleri fazla büyütmeyeceği ifade edilmektedir (Bolat vd., 2009: 218). Centilmenlik davranışı olarak da bilinen sportmenlik davranışı, işgörenlerin çalışma ortamında gerginliğe ve çatışmaya sebep olabilecek olumsuz davranışlardan kaçınmalarını ve önemsiz sorunlardan dolayı şikâyette bulunmamalarını öngören davranışlardır (Organ, 1990: 96). Sportmenlik boyutu, işgörenlerin işe ve örgüt kültürüne ilişkin olumlu bir bakış açısı benimsemeleri ve karşılaşılan sorunları aşarak, istekli bir şekilde çalışmalarını anlamına gelir (Sezgin, 2005: 324). Bu davranış boyutu işin neden olduğu kaçınılmaz rahatsızlık ve zorlamalara karşı hoşgörülü olma, diğer kişiler tarafından rahatsız edilmekten dolayı şikâyet etmeme, iyi bir grup çalışması için kendinden fedakârlık yapabilme, işler yolunda gitmediğinde pozitif tutumunu koruma ve diğerlerinin düşüncelerine saygı duyma türündeki davranışları içerir (Kalkan, 2013: 89). Ayrıca,

örgüt imajını korumak, eleştirilere karşı örgütü savunmak, işletmenin ününü koruması bakımından pazar çevresinde iyi haberler duyurmak ve çalışılan kurumu diğer ortamlarda savunmak örgütsel vatandaşlık davranışının sportmenlik boyutunda yer alan davranışlardır (Özkalp, 2003: 96).

Sportmenlik davranışlarının, işgörenlerin yapıcı bir yaklaşımla gerginliğe yol açmadan sorunlarla mücadele etmesini sağlayacağı ve ortaya çıkan olumsuz durumlara dayanma güçlerini arttıracığı için, örgütün etkinliğine ve verimliliğine katkı sağlayacağı ileri sürülmektedir (Boerner vd., 2008: 509). Ayrıca, sportmenlik davranışları, huzurlu ve barışçıl bir çalışma ortamı oluşturacak, örgüt içinde hoşgörünün artmasını sağlayacak ve müşteri ilişkilerinin olumlu yönde gelişmesine yardımcı olacaktır (Çelik, 2007: 133).

3.1.4. Nezaket (Courtesy)

Nezaket davranışı işgörenlerin, diğer çalışma arkadaşları için sorun yaratabilecek hususları önceden belirleyerek, çözümü için önerilerde bulunma, yardımcı olma, sorunun ortaya çıkmasına engel olma ya da bu konuda gerekli birimleri bilgilendirme türündeki önleyici nitelikteki davranışlarını ifade eder (Deluga, 1995: 2). Bir başka açıdan nezaket, işbölümünün bir gereği olarak birbirine bağlı olan üyeler arasındaki olumlu iletişimi ifade eder (Özdevecioğlu, 2003: 121). Bu çerçevede nezaket boyutu, örgüt içinde görevleri ve verecekleri kararlar itibarıyla birbirleriyle iletişim ve etkileşim halinde olan üyelerin alacakları kararlarda, birbirlerine danışma ve uygulamalarının sonuçları konusunda birbirlerini uyarma gibi davranışlar göstermeleri olarak tanımlanabilir (Organ, 1988: 47). Bu boyutta yer alan davranışların ortak özelliği, herhangi bir problem veya sorun ortaya çıkmadan örgüt üyelerini uyarmak için sergilenen davranışlar olmasıdır. Verilecek bir karardan etkilenebilecek kişilerin önceden görüş ve fikirlerini almak, örgüt içinde önemli konularla ilgili iş arkadaşlarına bilgi sağlamak, çalışma arkadaşlarının sahip olduğu hak ve ayrıcalıklara saygı göstermek ve genel konularda hatırlatma ve danışma davranışları nezaket boyutunda yer alan davranışlar arasında sayılabilir (Organ, 1990: 47). Nezaket boyutundaki davranışlar sayesinde gelecekte doğması olası

problemler engellenmiş olur ve zamanın daha etkili kullanımı sağlanır (Akbaş, 2011: 66).

3.1.5. Sivil Erdem (Civic Virtue)

Sivil erdem bir bütün olarak örgüte en üst düzeyde bağlılığı ve ilgiyi, örgütsel yaşama aktif ve gönüllü olarak katılımı ve dolayısıyla örgütün işlevlerini nasıl geliştireceği konusunda fikir üretmeye yatkınlığı ifade eder (Podsakoff ve Mackenzie, 1994: 351). Organ'a (1997: 92) göre, iyi bir örgüt vatandaşı, yalnızca örgütün günlük yaşamına sorgusuzca uyum sağlamaya çalışan bir kişi olmamalı, örgütle ilgili tüm konularda fikir geliştirmeye çalışmalı ve geliştirdiği fikirleri söylemekten kaçınmamalıdır. Örgütün gelişimine destek verme davranışı olarak da sayılabilecek bu davranışlarda bireysel inisiyatif söz konusudur. Örgütsel vatandaşlık davranışları bireylerin örgütle ilgili konularda tartışmasını, sorunlara çözüm önerileri getirmesini ve kurumsal imaja katkı sağlayacak etkinliklere gönüllü olarak katılmalarını içermektedir. Örgüt içi toplantılarda düzenli olarak yer almak ve tartışmalara aktif olarak katılmak, örgütsel politika ve karar verme süreçlerine gönüllü katılım, işle ilgili eğitim etkinliklerine devam etmek, kurumdaki gelişmelere ayak uydurmaya çalışarak değişimleri yakından izlemek ve bu değişimlerin diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynamak, bina içindeki duyuru kaynaklarından (pano, posta vb.) faydalanmak, örgütle ilgili konular üzerinde düşünmek, bilgi sahibi olmak ve bunu iş arkadaşlarıyla paylaşmak, örgütün önündeki fırsatları ve tehditleri gözlemlemek gibi davranışlar sivil erdem boyutunda yer alabilecek nitelikte davranışlardır (Allison vd., 2001: 283). Söz konusu davranışlar kişinin bütünü parçası olma konusundaki farkındalığını yansıtmaktadır (Podsakoff vd., 2000: 525)

Sivil erdem boyutunun tanımlanması ile ilgili olarak yapılan çalışmaların merkezi "örgütün politik hayatına sorumluluk alarak katılma" şeklindedir. Sivil erdem kavramıyla ilgili açıklamalarda yer alan "sorumluluk" kelimesi bu kavramın tanımlanmasında önemli bir belirleyicidir (Yeşiltaş vd., 2011: 176).

3.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÖNEMİ

Örgütsel vatandaşlık davranışı formal tanımlarla belirlenmiş olmasa bile, örgüt kültürünün önemli bir unsuru ve örgütsel başarının anahtarı olarak kabul edilmektedir (Sezgin, 2005: 325). Örgütsel vatandaşlık davranışının işletme ve paydaşları açısından yarattığı birçok fayda söz konusudur. Örgütsel vatandaşlıkla ilgili birçok araştırmada, bu davranışların kaynakların daha etkin kullanımına, yöneticilerin daha üretken etkinliklere zaman ayırmasına ve işgörenlerin işlerini sergileme yeteneklerini geliştirmelerine olanak sağlaması sebebiyle örgütlerin daha etkin, verimli ve başarılı olmasına katkı sağladığı vurgulanmıştır (Podsakoff and MacKenzie, 1994: 353). Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütün sosyal mekanizmasının işlerliğini kolaylaştırdığı, anlaşmazlıkları azalttığı ve etkinliği arttırdığı için örgütsel performansı da olumlu etkilemektedir (Podsakoff and MacKenzie, 1994: 361). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütsel performansı arttırması sonucunda, yönetsel fonksiyonlara daha az iş düşeceği için kaynakların tahsisi azaltılmış olur. Böylece, serbest kalan bu kaynaklar (finansal ve insan kaynakları) daha verimli amaçlar için kullanılabilir. Ayrıca, astlarını yönlendirmek ve kontrol etmek için daha az zaman harcayan yöneticilerin zaman ve enerjilerini örgüt için daha öncelikli ve önemli faaliyetlere yönlendirmeleri mümkün olur (Akbaş, 2011: 63).

Örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkması yönetici ve işgörenlerin verimliliklerini arttıracaktır. Örgütsel vatandaşlık davranışları aracılığıyla verimliliğin artmasında, yeni işgörenlerin daha verimli çalışma biçimlerini öğrenmesi, daha çabuk deneyim kazanmaları, problemlere daha etkili çözümler bulabilmeleri rol oynayabilir. Bu şekilde, yeni işgörenlerin hem nitelik, hem de nicelik olarak daha yüksek performansla çalışmalarına olanak sağlanmış olur. İşgörenler birbirlerine yardım ettikleri için, yöneticiler zamanlarını yardım etme davranışlarına ayırmak yerine, daha fazla verimlilik sağlayan faaliyetlere ayırabilir. Bunun sonucunda, işten ayrılma oranları azalacak, örgüt işgörenler için daha çekici bir yer haline gelecek ve örgütsel verimlilikte artış sağlanacaktır.

Örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütün performansındaki değişkenlik azaltılabilir ve örgütün değişen çevre koşullarına adaptasyonu kolaylaştırılabilir

(Podsakoff ve MacKenzie, 1997: 264). Örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışılan örgüt ortamını cazip bir hale getirerek örgütün nitelikli iş gücünü çekme ve elinde tutma yeteneğini geliştirir (Yücel ve Samancı, 2009: 116). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüt içi stresi azaltmak ve işgörenlerin sorumluluk duygularını geliştirmek gibi faydalarının da olduğu söylenebilir (Çelik, 2007: 152).

Chen vd., (1998: 923) bir örgütte örgütsel vatandaşlık davranışının var olmasının düşük iş gücü devrine sebebiyet verdiğini ifade etmişlerdir. Kendini örgüte adanmış iş görenler örgütte daha uzun süre kalırlar, daha kaliteli üretim yaparlar ve örgütün başarısına birçok yönden katkıda bulunurlar. Dolayısıyla, ÖVD'nin bir örgütte yayılması örgüt içinde daha güzel bir iş ortamı oluşturacak, bu durum da işgören bağlılığı ve nihayet verimlilik ve düşük iş gücü devri ile sonuçlanacaktır (Gürbüz: 2006: 57). Cohen ve Vigoda (2000: 603), örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel başarıya katkılarını şu şekilde belirtmişlerdir.

- Örgütsel vatandaşlık davranışı işgörenlerin ve örgütün verimliliğini artırır.
- Örgütün üstün yetenekli çalışanlarını elinde tutmasını sağlar ve örgütün yeni iş görenleri cezbetme yeteneğini kuvvetlendirir.
- Örgüt performansına süreklilik kazandırır.
- Örgüt içindeki grup, ekip ve kişiler arası koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olur.
- Örgütün bulunduğu çevredeki değişim ve dönüşümlere daha iyi uyum sağlanmasına yardımcı olur.

Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemek işgörenler açısından da önemli katkılar sağlamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı sonucunda ortaya çıkan performans işgörenlerin performans değerlendirmelerinde, terfi ve ücret uygulamalarında dolaylı olarak dikkate alınmaktadır. Yöneticilerin, işgörenlerin vatandaşlık davranışı göstermeleri için herhangi bir güç veya yaptırım kullanmasa da, çeşitli insan kaynakları uygulamalarında dolaylı veya dolaysız olarak vatandaşlık davranışını dikkate aldıkları ve bu davranışları ödüllendirdikleri söylenebilir (Chompookum ve Derr, 2004: 406).

3.3. ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR VE SONUÇLARI

Bu başlık altında örgütsel adalet algısını ve örgütsel vatandaşlık davranışını konu edinen araştırmalardan bir kısmına değinilmiş ve bu araştırmaların sonuçları özetlenmiştir. Önceki çalışmalarda örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlıkla ilgili hangi konuların araştırıldığı ve bu araştırmalarda ne gibi bulguların elde edildiğinin daha net bilinmesi bu tez çalışmasının literatüre sağlayacağı katkının daha net algılanmasına fayda sağlayacaktır.

İşgörenin, kurum içindeki örgütsel adalet ile ilgili olumlu algıları, içinde yer aldığı örgüte karşı olumlu tutumlar geliştirmesini destekleyecek bir öge olarak görülmektedir. Örgütsel adalet kavramını konu alan bazı araştırmalarda örgütsel adalet algısının, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık gibi örgütsel değişkenler üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Burada öncelikle örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışını nasıl etkilediğini irdeleyen bazı araştırmaların sonuçlarına değinilmiştir.

Örgütsel adaletle örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki, temel olarak işgören ve örgüt arasındaki “sosyal mübadele ilişkisi” ile açıklanmaktadır (Çetinkaya ve Çimenci, 2014: 238). Sosyal mübadele teorisi açısından örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesi adaletli muamele ve tatminkar çalışma şartlarına karşı gösterilen bir davranıştır. Bunun aksi durumunda ise misilleme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi davranışlar sergilenebilecektir (Organ, 1988: 88). Örgütsel adalet alanında yapılan çalışmalarda, işgörenlerin dağıtım ve prosedür adaletine ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediği ileri sürülmüş; işgörenlerin kazanımlarını ya da kazanımlara ilişkin dağıtım kararlarının alınmasını sağlayan süreci adil olarak algılaması durumunda, bu duruma kendilerinden beklenen rol davranışlarının da ötesinde örgütün yararına yönelik davranışlar sergileme yoluyla karşılık verecekleri belirtilmiştir (Niehoff ve Moorman, 1993: 533). İşgörenlerin adil bir örgütte çalıştığını algılaması onların, diğer çalışma arkadaşlarına yardım etmesi, üstlendikleri biçimsel rolleri ile ilgili yükümlülüklerinin ötesinde olumlu davranışlar sergilemesi, örgüt içinde gerginliğe neden olabilecek olumsuz davranışlardan kaçınması, çatışmadan kaçınması ve örgütsel yaşama katılım sağlaması gibi gönüllülüğe dayalı davranışlarını pekiştirir (Çetinkaya ve Çimenci,

2014: 252). Bunun tam tersi durumda işgörenler, çalıştıkları örgütte adaletsizliği algıladıklarında, buna cevap olarak biçimsel rol davranışlarını yerine getirmemeleri ödülleri kaybetmelerine ve hatta cezalandırılmalarına neden olacağı için öncelikle örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemekten vazgeçecektir.

Malatesta ve Byrne (1997), araştırmalarında işgörenlerin yöneticilerine yönelik etkileşimsel adalet algılamalarının örgütsel bağlılıkları ve vatandaşlık davranışı sergilemeleri ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır. İşbaşı'nın (2001: 51) araştırması örgütsel adalet, güven ve vatandaşlık faktörleri arasında bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir. Arslantaş ve Pekdemir (2007: 261) araştırmalarında dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet boyutlarının işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu saptamıştır. Poyraz vd. (2009: 86) tarafından Afyonkarahisar'daki termal otellerde çalışan işgörenler üzerinde yapılan araştırmada ise, dağıtım adaletinin örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından diğergamlık ve vicdanlılık davranışı ile daha çok ilişkili olduğu bulunmuştur. Prosedür adaletinin ise, daha çok sportmenlik ve nezaket davranışı ile ilişkili olduğu görülmüştür. Etkileşimsel adalet algılaması ise sportmenlik davranışlarının yanında diğergamlık davranışı ile ilişkili olduğu görülmüştür. Ayrıca, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından sivil erdemini hiçbir örgütsel adalet boyutu ile anlamlı bir ilişkisi bulunmamıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkileri araştıran bir başka araştırmada İnce ve Gül (2011: 134) prosedürel adalet ile örgütsel gelişime katkı ve işe yönelik özen arasında olumlu ilişki olduğunu tespit etmiştir. Çetinkaya ve Çimenci'nin (2014: 237) Afyonkarahisar'da bir alışveriş merkezinde farklı alanlarda hizmet veren işletmelerde çalışan işgörenler üzerinde yaptığı araştırmada örgütsel adalet algısının hem işlemsel adalet, hem de etkileşimsel adalet boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik, nezaket ve centilmenlik boyutlarıyla pozitif ilişkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Yıldız (2014: 207) Kars ilindeki hastanelerde çalışan hemşireleri örneklem olarak seçtiği araştırmada, etkileşimsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca, Yıldız bu çalışmada iş tatmininin, etkileşimsel adalet ve örgütsel vatandaşlık ilişkisinde tam aracılık rolü ortaya koyduğunu belirlemiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışını, kendisine etki eden faktörlerden bağımsız düşünmek mümkün değildir. Bu bağlamda, örgüte bağlılık, bireyin ruhsal durumu, kişilik özellikleri, işe karşı tutumlar, iş tatmini, örgütsel adalet, işin özellikleri, liderin özellikleri ve buna bağlı olarak örgüte duyulan güven, kıdem ve hiyerarşik düzey, örgütsel vizyon, örgütün özellikleri, kararlara katılım, kişi örgüt bütünleşmesi örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörler arasında sayılabilir (Yücel ve Samancı, 2009: 115).

Örgütsel vatandaşlık davranışı alanında yapılan araştırmalara bakıldığında, Organ'ın sivil vatandaşlığın gerektirdiği sorumluluklardan yola çıkarak geliştirdiği beş boyutlu (yardımseverlik, vicdanlılık, sportmenlik, nezaket ve sivil erdem) sınıflandırmanın en fazla kullanılan sınıflandırma olduğu görülmektedir. Organ ve Ryan (1995: 775), örgütsel vatandaşlık davranışlarının yordayıcılarını araştırdıkları çalışmalarında iş doyumu, lider desteği, algısal adalet ve örgütsel bağlılık faktörlerinin vatandaşlık davranışları ile doğrusal bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymuşlardır. Podsakoff vd., (2000: 528) ise, yapılan deneysel araştırmalara dayanarak kapsayıcı bir yaklaşımla vatandaşlık davranışlarının belirleyicilerini işgörenin özellikleri, işin özellikleri, örgütsel özellikler, liderlik davranışları olmak üzere dört gruba toplamaktadır.

Bateman ve Organ (1983: 587), Becker ve Billings (1993: 177) yaptıkları araştırmada, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında güçlü bir ilişki bulmuşlardır. Schappe (1998: 277) yaptığı incelemede iş tatmini, algılanan adalet ve örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışının bir öncülü olduğunu bulmuştur. Yoon ve Suh (2001: 597) yaptıkları araştırmada iş tatmininin ve güvenin örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu olarak etkilediğini tespit etmiştir. Vilela vd., (2008: 1005) yaptıkları araştırmada iş tatmininin, kişi örgüt uyumu ile örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkisinde aracı etkisi olduğunu tespit etmiştir. Williams ve Anderson (1991: 601), Parnell ve Crandall (2003: 63), Bogler ve Somech (2004: 286) yaptıkları araştırmalarda örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki belirlemiştir. Bolat ve Bolat'ın (2008: 86) İstanbul'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan iş görenler üzerinde yaptıkları araştırma sonuçları da örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki

ilişkiyi doğrulamaktadır. Chen vd., (1998: 922) ise yaptıkları araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışının iş gücü devir oranını azalttığını tespit etmiştir.

Smith, vd., (1983: 653) yaptıkları araştırmada kişilik özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Bu araştırmaya göre dışa dönük özelliğe sahip işgörenler, dış çevrelerine ve sosyal uyaranlara karşı daha duyarlı oldukları için örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermeye daha çok yatkındırlar. Gürbüz ise yaptığı araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından nezaket ve vicdanlılık boyutu hariç diğer üç boyutun (yardımseverlik, sportmenlik ve sivil erdem) duygusal bağlılıkla anlamlı ilişki içinde olduğunu tespit etmiştir. Bogler ve Somech (2004: 282) çalışmalarında öz yeterlilik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Yaptıkları araştırmada öz yeterlilik davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında genel olarak anlamlı bir sebep sonuç ilişkisi belirlemiştir. Wat ve Shaffer (2005: 420), öz yeterliliğin vicdanlılık ve sportmenlik davranışlarının önemli bir belirleyicisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Liderlikle örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişkiyi inceleyen araştırmacılar, örgütsel vatandaşlık davranışının yöneticilerin liderlik tarzından etkilenip etkilenmediğini, etkileniyorsa hangi liderlik tarzında bu etkinin daha yüksek olacağını ortaya koymaya çalışmışlardır (Kalkan, 2013: 120). Liderlik davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkisini ele alan literatürdeki çalışmalara baktığımızda, çalışmaların genellikle dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerine yoğunlaştıkları görülmektedir. Dönüşümcü liderlerin rol gereği yapılan davranışlardan daha çok, rol dışı yapılan davranışlar üzerinde önemli etkisi olduğu düşünülmektedir. Dönüşümcü liderler örgütün rutin emirlerle sağlanan mekanik uyumunun üzerinde ve ötesinde takipçilerini motive ederler (Podsakoff vd., 1990: 109). Tez çalışmasında da dönüşümcü liderlik yaklaşımının modern bir örneği olarak görülen Kouzes ve Posner'in liderlik uygulamaları tanımlamalarından ve envanterinden yararlanılmıştır.

Podsakoff vd. (1996: 284-285) yaptıkları çalışmada Podsakoff ve arkadaşlarının ortaya koyduğu dönüşümcü liderlik boyutları ile Organ'ın belirlediği örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasındaki ilişkiyi sınınamıştır. Bu araştırmada,

bireysel düzeyde destek sağlama ile bütün örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında, vizyon oluşturma ile sportmenlik arasında ve yüksek performans bekleme ile nezaket arasında olumlu ilişkiler bulmuşlardır. Settoon vd., (1996: 219), Wayne vd., (1997: 82) yaptıkları araştırmalarda lider üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışının birbiriyle ilişkili olduğunu belirlemiştir. Hackett vd. (2003: 219) yaptıkları araştırmada lider üye etkileşimi ile genel örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir korelasyon olduğunu bulgulamıştır. Arslantaş ve Pekdemir'in (2007: 277) tüketici elektroniği üreten bir firmanın Beylikdüzü fabrikasında çalışan işgörenler üzerinde yaptıkları araştırma sonuçlarına göre dönüşümcü liderliğin karizma / ilham verme ve bireysel düzeyde ilgi boyutları işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışlarını pekiştirdiği düşünülmektedir (Podsakoff vd., 1990: 109). Bolat vd. (2009: 215) tarafından yapılan çalışmada güçlendirici lider davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Aslan (2009: 267) gerçekleştirdiği araştırmada, karizmatik liderlikle örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Oğuz (2011: 377) Samsun il merkezinde görev yapan ilköğretim okulu öğretmenleri üzerine yaptığı araştırmada, öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin göstermiş oldukları dönüşümcü liderlik stilleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Bir başka araştırmada, Yeşiltaş paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinde dağıtım adaletinin aracılık rolünü belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışmada dağıtım adaletinin sadece otokratik liderlik boyutu ve örgütsel vatandaşlık ilişkisinde aracılık rolü oynadığı görülmüştür. Yardımsever liderlik ve ahlaki liderlik boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinde ise dağıtım adaletinin herhangi bir aracılık rolü oynamadığı tespit edilmiştir (Yeşiltaş, 2013: 63).

Zehir vd. (2013: 1) eğitim sektörü üzerine yaptığı araştırmada örgütsel adaletin hizmetkâr liderlik davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ara değişken rolü oynadığını tespit etmiştir. Asgari vd., (2008: 147), yaptıkları araştırma sonucunda lider üye etkileşiminin dönüşümcü liderlik davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkisinde aracılık rolü oynamadığını ortaya koymuştur.

Asgari vd. (2008: 147), araştırmacılara gelecekteki çalışmalarda örgütsel adaletin dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisindeki aracılık rolünün araştırılabileceği yönünde bir öneri vermiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ: MUĞLA KONAKLAMA SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

Tez çalışmasının ilk iki bölümünde, uygulama kısmına temel oluşturacak kavramsal çerçeve oluşturulmuş ve literatürdeki benzer çalışmalarla ilgili bilgi verilmiştir. Üçüncü ve son bölüm olan bu bölümde ise Marmaris ve Bodrum destinasyonunda faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan orta kademe ve alt kademe yöneticilerin liderlik uygulamaları algıları, örgütsel adalet algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri incelenmiş ve bu değişkenler arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Tez çalışmasının uygulama kısmıyla ilgili bu bölümde öncelikle araştırma sorusu ifade edilmiş, araştırmanın amacı ve önemi değerlendirilmiş, araştırma kapsamı ve araştırmanın yöntemi hakkında bilgi verilmiş, devamında araştırma bulguları sunulmuştur. En son olarak araştırmanın hipotezleri değerlendirilmiş ve değişkenler arası ilişkiler bir model üzerinde özet olarak gösterilmiştir.

Gerçekleştirilen çalışmada öncelikle “yöneticilerin sergiledikleri liderlik uygulamaları astlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyini etkilemekte midir?” sorusunun cevabı aranmıştır. Ayrıca tez çalışmasında ikinci araştırma sorusu olan “Örgütsel adalet algıları liderlik uygulamaları ve örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkisinde ara değişken rolü oynamakta mıdır?” soruna da cevap aranmıştır. Tez çalışmasının uygulama kısmı bu araştırma soruları çerçevesinde şekillenmiş ve elde edilen bulgular temel alınarak çeşitli değerlendirmeler yapılmıştır.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Birçok insana istihdam olanağı sağlayan emek yoğun bir sektör olan turizm sektörünün en önemli dalı olan konaklama endüstrisinde, işgörenlerin rol

tanımlarında yer alan biçimsel rol davranışlarının yanında biçimsel olmayan rol davranışları da geliştirmeleri oldukça önemlidir. Bu nedenle tez çalışması konaklama işletmelerinin başarısında önemli role sahip olduğu düşünülen örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine odaklanmıştır. Bu kapsamda tez çalışması, liderlik uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi ve bu ilişki üzerinde örgütsel adalet algısının ara değişken rolü oynayıp oynamadığını belirlemeyi amaçlamaktadır.

Hizmet sektörünün önemli dallarından biri olan konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti üzerinde oynadıkları belirleyici rol sebebiyle, diğer işletmelere kıyasla otel işletmelerinde işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinin bir nebze daha önemli olduğu söylenebilir. Bu sebeple, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimini arttıracak değişkenlerin bilinmesi otel işletmelerinin daha etkin faaliyet göstermesi açısından faydalı olacaktır. Bu çalışmanın amacı öncelikle, Marmaris ve Bodrum destinasyonlarında bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan orta kademe ve alt kademe yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerini belirlemektir. Bunun yanında orta kademe ve alt kademe yöneticilerin örgütsel adalet algılarının ve liderlik uygulamaları algılarının belirlenmesiyle birlikte, bu algıların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi de amaçlanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının önemli öncüllerinden olduğu düşünülen liderlik uygulamalarıyla ve örgütsel adaletle ilgili algıların örgütsel vatandaşlık davranışını nasıl ve ne düzeyde etkileyeceği tez çalışmasında cevabı aranacak sorular arasındadır.

Tez çalışmasında liderlik uygulamalarıyla ilgili algıların örgütsel vatandaşlık davranışı eğilimleri üzerinde etkisi sınanırken, örgütsel adalet algısının iki değişken arasındaki düzenleyici etkisi de gözlemlenecektir. Örgütsel adalet algısının örgütsel ortam içinde bütünleştirici bir yapıya sahip olacağı ve işgörenlerin olumlu davranışlarını güçlendirici bir etki göstereceği beklentisi, ara değişken olarak araştırmaya dahil edilmesini beraberinde getirmiştir. Yapılan araştırmada, otel işletmelerinde istenilen bir örgütsel davranış olan örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkma olasılığının nasıl arttırılabileceğiyle ilgili uygulamaya yönelik bir katkı sağlanabileceği düşünülmektedir.

4.2. Araştırmanın Kapsamı

Tez çalışmasının kapsamını Marmaris ve Bodrum bölgelerinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan alt ve orta kademe yöneticiler oluşturmaktadır. Bu iki destinasyon dışında faaliyet gösteren beş yıldızlı oteller ve beş yıldızlı olmayan bütün otel işletmeleri bu araştırmaya dahil edilmemiştir. Muğla ili içinde 5 yıldızlı otel işletmeleri bu iki destinasyonda yoğunlaştığı için Fethiye, Datça gibi bölgelerdeki sınırlı sayıdaki beş yıldızlı otel işletmesi araştırma kapsamına dahil edilmemiştir. 4 yıldızlı otel işletmelerinin araştırma kapsamına alınmamasının temel nedeni ise bu otel işletmelerinde var olan departmanların ve alt, orta kademe yönetici sayılarının 5 yıldızlı otel işletmelerine göre farklılık göstermesi ve buna bağlı olarak araştırma evreninin doğru tahmin edilmesinin zorlaşmasıdır. Araştırmanın sınırlılıklarından birisi beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan tüm personele ulaşmanın zorluğudur. Bu nedenle araştırmanın kapsamı sadece Marmaris ve Bodrum destinasyonlarında yer alan beş yıldızlı otel işletmeleriyle sınırlı tutulmuştur. Ayrıca, araştırma kapsamına sadece orta ve alt düzey yöneticiler dahil edilmiştir. Alt kademe işgörenler araştırma kapsamına alınmamıştır. Bunun sebebi alt kademe işgörenlerin üstleriyle iletişiminin kısıtlı olması ve liderlik davranışlarıyla ilgili algılamalarının tutarlı olmamasıdır. Bunun yanında alt kademe işgörenler anket çalışmasında sözü geçen bazı kavramları yanlış anlamakta ve bu durum sağlıklı veriler elde edilmesini zorlaştırmaktadır. Alt kademe işgörenlerin araştırmaya dahil edilmemesine neden olan bu kısıtlılıklar, yapılan pilot çalışma süresince yapılan gözlemler sonucunda tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında katılımcılardan liderlik uygulamaları ile ilgili algıları, örgütsel adalet ile ilgili algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışı eğilimleri ile ilgili veri toplanmıştır. Elde edilen veriler kullanılarak değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

4.3. Araştırmanın Kuramsal Altyapısı ve Araştırma Hipotezleri

Bu bölümde tez çalışmasının kuramsal temellerini oluşturan literatürdeki çalışmaların amaçları ve sonuçları özetlenmiştir. Organ'ın sivil vatandaşlığın gerektirdiği sorumluluklardan yola çıkarak geliştirdiği beş boyutlu (özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem) sınıflandırma tez çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışlarının nitelendirilmesinde kullanılmıştır. Kouzes ve Posner'in dönüşümcü liderin davranışlarını açıklamak amacıyla geliştirdiği liderlik uygulamaları ile ilgili sınıflandırma (Leadership Practices Inventory) tez çalışmasının liderlik davranışları sınıflandırmasına temel oluşturmuştur. Bu sınıflandırmada liderlik uygulamaları, rol model olmak, paylaşılmış bir vizyon oluşturmak, süreci sorgulamak, harekete geçmeye imkân tanımak ve çalışanları cesaretlendirmek üzere beş kategoride ele alınmıştır (Sashin ve Rosenbach, 1993: 93). Kouzes ve Posner'in liderlik uygulamaları envanteri liderlik literatüründe dönüşümcü liderlik kuramının modern bir yorumu olarak değerlendirilmektedir (Hunt, 1999: 135). Tez çalışmasında örgütsel adalet boyutlarının sınıflandırılmasında ise örgütsel adalet yazınında en yaygın kullanılan Colquitt (2001) tarafından ortaya konulmuş örgütsel adalet boyutları olan dağıtımsal, işlemsel (prosedürel) ve etkileşimsel adalet boyutları kullanılmıştır.

Podsakoff vd. (1996: 284-285) yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderlik boyutları ile Organ'ın belirlediği örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında ilişki aramıştır. Bireysel düzeyde destek sağlama ile yardımseverlik, vicdanlılık, sportmenlik, nezaket ve sivil erdem arasında; vizyon oluşturma ile sportmenlik arasında ve yüksek performans bekleme ile nezaket arasında olumlu ilişkiler bulmuşlardır. Bolat vd. (2009: 215) tarafından yapılan çalışmada güçlendirici lider davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Settoon vd., (1996: 219), Wayne vd., (1997: 82) yaptıkları araştırmalarda lider üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışının birbiriyle ilişkili olduğunu belirlemiştir. Hackett vd. (2003: 219) yaptıkları araştırmada lider üye etkileşimi ile genel örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir korelasyon olduğunu bulgulamıştır. Arslantaş ve Pekdemir'in (2007: 277) tüketici elektroniği üreten bir firmanın Beylikdüzü fabrikasında çalışan işgörenler üzerinde

yaptıkları araştırma sonuçlarına göre dönüşümcü liderliğin karizma / ilham verme ve bireysel düzeyde ilgi boyutları işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Dönüşümcü liderlik kapsamındaki liderlik davranışlarının, örgütsel vatandaşlık davranışlarını pekiştirdiği düşünülmektedir (Podsakoff vd., 1990: 109).

Bir başka çalışmada Yeşiltaş (2013: 63) paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinde dağıtım adaletinin aracılık rolünü belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışmada dağıtım adaletinin sadece otokratik liderlik boyutu ve örgütsel vatandaşlık ilişkisinde aracılık rolü oynadığı görülmüştür. Yardımsever liderlik ve ahlaki liderlik boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinde ise, dağıtım adaletinin herhangi bir aracılık rolü oynamadığı tespit edilmiştir. Akyüz (2012) eğitim sektörü üzerine yaptığı tez çalışmasında örgütsel adaletin hizmetkâr liderlik davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ara değişken rolü oynadığını tespit etmiştir. Asgari vd., (2008: 147), yaptıkları araştırma sonucunda lider üye etkileşiminin dönüşümcü liderlik davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkisinde aracılık rolü oynamadığını ortaya koymuştur. Asgari vd., (2008: 147), araştırmacılara gelecekteki çalışmalarda örgütsel adaletin dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisindeki aracılık rolünün araştırılabileceği yönünde bir öneri vermiştir. Tez çalışmasının bu öneriye bir cevap niteliği taşıdığı söylenebilir. Literatürdeki çalışmalar da dikkate alınarak araştırma hipotezleri şekillendirilmiştir. Tez çalışması kapsamında geliştirilen hipotezler aşağıda sıralanmıştır.

H₁. Liderlik uygulamaları algıları ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂. Liderlik uygulamaları algıları ile dağıtımsal adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃. Liderlik uygulamaları algıları ile işlemsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₄. Liderlik uygulamaları algıları ile etkileşimsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₅. Liderlik uygulamaları algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₆. Liderlik uygulamaları algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket (courtesy) boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₇. Liderlik uygulamaları algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışının yardımseverlik (altruism) boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₈. Liderlik uygulamaları algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık (conscientiousness) boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₉. Liderlik uygulamaları algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem (civic virtue) boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₀. Liderlik uygulamaları algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışının sportmenlik (sportmanship) boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₁. Örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ilişki vardır.

H₁₂. Örgütsel adalet algıları, liderlik uygulamaları algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi anlamlı şekilde etkilemektedir.

Araştırma bulguları sunulduktan sonra, elde edilen veriler dikkate alınarak ilgili hipotezler sınanmıştır.

4.4. Yöntem

Bu bölümde araştırma yöntemi, araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları ve bunların nasıl geliştirildiği, veri toplama araçlarının geçerlilik ve güvenilirliği, verilerin toplanması süreci, analiz yöntemleri ve kullanılan istatistiksel analizler hakkında bilgi verilmiştir. Araştırmada kullanılan yöntem; amaç bakımından uygulamalı, nitelik bakımından hem betimleyici hem keşfe yönelik, yürütüldüğü ortam bakımından alan araştırması, içerik bakımından hem nitel, hem de niceldir.

4.4.1. Araştırma Deseni

Tez çalışmasında, bağımlı değişken olarak örgütsel vatandaşlık davranışları, bağımsız değişken olarak liderlik uygulamaları algıları ve örgütsel adalet algıları ele alınmıştır. Çalışmada, liderlik uygulamaları algılarının ve örgütsel adalet algılarının, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Aynı zamanda örgütsel adalet algılarının ara değişken olarak liderlik uygulamaları algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkisini nasıl etkilediği incelenmiştir.

Ayrıca tez çalışmasında, örgütsel adalet algıları bağımlı değişken, liderlik uygulamaları algıları bağımsız değişken olarak ele alınarak liderlik uygulamalarının, örgütsel adalet algıları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Tez çalışmasında öncelikle liderlik uygulamaları boyutları ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasındaki ilişki, daha sonra liderlik uygulamaları boyutları ile örgütsel adalet boyutları arasındaki ilişki sınanacaktır. Tezin uygulama kısmında en son, bir bütün olarak örgütsel adalet algısının ve örgütsel adalet boyutlarıyla ilgili algıların liderlik uygulamaları ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisindeki ara değişken rolü değerlendirilecektir.

4.4.2. Evren ve Örneklem Seçimi

Tez çalışmasının genel evrenini kıyı bölgelerinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan orta kademe ve alt kademe yöneticiler oluşturmaktadır. Genel evrenin tamamının incelenmesinde karşılaşılabilecek zorluklardan dolayı çalışma evreni olarak Marmaris ve Bodrum bölgelerinde yer alan beş yıldızlı otel işletmeleri seçilmiştir. Marmaris ve Bodrum bölgelerinde yer alan beş yıldızlı otel işletmelerinin genelde kıyı otelleri olması nedeniyle çalışma sonuçlarının, şehir otellerini de kapsayacak şekilde tüm beş yıldızlı oteller olarak genellenmesi doğru olmayacaktır.

Tez çalışmasında liderlik uygulamaları algılarını, örgütsel adalet algılarını ve örgütsel vatandaşlık davranışı eğilimlerini belirlemek için Marmaris'te ve Bodrum'da yer alan beş yıldızlı otel işletmelerinde görevli orta kademe yöneticiler ve alt kademe yöneticiler hem örneklem birimi hem de gözlem birimi olarak kullanılmıştır. Verilerin sadece orta kademe ve alt kademe yöneticilerden

toplanmasının sebebi yönetim görevi üstlenmeyen alt düzey işgörenlerin üstleriyle yeterli iletişim olanağı bulamaması ve bunun sonucunda liderlik davranışlarıyla ilgili değerlendirme yapmakta zorlanmalarındır. Bu sebeple üst düzey yöneticilerle birebir iletişim içinde olan orta ve alt kademe yöneticiler örneklem olarak seçilmiştir.

Çalışma evrenini oluşturan Marmaris ve Bodrum destinasyonlarında faaliyet gösteren 64 adet otel işletmesinde görevli alt ve orta düzey yönetici sayısının belirlenmesinde, büyük ölçekli bir otel işletmesinde bulunması gereken temel departmanların sayısına dikkate alınarak bir hesaplama yapılmıştır. Her departmanda bir yönetici olduğu ve departmanın niteliğine göre sayısı değişebilen alt düzey yönetici pozisyonunda şeflerin bulunduğu varsayılarak, toplamı ifade eden yaklaşık bir sayıya ulaşılabileceği öngörülmüştür. Bu hesaplama yapılırken Zorlu'nun (2013) zincir oteller üzerine yaptığı çalışmasından yararlanılmıştır. Söz konusu çalışmada büyük ölçekli bir otel işletmesinde yaklaşık olarak 9 adet orta kademe yönetici, 34 adet alt kademe yönetici olması gerektiği belirtilmektedir. Bu rakamlar dikkate alınarak çalışma evreninde yaklaşık 2752 adet alt ve orta düzey yönetici olması gerektiği öngörülmüştür. Bu anakütleye göre % 5 güven seviyesine göre örneklem sayısının 338 olması gerektiği hesaplanmıştır. Örneklem seçiminde olasılıklı örnekleme yöntemlerinden basit rasgele örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma Marmaris ve Bodrum bölgesinde faaliyet gösteren ve anket çalışmasına katılmayı kabul eden 30 adet beş yıldızlı otel işletmesi üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın amaçlarına uygun olarak daha önce gerçekleştirilmiş diğer çalışmalardan yararlanılarak liderlik uygulamaları algılarını, örgütsel adalet algılarını ve örgütsel vatandaşlık davranışı eğilimlerini ölçmeye yönelik anket formu oluşturulmuştur.

4.4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Tez çalışmasında liderlik uygulamaları algılarını, örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve örgütsel adalet algılarını ölçmek amacıyla farklı ölçeklerden yararlanılarak bir anket formu oluşturulmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının

ölçülmesinde farklı çalışmalardaki ölçeklerden yararlanılarak (MacKenzie vd., 1991; Netemeyer vd., 1997; Podsakoff ve MacKenzie, 1994; Farh vd., 1997) 22 önermeden oluşan bir ölçek oluşturulmuştur (Cronbach Alpha: 0,831). Ölçekte yer alan ifadelerden 4'ü yardımseverlik boyutunu, 4'ü ileri vicdanlılık boyutunu, 4'ü sportmenlik boyutunu, 6'sı sivil erdem boyutunu, 4'ü nezaket boyutunu ölçmeyi amaçlayan ifadelerdir.

Yöneticilerin liderlik uygulamalarıyla ilgili alt kademe ve orta kademe yöneticilerin algılarını ölçmek amacıyla Kouzes ve Posner (2007) tarafından oluşturulmuş Liderlik uygulamaları ölçeği (Leadership Practices Inventory) kullanılmıştır. Ölçekte 6 ifade rol model olma davranışlarıyla, 6 ifade paylaşılmış bir vizyon oluşturma davranışlarıyla, 6 ifade süreci sorgulama davranışlarıyla, 6 ifade harekete geçmeye imkân tanıma davranışlarıyla, 6 ifade çalışanları cesaretlendirme davranışlarıyla ve 6 ifade etkileşimci liderlik davranışlarıyla ilgili algıları ölçmeyi amaçlamaktadır. Etkileşimci liderlik davranışlarıyla ilgili algıları ölçmek amacıyla, aktif istisnalarla yönetimi ifade eden 3 soru ve pasif istisnalarla yönetimi ifade eden 3 soru kullanılmıştır. Kouzes ve Posner tarafından oluşturulan ölçeğe, etkileşimci liderliği ifade eden önermeler eklenmiştir. Etkileşimci liderlik davranışıyla ilgili algıları ölçmek amacıyla kullanılan ifadeler oluşturulurken Bass ve Avolio (1990) tarafından geliştirilen liderlik anketinden yararlanılmıştır. Ölçeğin Cronbach Alpha düzeyi 0,946 olarak hesaplanmıştır.

Katılımcıların örgütsel adalet algısını belirlemek için Colquitt (2001) tarafından geliştirilen, Özmen, Arbak ve Özer (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan, on üç maddeden oluşan örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek işlemsel adalet, dağıtımsal adalet, kişiler arası adalet ve bilgisel adalet boyutlarını birleştiren tek ölçektir. Özmen, Arbak ve Özeri (2007) tarafından yapılan güvenilirlik analizine göre Cronbach Alpha değerleri, dağıtım adaleti algısı boyutu için 0.94, işlemsel adalet algısı boyutu için 0.86, etkileşim adaleti algısı boyutu için 0.88 bulunmuştur. Bu araştırmada ölçeğin cronbach alpha düzeyi ise 0,919 olarak tespit edilmiştir. Ölçeklerin tamamında 1 “hiç katılmıyorum”, 2 “katılmıyorum”, 3 “fikrim yok”, 4 “katılıyorum” ve 5”kesinlikle katılıyorum” anlamına gelmektedir.

4.4.4. Ön Uygulama

Araştırmanın uygulama aşamasına geçilmesine karar verildikten sonra, örneklem olarak seçilen kümenin az sayıdaki birimi üzerinde ön uygulama yapılması gerekir. Pilot uygulama olarak isimlendirilen bu süreçte amaç, anket formundaki hataların belirlenerek bu hataların düzeltilmesi ve anket formunun kullanım amaçlarına uygunluğunun denetlenmesidir (Özdamar, 2002: 175). Bu aşamada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır (Karasar, 2002: 156).

- Toplanmak istenen veriler amaca uygun olarak toplanabiliyor mu?
- Sorular yeterince açık ve anlaşılır mı?
- Sorular, tüm cevaplayıcılar tarafından aynı şekilde yorumlanıyor mu?
- Veriler planlandığı şekilde işlenmeye ve çözümlenmeye uygun mu?
- Alınabilecek sonuç, problemin olası çözümüne ışık tutabilecek nitelikte mi?
- Böyle bir araştırma için, planlanan zaman ve öteki olanaklar yeterli olacak mı?

Bu araştırma için hazırlanan anket formu için 2-6 Haziran 2014 tarihleri arasında Marmaris'te yer alan beş yıldızlı bir otel işletmesinde çalışan 32 orta kademe yönetici üzerinde pilot uygulama yapılmıştır. Ön uygulama aşamasında işgörenlerden hem anketi doldurmaları, hem de anketin içeriğinde anlaşılmayan ya da yanlış anlaşılan soruların olup olmadığı hakkında değerlendirme yapmaları istenmiştir. Ön uygulama sonucunda işgörenlerden alınan fikirlerle liderlik uygulamalarıyla ilgili 2 önerme anket formundan çıkarılmıştır. Ayrıca pilot uygulama sırasında, alt kademe işgörenlerin üstlerinin liderlik uygulamalarıyla ilgili yeterince gözlem sahibi olmadığı için liderlik uygulamalarını değerlendirmekte zorlandıkları fark edilmiştir. Bu nedenle, alt kademe işgörenleri araştırmaya dahil etmeme kararı alınmıştır.

4.4.5. Veri Toplama Süreci

Tez çalışmasında gerekli veri ve bilgilere ulaşmak amacıyla anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın ilk aşamasında Marmaris'te ve Bodrum'da faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmeleri ve bu işletmelerin iletişim bilgileri ve

adresleri belirlenmiştir. Bu işletmelerinin belirlenmesinde internetten yararlanılmıştır. Yapılan tarama sonucunda 64 adet işletme tespit edilmiştir. Bu işletmelerle yapılan görüşmeler sonucunda anket formunun uygulanabilmesi için 16'sı Marmaris 14'ü Bodrum olmak üzere toplam 30 otel işletmesinden onay alınmıştır. Olumsuz cevap alınan beş yıldızlı otel işletmeleri uygulama dışında bırakılmış, olumlu cevap alınan otel işletmelerinden anketin uygulanması için randevu alınmıştır. Anket uygulaması Marmaris destinasyonunda faaliyet gösteren otel işletmelerinde temmuz ayı içinde, Bodrum destinasyonunda faaliyet gösteren otel işletmelerinde ise ağustos ayı içinde tekrarlanan ziyaretler ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın uygulanması aşamasında bazı sınırlılıklar ile karşılaşmıştır. Bunlardan en önemlisi yöneticilere ulaşmakta zorluk çekilmesidir. Anket uygulaması öncesinde yöneticilerin ankete zaman ayırabilecekleri uygun zaman ve mekânın belirlenmesinde zorluklar yaşanmıştır. Yöneticilerin iş saatinde anket formlarını doldurmaya zaman ayırmaları zor olacağı için iş aralarında ya da dinlenme zamanlarında onlara ulaşılmıştır. Anket çalışmasının uygulanması yaklaşık 2 ay süresince tekrarlanan ziyaretlerle devam etmiştir.

Anketin uygulama aşamasında, bu otel işletmelerinde çalışan insan kaynakları müdürlerinin yardımı alınarak, orta ve alt kademe yöneticilere ulaşılmış ve anket formlarının doldurulması sağlanmıştır. Anketlerin dağıtım, uygulanma ve toplama süresi iki ay süresince devam etmiştir. Süreç sonunda 720 anket formu dağıtılmış bu anket formlarından 375 adeti doldurulmuş şekilde geri alınabilmektedir. Elde edilen anketlerden 36 adeti hatalı ya da eksik şekilde doldurulduğu için araştırmaya dahil edilmemiştir. Sonuç olarak 176'sı Marmaris'te faaliyet gösteren otellerden 163'ü Bodrum'da faaliyet gösteren otellerden olmak üzere toplam 339 adet anket formu araştırma kapsamında kullanılmıştır.

4.4.6. Verilerin Değerlendirilmesinde Kullanılan Analizler

Marmaris ve Bodrum destinasyonlarında faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulanan anket çalışması sonucunda elde edilen veriler SPSS'e girilmiş, üzerinde çeşitli analizler yapılmıştır. Öncelikle keşfedici faktör analizi yapılmış ve ölçeklerin geçerlilikleri ve güvenilirlikleri test edilmiştir. Daha sonra

çeşitli betimleyici istatistiklerle araştırmaya dahil olan oteller ve katılımcılar hakkında bilgiler verilmiştir. Araştırma değişkenlerinin boyutlarının netleştirilmesi amacıyla faktör analizinden yararlanılmıştır. Ortaya çıkan faktörler kullanılarak değişkenlerle ilgili ortalamalar ve standart sapmalar sunulmuştur. Korelasyon analizi kullanılarak değişkenler arasındaki ilişkiler, regresyon analizi kullanılarak bu ilişkilerin gücü ortaya konulmuştur. Değişkenler arası ilişkilerin gücünü ortaya koymak için stepwise regresyon modeli kullanılmıştır.

4.5. ARAŞTIRMA BULGULARININ SUNULMASI

Araştırma bulguları tez çalışmasının amacına uygun olarak çeşitli alt başlıklara ayrılarak sunulmuştur. Öncelikle araştırma kapsamındaki otellerle ve katılımcılarla ilgili bilgiler sunulmuş, sonrasında liderlik uygulamaları ve örgütsel vatandaşlık ilişkisine dair bulgular sunulmuş ve en son olarak örgütsel adalet algılarının liderlik uygulamaları ve örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkisindeki ara değişken rolüne ilişkin bulgular sunulmuştur

4.5.1. Araştırma Kapsamındaki Oteller ve Katılımcılarla İlgili Bilgiler

Öncelikle araştırmanın gerçekleştirildiği otellerin isimleri, yer aldığı destinasyon ve otelden elde edilen anket sayıları tablo 3’de sunulmuştur. Araştırmaya katılanların 110’u orta kademe yönetici, 156’sı alt kademe yönetici olmakla birlikte, 73 kişi çalıştığı yönetim kademesini belirtmemiştir. Toplam 339 katılımcının 176’sı Marmaris bölgesindeki 16 otelde çalışırken 163’ü Bodrum bölgesindeki 14 otelde çalışmaktadır.

Tablo 3: Araştırma Kapsamındaki Oteller ve Anket Sayıları

Otel ismi	Destinasyon	Anket sayısı		
		Orta kademe	Alt kademe	Toplam
Green Nature Resort & Spa	Marmaris	3	5	8
Grand Yazıcı Club Turban	Marmaris	10	4	14
Martı Resort Deluxe Hotel	Marmaris	2	5	7

D-Resort Grand Azur	Marmaris	4	2	6
Grand Paşa Hotel	Marmaris	6	1	8
Marmaris Park Hotel	Marmaris	2	-	5
İdeal Prime Beach	Marmaris	1	5	6
Casa de Maris Spa & Resort Hotel	Marmaris	3	6	9
Club Marmaris Palace	Marmaris	4	7	11
Elegance Hotels İnternational	Marmaris	4	6	10
Angel's Peninsula Hotels	Marmaris	2	10	12
Marmaris İmperial Hotel	Marmaris	-	-	10
Golden Rock Beach Hotel	Marmaris	6	7	13
Hotel Aqua	Marmaris	9	5	16
Turunç Otel	Marmaris	6	12	18
Blue Bay Platinum	Marmaris	3	15	23
Hilton Bodrum Türkbükü	Bodrum	1	1	4
Avantgarde Yalıkavak Hotel	Bodrum	4	-	4
Yasmin Resort Bodrum	Bodrum	5	3	15
Armonia Holiday Village & Spa	Bodrum	3	-	4
Xanadu Island	Bodrum	3	1	4
Kuum Hotel & Spa	Bodrum	2	5	7
Delta Beach Resort Hotel	Bodrum	-	-	9
Crystal Green Bay Resort & Spa	Bodrum	8	5	14
Rixos Premium Bodrum	Bodrum	3	14	17
Bodrum Bay Resort	Bodrum	3	11	14
Kadikale Resort	Bodrum	2	6	9

Kempinski Hotel Barbaros Bay Bodrum	Bodrum	8	8	21
La Blanche Resort & Spa	Bodrum	-	1	27
Hapimag Sea Garden Resort	Bodrum	3	11	14
Toplam	30	110	156	339

Katılımcılardan cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, sektörde çalışma süresi ve otelde çalışma süresiyle ilgili genel bilgiler elde edilmiştir. Bu bilgiler tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4: Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

	Sayı	Yüzde (%)		Sayı	Yüzde(%)
Cinsiyet			Yaş		
Erkek	196	57,8	< 18	6	1,8
Kız	143	42,2	19-25	83	24,7
Toplam	339	100	26-30	94	28,0
Eğitim Düzeyi			31-40	116	34,5
İlköğretim	29	9,2	41-50	33	9,8
Lise ve dengi	97	30,9	> 51	4	1,2
Önlisans	87	27,7	Toplam	336	100
Lisans	95	30,3	Medeni Durum		
Lisansüstü	6	1,9	Evli	157	47,3
Toplam	314	100	Bekar	175	52,7
Sektör Tecrübesi (Ort.)		9 yıl - 8 ay	Toplam	332	100
Otel Tecrübesi (Ort.)		3 yıl - 3 ay			

Katılımcılar ile ilgili veriler sunulurken sadece ilgili maddeye cevap veren katılımcıların sayısı n olarak alınmıştır. Katılımcılar içinde erkeklerin daha yoğun olduğu (% 57,8) görülmektedir. Eğitim düzeylerine bakıldığında lise ve dengi düzeyinde eğitime sahip olanların katılımcılar içinde en yüksek oranda olduğu

görülmektedir. Orta ve alt düzey yönetim kademelerinde yer alan katılımcılar içinde lisansüstü eğitime sahip olanların oranının çok düşük olması (% 1,9) dikkat çekicidir. Katılımcıların yaşlarına baktığımızda 31-40 yaş aralığındaki katılımcıların (% 34,5) sayısal olarak çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Medeni duruma bakıldığında bekâr ve evli katılımcıların sayısının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Katılımcılardan elde edilen bir diğer bilgi turizm sektöründe ve şu an çalıştığı otel işletmesinde kaç yıldan beri çalıştıkları bilgisidir. Katılımcıların ortalama 9 yıl 8 ay gibi uzun bir turizm sektörü tecrübesine sahiptir. Bunun sebebi olarak orta kademe ve alt kademe yönetici olmak için daha fazla tecrübe sahibi olmak gerekliliği gösterilebilir. Bunun yanında katılımcıların şu an çalıştıkları otel işletmesinde 3 yıl 3 ay gibi daha kısa bir geçmişe sahip oldukları görülmüştür. Bu durum turizm sektöründe iş gücü devir oranının yüksek olmasının bir sonucu olarak görülebilir.

Tablo 5’de katılımcıların çalıştıkları departmanlara göre dağılımı verilmiştir. Bu dağılım verilirken her departmandaki katılımcılar orta kademe (departman müdürleri) ve alt kademe yöneticiler (şift liderleri, şefler) olmak üzere iki ayrı grup oluşturulmuştur.

Tablo 5: Katılımcıların Departmanlara Göre Dağılımı

Çalışılan departman	Orta kademe yön.	Alt kademe yön.	Toplam	%
Önbüro – Rezervasyon	37	14	51	19,2
Servis	8	38	46	17,3
Kat Hizmetleri	12	32	44	16,5
Mutfak	5	23	28	10,5
Muhasebe	8	17	25	9,4
İnsan Kaynakları	11	6	17	6,4
Satın Alma	3	1	4	1,5
Güvenlik	2	2	4	1,5
Satış- Pazarlama	4	3	7	2,6
İdari Birimler	4	7	11	4,1
Teknik Servis	6	2	8	3,0
Sağlık Klubü & Spa	2	5	7	2,6
Animasyon	2	-	2	0,8

Halkla ilişkiler	2	4	6	2,3
Müşteri ilişkileri	3	2	5	1,9
Bilgi işlem	1	-	1	0,4
Toplam	110	156	266	100

Tablo 5’de görüldüğü gibi katılımcılar içinde önbüro-rezervasyon departmanında çalışan işgörenlerin diğer departmanlarda çalışanlara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Bu departmanda yer alan orta kademe yönetici sayısı, bazı otellerde hem rezervasyon müdürü, hem de önbüro müdürü olduğu için araştırmaya katılan otel sayısından daha fazladır. Önbüro-rezervasyon departmanının yanı sıra servis, kat hizmetleri, mutfak, muhasebe gibi departmanlarda çalışan orta ve alt düzey yöneticilerin oranı da genel içinde yüksek bir yer tutmaktadır. Bu departmanlardan daha çok katılımcının olmasının sebebi bu departmaların bütün otellerde var olması ve personel sayısının ve dolayısıyla orta ve alt düzey yönetici sayısının diğer departmanlara göre daha fazla olmasıdır. Animasyon, bilgi işlem, satın alma, güvenlik gibi bazı departmanlar bütün otel işletmelerinde bulunmadığı ya da otel bünyesi dışında faaliyet gösterdiği için bu departmanlardan araştırmaya katılan katılımcı sayısı oldukça düşüktür. 73 yönetici çalıştığı departman ve pozisyonla ilgili bilgi vermemiştir.

Tez çalışmasında kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek amacıyla güvenilirliğin ölçülmesinde en çok kullanılan tekniklerden biri olan Cronbach Alpha analizinden yararlanılmıştır. Ölçekte yer alan her bir maddenin diğer maddelerle olan ilişkisinin bir katsayı ile ortaya konulduğu Cronbach Alpha yönteminde (Balcı, 2011: 113) Alpha katsayısı 0 ile 1 arası değerler almakta ve istatistiksel analizlerde alpha katsayısının en az 0,70 olması arzu edilmektedir. Bu tez çalışmasında kullanılan liderlik uygulamaları ölçeğini oluşturan 36 ifadenin Cronbach Alpha düzeyi 0,946 olarak tespit edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyini ölçmeyi amaçlayan 22 ifadenin Cronbach Alpha düzeyi 0,831 çıkarken, örgütsel adalet algısını ölçmeyi amaçlayan 13 ifadenin cronbach alpha düzeyi 0,919 olarak çıkmıştır. Bu veriler örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili ölçeğin

güvenilirliğinin iyi derecede olduğunu, liderlik uygulamaları ve örgütsel adalet ile ilgili ölçeğin güvenilirliğinin ise mükemmel derecede olduğunu göstermiştir.

4.5.2. Liderlik Uygulamaları Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İlişkisine Yönelik Bulgular

Liderlik uygulamaları ve örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeklerinin boyutlarını netleştirmek amacıyla faktör analizinden yararlanılmıştır. Faktör analizi yapılırken *KMO* istatistiğini temel alan *varimax rotation* metodu kullanılmıştır. Verileri sunmak için kullanılan tablo içeriğinde ölçeklerde yer alan önermelerin hangi faktöre ait olduğu, faktör yükleri, faktörlerin toplam varyansın ne kadarını açıkladığı ve faktörlerin cronbach's alpha düzeyleri verilmiştir. Bu veriler ölçek bazında ayrı ayrı sunulmuştur. Aşağıda sırasıyla tablo 6'da liderlik uygulamaları ölçeği ve tablo 7'de örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeği ile ilgili veriler sunulmuştur.

Tablo 6: Liderlik Uygulamaları Ölçeği Faktör Yapısı ve Güvenilirlik Katsayıları

Faktörler	Sorular	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyansların payı %	Cronbach's Alpha
L1.Çalışanları cesaretlendirmek	S.25	,748	12,503	,908
	S.26	,671		
	S.27	,670		
	S.28	,653		
	S.29	,746		
	S.30	,692		
L2.Paylaşılmış bir vizyon oluşturmak	S.7	,658	10,869 23,372 (Kümülatif)	,864
	S.8	,633		
	S.9	,709		
	S.10	,648		
	S.11	,597		

	S.12	,688		
L3.Rol model olmak	S.1	,579	9,755 33,127 (Kümülatif)	,843
	S.2	,775		
	S.3	,667		
	S.4	,574		
	S.5	,540		
	S.6	,577		
L4.Harekete geçmeye imkân tanımak	S.19	,574	9,594 42,721 (Kümülatif)	,888 ,888
	S.20	,555		
	S.21	,582		
	S.22	,698		
	S.23	,672		
	S.24	,607		
L5.Süreci sorgulamak	S.13	,587	8,891 51,611 (Kümülatif)	,857
	S.14	,521		
	S.15	,521		
	S.16	,669		
	S.17	,636		
	S.18	,724		
L6.Etkileşimci lider 1 (Aktif olarak istisnalarla yönetim)	S.32	,813	8,356 59,968 (Kümülatif)	,877
	S.33	,823		
	S.34	,800		
L7.Etkileşimci lider 2 (Pasif olarak istisnalarla yönetim)	S.31	,710	5,547 65,514 (Kümülatif)	,689
	S.35	,737		
	S.36	,812		
Kaiser Meyer Olkin değeri				,944

Bartlett Küresellik Testi Ki kare	7269,704 (df: 630) (Sig.: ,000)
--	---------------------------------

Tablo 6’da görüldüğü gibi liderlik uygulamalarını ölçmeyi amaçlayan ölçek toplam 7 faktörden oluşmaktadır. Kaiser Meyer Olkin değeri ve Bartlett Küresellik Testi ile ilgili elde edilen değerler ölçeğin faktör analizine uygunluğunu doğrulamaktadır. Elde edilen faktörlerin toplam varyansın % 65,5’ini açıkladığı görülmektedir. Ölçek içinde toplam varyansı en yüksek derecede çalışanları cesaretlendirme isimli faktör açıklamaktadır (% 12,503). Faktörlerin cronbach’s alpha düzeylerine baktığımızda etkileşimci lider 2 boyutu ile ilgili güvenilirlik düzeyinin (,689) kabul edilebilir, diğer faktörlerin güvenilirlik düzeyinin ise iyi olarak değerlendirilebilecek düzeyde olduğu görülmektedir. Tablo 7’de örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğiyle ilgili faktör analizi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 7: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Faktör Yapısı ve Güvenilirlik Katsayıları

Faktörler	Sorular	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyansların payı %	Cronbach’s Alpha
V1. Nezaket (Courtesy)	S.13	,611	14,060	,811
	S.14	,759		
	S.15	,724	14,060 (Kümülatif)	
	S.16	,696		
V2. Yardımseverlik (Altruism)	S.1	,704	13,620	,832
	S.2	,776		
	S.3	,688	27,680 (Kümülatif)	
	S.4	,628		
V3. Vicdanlılık (Conscientiousness)	S.5	,537	11,641	,770
	S.6	,692		
	S.7	,799	39,321 (Kümülatif)	
	S.8	,650		

V4. Sivil Erdem (Civic Virtue)	S.17	,542	11,576 50,897 (Kümülatif)	,766
	S.18	,703		
	S.19	,735		
	S.21	,744		
	S.22	,476		
V5. Sportmenlik (Sportmanship)	S.9	,669	9,963 60,860 (Kümülatif)	,670
	S.10	,566		
	S.11	,625		
	S.12	,732		
Kaiser Meyer Olkin değeri				,873
Bartlett Küresellik Testi Ki kare			2797,460 (df: 210) (Sig.: ,000)	

Tablo 7’de görüldüğü gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmeyi amaçlayan ölçek toplam 5 faktörden oluşmaktadır. Ölçek içinde yer alan 20. soru faktörleri bozduğu için faktör analizine dahil edilmemiştir. Kaiser Meyer Olkin değeri ve Bartlett Küresellik Testi ile ilgili elde edilen değerler ölçeğin faktör analizine uygunluğunu doğrulamaktadır. Ortaya çıkan faktörlerin toplam varyansın yaklaşık % 61’ini açıkladığı görülmektedir. Ölçek içinde toplam varyansı en yüksek derecede nezaket boyutuyla ilgili faktör açıklamaktadır (%14,060). Faktörlerin cronbach’s alpha düzeylerine baktığımızda sadece sportmenlik davranışı faktörü ile ilgili güvenilirlik düzeyinin düşük olmakla beraber (,689) kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. Diğer faktörlerin güvenilirlik düzeyleri ise iyi olarak nitelendirilebilecek düzeydedir.

Tez çalışması kapsamında veri toplanan liderlik uygulamalarıyla ilgili algılar ve örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilgili ifadeler, bu ifadeler verilen cevapların ortalamaları ve standart sapmaları sunulmuştur. Öncelikle liderlik uygulamalarıyla ilgili algıları ölçmeyi amaçlayan sorulara verilen cevapların ortalamaları ve standart sapmaları faktör başlıkları altında tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8: Liderlik Uygulamalarıyla İlgili Algılar

Faktör	Ort.	İfadeler	Ort.	s.s.
Çalışanları Cesaretlendirmek	3,91	25. İnsanlar işlerini iyi yaptığında onlara övgüde bulunur.	3,94	1,06
		26. İnsanların yeteneklerine ve becerilerine güvenir.	3,94	1,01
		27. İnsanları katılımları ve katkıları için ödüllendirir.	3,82	1,11
		28. İnsanları paylaşılan değerlere bağlı olmak konusunda teşvik eder.	3,92	,98
		29. Farklı yollarla astlarının başarıları tebrik eder.	3,92	1,06
		30. Takım üyelerine taktir ve desteklerini belirtir.	3,92	1,01
Paylaşmış Bir Vizyon Oluşturmak	3,84	7. İşimizi etkileyebilecek gelecekle ilgili olası değişim süreçlerinden bahseder.	3,86	,95
		8. İnanırcı bir gelecek resmi tasvir eder.	3,82	,97
		9. Diğer insanları gelecek hakkındaki hayalleri paylaşmaya yönlendirir.	3,83	,99
		10. Grup isteklerini temsil eder.	3,86	,94
		11. İnançla işin anlamından bahseder.	3,86	1,00
		12. Çevresindeki insanlara hayallerinin nasıl gerçekleşebileceğini gösterir.	3,82	,98
Rol Model Olmak	4,04	1. Çalışanların gelecekle ilgili beklentilerini şekillendirir.	4,04	,92
		2. Kararlandırılmış standartlara uymak konusunda genel bir fikir birliği oluşturur.	4,04	,79
		3. Sözlerini ve taahhütlerini yerine getirir.	4,04	,89
		4. Gerçekleştirdiği eylemlerin insanların performansı üzerindeki etkilerine dikkat eder.	4,03	,87
		5. Örgütsel değerlerle ilgili fikir birliği oluşturur.	4,03	,86
		6. Net bir liderlik felsefesi vardır.	4,04	,89
Harekete Geçmeye İmkân Tanımak	4,07	19. İşbirliğine dayalı ilişkiler geliştirir.	4,10	,87
		20. Farklı bakış açılarını dikkate alır.	4,09	,94
		21. Diğer insanlara karşı saygılı davranır ve onlara değer verir.	4,16	,93
		22. Diğer insanların verdikleri kararları destekler.	3,99	,99
		23. İnsanlara işleri nasıl yapacakları konusunda seçme şansı verir.	4,02	,98
		24. İnsanların işlerinde kendilerini gerçekleştirmelerini teşvik eder.	4,06	,96
Süreci Sorgulamak	3,93	13. Becerilerini test etmek için zorlayıcı fırsatları araştırır.	3,92	,99
		14. Yeni yaklaşımları denemek konusunda insanları teşvik eder.	3,94	,95
		15. Yenilikçi yöntemleri geliştirmek amacıyla diğer işletmelerin uygulamalarını araştırır.	3,91	,99
		16. Ne öğrenebiliriz sorusunun yanıtını arar.	3,95	,96
		17. Amaçları, planları ve yapı taşları ile ilgili kesin kararlara sahiptir.	3,94	,95
		18. Dener ve risk alır.	3,94	,98
Et kil eşi		32. Astlarının sorumluluk alanlarını net bir şekilde belirler.	3,76	1,08

	3,84	33. Kurallara ve prensiplere uyulması konusunda son derece hassastır.	3,92	1,06
		34. Astlarının görevlerini, yetki ve sorumluluklarını; örgüt politikaları, iş tanımları ve usullerine göre belirler.	3,83	1,03
Etkileşimci Lider 2	3,32	31. Kendi kararlarımı genellikle tek başına almak ister.	3,38	1,24
		35. Bütün dikkatini hatalar, şikâyetler ve başarısızlıklarla uğraşma üzerinde yoğunlaştırır.	3,42	1,23
		36. Herhangi bir aksaklık ortaya çıkmadıkça harekete geçmez.	3,17	1,35

Tablo 8’de görüldüğü gibi harekete geçmeye imkân tanımak ile ilgili liderlik uygulamaları katılımcılar tarafından en yoğun algılanan liderlik uygulamasıdır. Katılımcıların en yüksek düzeyde katıldığı ifade “yöneticim diğer insanlara karşı saygılı davranır ve onlara değer verir” (4,16) ifadesidir. Liderlik uygulamaları algılarıyla ilgili bir diğer öne çıkan veri etkileşimci liderlik 2 (Pasif istisnalarla yönetim) boyutundaki algılamaların düşük düzeyde olması ve standart sapmaların yüksek olmasıdır. Bu boyuttaki standart sapmaların yüksek olmasının nedeni, hiç katılmıyorum ve kesinlikle katılıyorum gibi en uç cevapların bu liderlik uygulaması boyutunu değerlendirirken daha sık kullanılmasıdır. Örneklem kapsamındaki otel işletmelerinde bu boyuttaki liderlik uygulamalarının katılımcılar tarafından en az düzeyde algılandığı söylenebilir. Katılımcıların en az düzeyde katıldığı ifade ise “yöneticim herhangi bir aksaklık ortaya çıkmadıkça harekete geçmez” (3,17) ifadesidir. Tablo 9’da örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilgili ortalamalar ve standart sapmalar sunulmuştur.

Tablo 9: Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Faktör	Ort.	İfadeler	Ort.	s.s.
Nezaket (Courtesy)	4,41	13. Çalıştığım işi geliştirmek için ekstra fikirler üretirim ve bunları paylaşıyorum.	4,28	,69
		14. İşle ilgili sorun çıkabilecek konuları iş arkadaşlarımla ve üstlerimle paylaşıyorum.	4,41	,68
		15. İşle ilgili sorunların çözümüne katkıda bulunmak konusunda elimden geleni yaparım.	4,51	,56
		16. Yaptığım işle ilgili iletişim içinde olmam gereken örgüt üyeleri ile sürekli iletişim kurarım.	4,44	,60

Yardımsverlik (Altruism)	4,44	1. Çalıştığım işte işe yeni başlayan iş arkadaşlarıma işle ilgili karşılaştığı sorunlarda yardımcı olurum.	4,43	,72
		2. Çalıştığım işte iş arkadaşlarımla işle ilgili karşılaştığı sorunlara çözüm bulmaya çalışırım.	4,47	,63
		3. Çalıştığım işte işle ilgili püf noktalarını iş arkadaşlarıma göstermek konusunda istekliyim.	4,45	,65
		4. Çalıştığım işte görevim olmasa da müşterinin herhangi bir sorununa çözüm bulmaya çalışırım.	4,41	,76
Vicdanlılık (Conscientiousness)	4,15	5. Çalıştığım işte gerektiğinde görevim olmayan işleri yaparım.	4,07	,92
		6. Çalıştığım işte gerekli durumlarda mesai saatlerimin dışında da isteyerek çalışırım.	4,16	,91
		7. Çalıştığım işyerindeki kurallara gönüllü olarak uyarım.	4,22	,82
		8. Çalışma saatleri içinde hiçbir zamanı boşa harcamam.	4,14	,84
Sivil Erdem (Civic Virtue)	4,11	17. Çalıştığım iş yerinde, iş arkadaşımın ya da arkadaşlarımla herhangi bir problemle karşılaşacağımı fark edersem, beni ilgilendirmese de onları uyarırım.	4,17	,87
		18. Şu an çalıştığım iş ortamı benim sosyal hayatımın önemli bir parçasıdır.	4,09	,96
		19. İşletmemi geliştirmek için iş dışındaki zamanlarda da fikir üretmeye çalışırım.	3,95	1,0 3
		21. Şu an çalıştığım iş ortamı benim uzun yıllar çalışmak istediğim ve kendimi ait hissettiğim bir yapıya sahiptir.	4,01	1,0 6
22. Kişisel işim gibi benimsediğim şu an çalıştığım işe elimden gelen her türlü katkıyı yapmak isterim.	4,35	,81		
Sportmenlik (Sportmanship)	4,01	9. İş ortamından kaynaklanan bazı problemleri görmezden gelirim.	3,85	,90
		10. İş arkadaşlarımla fikirlerine ve aldıkları kararlara saygı duyarım.	4,18	,76
		11. Ufak sorunlar işimle ilgili olumlu beklentilerimi etkilemez.	4,07	,92
		12. İş arkadaşlarımla işle ilgili bana gerektiğinde müdahale etmelerine hoşgörü gösteririm.	3,92	,98

Tablo 9’da görüldüğü gibi katılımcıların en yüksek düzeyde sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı yardımsverlik boyutu kapsamındaki davranışlardır. “İşle ilgili sorunların çözümüne katkıda bulunmak konusunda elimden geleni yaparım” ifadesi ise katılımcılar tarafından en yüksek düzeyde (4,51) onay gören ifade olarak öne çıkmıştır. Sportmenlik davranışı boyutuyla ilgili davranışların ise diğer boyuttakilere göre daha düşük düzeyde onay gördüğü görülmektedir. “İş

ortamından kaynaklanan bazı problemleri görmezden gelirim” (3,85) ifadesi ölçek kapsamında en az onay gören ifade olmuştur.

Liderlik uygulamaları algısı boyutları (bağımsız değişken) ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının (bağımlı değişken) kendi aralarındaki ve birbirleri ile olan ilişkisini tespit etmek üzere korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişkinin büyüklüğünü, yönünü ve önemini ortaya koyan bir analiz yöntemidir. Çalışma kapsamında kullanılan Pearson korelasyonundan iki değişken arasında ilişki olup olmadığının tespit edilmesinde yararlanılmaktadır. Pearson katsayısı “**r**” harfiyle sembolize edilmektedir. Bu katsayı -1 ile +1 arasında değişmekte ve 1’e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin gücünün arttığını göstermektedir (Erdoğan, 1998: 129). Eğer $n > 100$ ve $r > 0.70$ ise, değişkenler arasında “*güçlü ilişki*” bulunduğu kabul edilmektedir. Eğer $r = 0.40$ ile 0.70 arasında ise değişkenler arasında orta derecede, $r = 0.20$ ve 0.40 arası ise değişkenler arasında zayıf derecede bir ilişki olduğu söylenmektedir (Sökmen, 2000: 85). Tablo 10’da yapılan korelasyon analizinin sonuçları sunulmuştur.

Tablo 10: Liderlik Uygulamaları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları Arasındaki Korelasyonlar (N=339)

Değişkenler	L2	L3	L4	L5	L6	L7	V1	V2	V3	V4	V5
L1.Çalışanları cesaretlendirmek	,609**	,638**	,752**	,678**	,403**	-,047	,240**	,342**	,236**	,349**	,257**
L2.Paylaşılmış bir vizyon oluşturmak		,668**	,615**	,661**	,431**	,073	,243**	,341**	,236**	,409**	,209**
L3. Rol model olmak			,667**	,654**	,386**	,025	,319**	,405**	,249**	,345**	,223**
L4.Harekete geçmeye imkân tanımak				,679**	,396**	-,007	,323**	,372**	,285**	,321**	,275**
L5.Süreci sorgulamak					,398**	-,011	,267**	,281**	,220**	,273**	,236**
L6.Etkileşimci liderlik 1						,281**	,162**	,243**	,122*	,147**	,071
L7.Etkileşimci liderlik 2							-,013	,065	,061	,051	,117*
V1. Nezaket								,564**	,412**	,404**	,380**
V2. Yardımseverlik									,494**	,472**	,349**
V3. Vicdanlılık										,472**	,444**
V4. Sivil Erdem											,315**
V5. Sportmenlik											

*Korelasyon (ilişki) 0,05 düzeyinde & **korelasyon (ilişki) 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 10’da sunulan korelasyon analizi sonuçlarına baktığımızda liderlik uygulamaları boyutları arasında etkileşimci liderlik 2 boyutu hariç pozitif yönlü bir ilişki görülmektedir. Korelasyon tablosunda görülen en yüksek korelasyon katsayısı çalışanları cesaretlendirmek ve harekete geçmeye imkân tanımakla ilgili liderlik uygulamaları arasındadır (.752). Etkileşimci liderlik 2 boyutu hariç bütün liderlik uygulamaları boyutları örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının tamamına yakınıyla pozitif yönde ilişkilidir. Ancak bu ilişkilerin genellikle zayıf derecede oldukları görülmektedir. Sadece, rol model olmak ve yardımseverlik, paylaşılmış bir vizyon oluşturmak ve sivil erdem arasındaki ilişkililiğin orta düzeyde olduğu görülmektedir. Liderlik uygulamaları boyutları, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından sportmenlik boyutu ile diğer boyutlara kıyasla daha düşük düzeyde pozitif yönde ilişkili olması dikkat çekicidir.

Liderlik uygulamaları boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları üzerindeki etkilerini belirleyebilmek amacıyla ilgili değişkenler arasında basit çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır. Yapılan regresyon analizlerinde metod olarak stepwise metodu kullanılmıştır. Tablo 11’de liderlik uygulamalarının genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon analizi sonuçları sunulmuştur. Örgütsel vatandaşlık değişkeni örgütsel vatandaşlıkla ilgili boyutların ortalamaları alınarak oluşturulmuştur.

Tablo 11: Liderlik Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model Özeti ve Anova Analizi							
Model	Değişkenler	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin St. Hatası	Durbin-Watson	F	Sig.
1	Faktör L4	,181	,178	,40950	1,652	74,262	,000
2	Faktör L4,L3	,211	,207	,40233		45,025	,000
3	Faktör L4,L3,L2	,221	,214	,40042		31,709	,000
Katsayılar							
Model		B	Std. Hata	Beta	t	Anlam	
1	Sabit	3,191	,122		26,184	,000	
	Faktör L4	,254	,029	,425	8,618	,000	
2	Sabit	2,914	,142		20,515	,000	
	Faktör L4	,160	,039	,268	4,123	,000	
	Faktör L3	,163	,045	,235	3,622	,000	
3	Sabit	2,876	,143		20,168	,000	
	Faktör L4	,134	,041	,225	3,312	,001	
	Faktör L3	,118	,050	,171	2,372	,018	
	Faktör L2	,084	,041	,140	2,053	,041	

Tablo 11’de örgütsel vatandaşlık davranışlarını açıklamakta en etkili liderlik uygulamaları boyutlarının faktör L4 (harekete geçmeye imkân tanımak), faktör L3 (rol model olmak) ve faktör L2 (paylaşılmış bir vizyon oluşturmak) olduğu görülmektedir. Modelin açıklama gücünü gösteren düzeltilmiş R² değeri model 1’de (faktör L4) ,178, model 2’de (faktör L4, faktör L3) ,207, model 3’de (Faktör L4, faktör L3, faktör L2) ,214 düzeyindedir. Regresyon modelinin anlamlılığına bakıldığında bütün modellerin anlamlılığı ile ilgili F değişiminin anlam düzeyi (p=,000) bulgulararak modellerin geçerliliği belirlenmiştir. Elde edilen bulgular H₅

hipotezini desteklemektedir. Regresyon modellerindeki Durbin-Watson katsayısı ise 1,652 olarak tespit edilmiştir. Tablo 12’de liderlik uygulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından nezaket (courtesy) davranış boyutu üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon analizi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 12: Liderlik Uygulamalarının Nezaket (Courtesy) Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model Özeti ve Anova Analizi							
Model	Değişkenler	R²	Düzeltilmiş R²	Tahminin St. Hatası	Durbin-Watson	F	Sig.
1	Faktör L4	,105	,102	,48218	1,801	39,366	,000
2	Faktör L4,L3	,124	,119	,47768		23,747	,000
Katsayılar							
Model		B	Std. Hata	Beta	t	Anlam	
1	Sabit	3,525	,144		24,562	,000	
	Faktör L4	,218	,035	,323	6,274	,000	
2	Sabit	3,278	,169		19,436	,000	
	Faktör L4	,134	,046	,199	2,909	,004	
	Faktör L3	,145	,053	,186	2,717	,007	

Tablo 12’de örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından nezaket (courtesy) boyutunu açıklamada en etkili liderlik uygulamaları boyutlarının faktör L4 (harekete geçmeye imkân tanımak) ve faktör L3 (rol model olmak) olduğu görülmektedir. Modelin açıklama gücünü gösteren düzeltilmiş R² değeri model 1’de (faktör L4) ,102, model 2’de (faktör L4, faktör L3) ,119 düzeyindedir. Regresyon modelinin anlamlılığına bakıldığında bütün modellerin anlamlılığı ile ilgili F değişiminin anlam düzeyi (p=,000) bulgulararak modellerin geçerliliği belirlenmiştir. Elde edilen bulgular H₆ hipotezini desteklemektedir. Regresyon modellerindeki Durbin-Watson katsayısı ise 1,801 olarak tespit edilmiştir. Tablo 13’de liderlik uygulamalarının

örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından yardımseverlik (altruizm) davranış boyutu üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon analizi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 13: Liderlik Uygulamalarının Yardımseverlik (Altruizm) Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model Özeti ve Anova Analizi							
Model	Değişkenler	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin St. Hatası	Durbin-Watson	F	Sig.
1	Faktör L3	,164	,161	,51756	1,666	66,101	,000
2	Faktör L3,L4	,183	,178	,51250		37,547	,000
Katsayılar							
Model		B	Std. Hata	Beta	t	Anlam	
1	Sabit	3,023	,177		17,129	,000	
	Faktör L3	,351	,043	,405	8,130	,000	
2	Sabit	2,894	,181		15,990	,000	
	Faktör L3	,245	,057	,283	4,272	,000	
	Faktör L4	,137	,049	,183	2,772	,006	

Tablo 13’de görüldüğü gibi örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından yardımseverlik (altruizm) boyutunu açıklamakta en etkili liderlik uygulamaları boyutlarının faktör L3 (rol model olmak) ve faktör L4 (harekete geçmeye imkân tanımak) olduğu görülmektedir. Modelin açıklama gücünü gösteren düzeltilmiş R² değeri model 1’de (faktör L3) ,161, model 2’de (faktör L3, faktör L4) ,178 düzeyindedir. Regresyon modelinin anlamlılığına bakıldığında bütün modellerin anlamlılığı ile ilgili F değişiminin anlam düzeyi (p=,000) bulgulararak modellerin geçerliliği belirlenmiştir. Elde edilen bulgular H₇ hipotezini desteklemektedir. Regresyon modellerindeki Durbin-Watson katsayısı ise 1,666 olarak tespit edilmiştir. Tablo 14’de liderlik uygulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından vicdanlılık (conscientiousness) davranış boyutu üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon analizi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 14: Liderlik Uygulamalarının Vicdanlılık (Conscientiousness) Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model Özeti ve Anova Analizi							
Model	Değişkenler	R²	Düzeltilmiş R²	Tahminin St. Hatası	Durbin-Watson	F	Sig.
1	Faktör L4	,081	,079	,64574	1,605	29,874	,000
Katsayılar							
Model		B	Std. Hata	Beta		t	Anlam
1	Sabit	3,116	,192			16,215	,000
	Faktör L4	,254	,046	,285		5,466	,000

Tablo 14’de görüldüğü gibi örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından vicdanlılık (conscientiousness) boyutunu açıklamakta en etkili liderlik uygulamaları boyutunun faktör L4 (harekete geçmeye imkân tanımak) olduğu görülmektedir. Modelin açıklama gücünü gösteren düzeltilmiş R² değeri ,079 düzeyindedir. Regresyon modelinin anlamlılığına bakıldığında modelin anlamlılığı ile ilgili F değişiminin anlam düzeyi (p=,000) bulgulararak modelin geçerliliği belirlenmiştir. Elde edilen bulgular H₈ hipotezini desteklemektedir. Regresyon modellerindeki Durbin-Watson katsayısı ise 1,605 olarak tespit edilmiştir. Tablo 15’de ise bir diğer örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu olan sivil erdem (civic virtue) üzerinde liderlik uygulamalarının etkisini gösteren regresyon analizi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 15: Liderlik Uygulamalarının Sivil Erdem (Civic Virtue) Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model Özeti ve Anova Analizi							
Model	Değişkenler	R²	Düzeltilmiş R²	Tahminin St. Hatası	Durbin-Watson	F	Sig.
1	Faktör L2	,167	,165	,62377	1,781	67,583	,000
2	Faktör L2,L1	,183	,178	,61865		37,658	,000
Katsayılar							
Model		B	Std. Hata	Beta	t	Anlam	
1	Sabit	2,683	,177		15,156	,000	
	Faktör L2	,372	,045	,409	8,221	,000	
2	Sabit	2,527	,186		13,594	,000	
	Faktör L2	,283	,057	,311	5,012	,000	
	Faktör L1	,127	,049	,160	2,571	,011	

Tablo 15’de yer alan regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından sivil erdem boyutunu açıklamakta en etkili liderlik uygulamaları boyutlarının faktör L2 (paylaşılmış bir vizyon oluşturmak) ve faktör L1 (çalışanları cesaretlendirmek) olduğu görülmektedir. Modelin açıklama gücünü gösteren düzeltilmiş R² değeri model 1’de (faktör L2) ,165, model 2’de (faktör L2, faktör L1) ,178 düzeyindedir. Regresyon modelinin anlamlılığına bakıldığında bütün modellerin anlamlılığı ile ilgili F değişiminin anlam düzeyi (p=,000) bulgulararak modellerin geçerliliği belirlenmiştir. Elde edilen bulgular H₀ hipotezini desteklemektedir. Regresyon modellerindeki Durbin-Watson katsayısı ise 1,781 olarak tespit edilmiştir. Tablo 16’da liderlik uygulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından sportmenlik (sportmanship) davranış boyutu üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon analizi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 16: Liderlik Uygulamalarının Sportmenlik (Sportmanship) Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model Özeti ve Anova Analizi							
Model	Değişkenler	R²	Düzeltilmiş R²	Tahminin St. Hatası	Durbin-Watson	F	Sig.
1	Faktör L4	,076	,073	,60876	1,670	27,569	,000
2	Faktör L4,L7	,090	,084	,60498		16,568	,000
Katsayılar							
Model		B	Std. Hata	Beta		t	Anlam
1	Sabit	3,072	,181			16,956	,000
	Faktör L4	,230	,044	,275		5,251	,000
2	Sabit	2,820	,211			13,351	,000
	Faktör L4	,231	,044	,276		5,299	,000
	Faktör L7	,075	,033	,119		2,285	,023

Tablo 16'daki regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından sportmenlik boyutunu açıklamakta en etkili liderlik uygulamaları boyutlarının faktör L4 (harekete geçmeye imkân tanımak) ve faktör L7 (pasif istisnalarla yönetim) olduğu görülmektedir. Modelin açıklama gücünü gösteren düzeltilmiş R² değeri model 1'de (faktör L4) ,073, model 2'de (faktör L4, faktör L7) ,084 düzeyindedir. Regresyon modelinin anlamlılığına bakıldığında bütün modellerin anlamlılığı ile ilgili F değişiminin anlam düzeyi (p=,000) bulgulararak modellerin geçerliliği belirlenmiştir. Elde edilen bulgular H₁₀ hipotezini desteklemektedir. Regresyon modellerindeki Durbin-Watson katsayısı ise 1,781 olarak tespit edilmiştir.

4.4.3. Örgütsel Adalet Algularının Ara Değişken Rolüne Yönelik Bulgular

Örgütsel Adalet ölçeğinin boyutlarını netleştirmek amacıyla faktör analizi kullanılmıştır. Faktör analizi yapılırken *KMO* istatistiğini temel alan *varimax rotation* metodu kullanılmıştır. Verileri sunmak için kullanılan tablo 17'nin içeriğinde, ölçeklerde yer alan önermelerin hangi faktöre ait olduğu, faktör yükleri, faktörlerin toplam varyansın ne kadarını açıkladığı ve faktörlerin cronbach's alpha düzeyleri verilmiştir.

Tablo 17: Örgütsel Adalet Algulamaları Ölçeği Faktör Yapısı ve Güvenilirlik Katsayıları

Faktörler	Sorular	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyansların payı %	Cronbach's Alpha
A1. Dağıtımsal Adalet	S.10	,847	29,666 29,666 (Kümülatif)	,943
	S.11	,891		
	S.12	,873		
	S.13	,842		
A2. İşlemsel Adalet	S.1	,783	24,250 53,916 (Kümülatif)	,858
	S.2	,811		
	S.3	,811		
	S.4	,800		
A3. Etkileşimsel Adalet	S.5	,834	23,923 77,839 (Kümülatif)	,879
	S.6	,866		
	S.8	,726		
	S.9	,767		
Kaiser Meyer Olkin değeri				,884
Bartlett Küresellik Testi Ki kare			3006,830 (df: 66) (Sig.: ,000)	

Tablo 17’de görüldüğü gibi örgütsel adalet algılarını ölçmeyi amaçlayan ölçek toplam 3 faktörden oluşmaktadır. Ölçek içinde yer alan 7. Soru faktörleri bozduğu için faktör analizine dahil edilmemiştir. Kaiser Meyer Olkin değeri ve Bartlett Küresellik Testi ile ilgili elde edilen değerler ölçeğin faktör analizine uygunluğunu doğrulamaktadır. Ortaya çıkan faktörlerin toplam varyansın yaklaşık % 78’ini açıkladığı görülmektedir. Ölçek içinde toplam varyansı en yüksek derecede dağıtımsal adalet faktörü açıklamaktadır (% 29,666). Faktörlerin Cronbach’s Alpha düzeylerine baktığımızda dağıtımsal adalet faktörünün mükemmel diğer iki faktörün iyi olarak değerlendirilebilecek düzeyde değerlere sahip olduğu görülmektedir. Analizde elde edilen cronbach’s alpha düzeylerinin Özmen vd. (2007: 26) tarafından yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarıyla paralel olduğu görülmektedir. Örgütsel adalet ölçeğinin faktör yapısı ile ilgili veriler sunulduktan sonra, tablo 18’de örgütsel adalet ölçeğinde yer alan ifadeler, bu ifadelere verilen cevapların ortalamaları ve standart sapmaları sunulmuştur.

Tablo 18: Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Bulgular

Faktör	Ort.	İfadeler	Ort.	s.s.
Dağıtımsal Adalet	3,83	10. Alınan ücret, terfi, ilerleme, takdir vb. kazanımlarla ilgili işlemler tutarlı bir şekilde uygulanır.	3,81	1,06
		11. Alınan ücret, terfi, ilerleme, takdir vb. kazanımlarla ilgili işlemler önyargısız olarak uygulanır.	3,84	1,07
		12. Alınan ücret, terfi, ilerleme, takdir vb. kazanımlarla ilgili işlemler doğru ve tutarlı bilgilere dayanmaktadır.	3,78	1,03
		13. Alınan ücret, terfi, ilerleme, takdir vb. kazanımlarla ilgili işlemler etik ve ahlaki standartlara uygundur.	3,88	1,02
İşlemsel Adalet	4,14	1. Elde ettiğim kazanımlar işteki çabamı yansıtır.	4,18	,86
		2. Elde ettiğim kazanımlar tamamladığım işe uygundur.	4,11	,93
		3. Elde ettiğim kazanımlar kuruma yaptığım katkıyı yansıtır.	4,14	,86
		4. Elde ettiğim kazanımlar göstermiş olduğum performansa uygundur.	4,11	1,02
Etkileşimsel Adalet	4,27	5. Yöneticim bana saygılı davranır.	4,33	,83
		6. Yöneticim, benimle olan diyaloglarında samimidir.	4,30	,81
		8. Yöneticim, benimle ayrıntılarla ilgili zamanında diyalog kurar.	4,18	,93
		9. Yöneticim, bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur.	4,28	,81

Tablo 18’de görüldüğü katılımcıların dağıtımsal adalet boyutundaki algıları diğer boyutlara göre daha düşük düzeydedir. Ölçek içindeki ifadelerden “Alınan ücret, terfi, ilerleme, takdir vb. kazanımlarla ilgili işlemler doğru ve tutarlı bilgilere dayanmaktadır” ifadesi katılımcılar tarafından en düşük düzeyde (3,78) onaylanan ifade olarak ön plana çıkmıştır. Katılımcıların etkileşimsel adalet algıları ise diğer boyutlardaki adalet algılarına göre daha yüksektir. Bu boyut içindeki “Yöneticim bana saygılı davranır” ifadesi katılımcılar tarafından en yüksek derecede kabul gören (4,33) ifadedir.

Liderlik uygulamaları algısı boyutları (bağımsız değişken), örgütsel adalet algısı boyutları (ara değişken) ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının (bağımlı değişken) kendi aralarındaki ve birbirleri ile olan ilişkisini tespit etmek üzere korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 19’da yapılan korelasyon analizinin sonuçları sunulmuştur.

Tablo 19: Liderlik Uygulamaları, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları Arasındaki Korelasyonlar (N=339)

Değişkenler	L2	L3	L4	L5	L6	L7	V1	V2	V3	V4	V5	A1	A2	A3
L1.Çalışanları cesaretlendirmek	,609**	,638**	,752**	,678**	,403**	-,047	,240**	,342**	,236**	,349**	,257**	,461**	,318**	,557**
L2.Paylaşılmış bir vizyon oluşturmak		,668**	,615**	,661**	,431**	,073	,243**	,341**	,236**	,409**	,209**	,413**	,357**	,453**
L3. Rol model olmak			,667**	,654**	,386**	,025	,319**	,405**	,249**	,345**	,223**	,365**	,291**	,474**
L4.Harekete geçmeye imkân tanımak				,679**	,396**	-,007	,323**	,372**	,285**	,321**	,275**	,392**	,297**	,558**
L5.Süreci sorgulamak					,398**	-,011	,267**	,281**	,220**	,273**	,236**	,443**	,302**	,444**
L6.Etkileşimci liderlik 1						,281**	,162**	,243**	,122*	,147**	,071	,250**	,188**	,311**
L7.Etkileşimci liderlik 2							-,013	,065	,061	,051	,117*	,044	,074	-,056
V1. Nezaket								,564**	,412**	,404**	,380**	,175**	,349**	,311**
V2. Yardımseverlik									,494**	,472**	,349**	,153**	,381**	,331**
V3. Vicdanlılık										,472**	,444**	,234**	,345**	,328**
V4. Sivil Erdem											,315**	,399**	,428**	,390**
V5. Sportmenlik												,301**	,401**	,318**
A1. Dağıtımsal A.													,486**	,565**
A2. İşlemsel A.														,398**
A3. Etkileşimsel A.														

*Korelasyon (ilişki) 0,05 düzeyinde & **korelasyon (ilişki) 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 19’da görüldüğü gibi örgütsel adalet boyutları etkileşimci lider 2 boyutu hariç bütün liderlik uygulamaları ve örgütsel vatandaşlık boyutları ile korelasyon göstermektedir. Dağıtımsal adalet çalışanları cesaretlendirmekle ilgili liderlik uygulamalarıyla en yüksek düzeyde korelasyon gösterirken, işlemsel adalet boyutu, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından sivil erdem ile yüksek düzeyde korelasyon göstermektedir. Etkileşimsel adalet boyutu ise çalışanları cesaretlendirmek ve harekete geçmeye imkân tanımakla ilgili liderlik uygulamaları ile en yüksek düzeyde korelasyon göstermektedir.

Tablo 20: Temel Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar (N=339)

Değişkenler	2	3
1.Liderlik uygulamaları	,558**	,440**
2.Örgütsel adalet		,535**
3. Örgütsel vatandaşlık		

***korelasyon (ilişki) 0,01 düzeyinde anlamlıdır.*

Liderlik uygulamaları algıları, örgütsel adalet algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi daha net görebilmek amacıyla Tablo 20’de bu değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları sunulmuştur. Görüldüğü gibi en yüksek düzeyde ilişki liderlik uygulamaları algıları ve örgütsel adalet algıları arasındadır. Bütün temel değişkenler arasında anlamlı düzeyde ilişki olduğu görülmektedir.

Liderlik uygulamaları ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi daha net görebilmek amacıyla ilgili değişkenler arasında regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmaya katılan orta kademe ve alt kademe yöneticilerin liderlik uygulamaları algıları ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve oluşturulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. Tablo 21’de ilgili regresyon analizi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 21: Liderlik Uygulamaları Algılarının Örgütsel Adalet Algıları Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model Özeti ve Anova Analizi							
Model	Değişkenler	R²	Düzeltilmiş R²	Tahminin St. Hatası	Durbin-Watson	F	Sig.
1	Faktör L1	,299	,297	,55971	1,914	143,609	,000
2	Faktör L1,L2	,344	,340	,54238		87,906	,000
Katsayılar							
Model		B	Std. Hata	Beta	t	Anlam	
1	Sabit	2,416	,142		17,020	,000	
	Faktör L1	,425	,035	,547	11,984	,000	
2	Sabit	1,998	,163		12,261	,000	
	Faktör L1	,299	,043	,384	6,901	,000	
	Faktör L2	,237	,050	,266	4,783	,000	

Tablo 21'deki regresyon analizi sonuçlarında örgütsel adalet algısını açıklamakta en etkili liderlik uygulamaları boyutlarının faktör L1 (çalışanları cesaretlendirmek) ve Faktör L2 (paylaşılmış bir vizyon oluşturmak) olduğu görülmektedir. Modelin açıklama gücünü gösteren düzeltilmiş R² değeri model 1'de (faktör L1) ,297, model 2'de (faktör L1 ve faktör L2 birlikte) ,340 düzeyindedir. Regresyon modelinin anlamlılığına ise F değişiminin anlam düzeyine bakılarak karar verilmektedir. Tabloya bakıldığında her iki modelin de anlamlılığı ile ilgili F değişiminin anlam düzeyi (p=,000) bulgulararak modellerin geçerliliği belirlenmiştir. Regresyon modellerindeki Durbin-Watson katsayısı ise 1,914 olarak tespit edilmiştir. Bu gösterge modele dahil olan değişkenlerin kendi aralarında otokorelasyon göstermedikleri şeklinde değerlendirilmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Tablo 22'de liderlik uygulamalarının dağıtımsal adalet üzerindeki etkilerini ele alan regresyon analizi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 22: Liderlik Uygulamalarının Dağıtımsal Adalet Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model Özeti ve Anova Analizi							
Model	Değişkenler	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin St. Hatası	Durbin-Watson	F	Sig.
1	Faktör L1	,213	,210	,85642	1,824	90,946	,000
2	Faktör L1,L5	,244	,240	,84037		54,228	,000
3	Faktör L1,L5,L2	,254	,247	,83600		38,038	,000
Katsayılar							
Model		B	Std. Hata	Beta	t	Anlam	
1	Sabit	1,803	,217		8,303	,000	
	Faktör L1	,518	,054	,461	9,537	,000	
2	Sabit	1,286	,254		5,059	,000	
	Faktör L1	,334	,072	,297	4,608	,000	
	Faktör L5	,314	,084	,241	3,742	,000	
3	Sabit	1,107	,266		4,155	,000	
	Faktör L1	,287	,075	,256	3,814	,000	
	Faktör L5	,231	,092	,177	2,496	,013	
	Faktör L2	,180	,084	,140	2,126	,034	

Tablo 22’de görüldüğü gibi dağıtımsal adalet algısını açıklamakta en etkili liderlik uygulamaları boyutlarının faktör L1 (çalışanları cesaretlendirmek), Faktör L5 (süreci sorgulamak) ve faktör L2 (paylaşılmış bir vizyon oluşturmak) olduğu görülmektedir. Modelin açıklama gücünü gösteren düzeltilmiş R² değeri model 1’de (faktör L1) ,210, model 2’de (faktör L1, faktör L5) ,240, model 3’de (faktör L1, faktör L5, faktör L2) ,247 düzeyindedir. Regresyon modelinin anlamlılığına bakıldığında bütün modellerin anlamlılığı ile ilgili F değişiminin anlam düzeyi (p=,000) bulgulararak modellerin geçerliliği belirlenmiştir. Elde edilen bulgular H₂

hipotezini desteklemektedir. Regresyon modellerindeki Durbin-Watson katsayısı ise 1,824 olarak tespit edilmiştir. Bu rakam modele dahil olan değişkenlerin kendi aralarında otokorelasyon göstermedikleri şeklinde yorumlanabilir. Tablo 23’de işlemsel adalet boyutuyla ilgili regresyon analizi tablosu sunulmuştur.

Tablo 23: Liderlik Uygulamalarının İşlemsel Adalet Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model Özeti ve Anova Analizi							
Model	Değişkenler	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin St. Hatası	Durbin-Watson	F	Sig.
1	Faktör L2	,127	,125	,72030	1,651	49,233	,000
2	Faktör L2,L1	,144	,138	,71467		28,169	,000
Katsayılar							
Model		B	Std. Hata	Beta	t	Anlam	
1	Sabit	2,727	,204		13,337	,000	
	Faktör L2	,367	,052	,357	7,017	,000	
2	Sabit	2,550	,215		11,875	,000	
	Faktör L2	,267	,065	,260	4,080	,000	
	Faktör L1	,144	,057	,160	2,515	,012	

Tablo 23’de görüldüğü gibi işlemsel adalet algısını açıklamakta en etkili liderlik uygulamaları boyutlarının faktör L2 (paylaşılmış bir vizyon oluşturmak) ve faktör L1 (çalışanları cesaretlendirmek) olduğu görülmektedir. Modelin açıklama gücünü gösteren düzeltilmiş R² değeri model 1’de (faktör L2) ,125, model 2’de (faktör L2, faktör L1) ,138 düzeyindedir. Regresyon modelinin anlamlılığına bakıldığında bütün modellerin anlamlılığı ile ilgili F değişiminin anlam düzeyi (p=,000) bulgulararak modellerin geçerliliği belirlenmiştir. Elde edilen bulgular H₃ hipotezini desteklemektedir. Regresyon modellerindeki Durbin-Watson katsayısı ise 1,651 olarak tespit edilmiştir. Etkileşimsel adalet boyutu ile ilgili regresyon analizi sonuçları tablo 24’de sunulmuştur.

Tablo 24: Liderlik Uygulamalarının Etkileşimsel Adalet Boyutu Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model Özeti ve Anova Analizi							
Model	Değişkenler	R²	Düzeltilmiş R²	Tahminin St. Hatası	Durbin-Watson	F	Sig.
1	Faktör L4	,311	,309	,60445	2,040	152,326	,000
2	Faktör L4,L1	,355	,351	,58584		92,456	,000
Katsayılar							
Model		B	Std. Hata	Beta	t	Anlam	
1	Sabit	2,088	,180		11,609	,000	
	Faktör L4	,536	,043	,558	12,342	,000	
2	Sabit	1,971	,176		11,195	,000	
	Faktör L4	,307	,064	,319	4,804	,000	
	Faktör L1	,269	,056	,317	4,770	,000	

Tablo 24’de etkileşimsel adalet algısını açıklamakta en etkili liderlik uygulamaları boyutlarının faktör L4 (harekete geçmeye imkân tanımak) ve faktör L1 (çalışanları cesaretlendirmek) olduğu görülmektedir. Modelin açıklama gücünü gösteren düzeltilmiş R² değeri model 1’de (faktör L4) ,309, model 2’de (faktör L4, faktör L1) ,351 düzeyindedir. Regresyon modelinin anlamlılığına bakıldığında bütün modellerin anlamlılığı ile ilgili F değişiminin anlam düzeyi (p=,000) bulgulararak modellerin geçerliliği belirlenmiştir. Elde edilen bulgular H₄ hipotezini desteklemektedir. Regresyon modellerindeki Durbin-Watson katsayısı ise 2,040 olarak tespit edilmiştir.

Liderlik uygulamaları ve örgütsel adalet algıları ilişkisi detaylı olarak ele alındıktan sonra, örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları üzerindeki etkilerini belirleyebilmek amacıyla ilgili değişkenler arasında basit çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Ayrıca örgütsel adalet algılarının liderlik uygulamaları boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini ara

değişken olarak nasıl değiştirdiğini görebilmek amacıyla regresyon modeli oluşturulmuş ve örgütsel adaletin ara değişken rolü sınanmıştır. Örgütsel adalet boyutlarının liderlik uygulamaları ve örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkisini nasıl etkilediğini ortaya koymak için üç farklı adalet boyutu ayrı ayrı liderlik uygulamaları boyutlarına eklenerek regresyon analizi uygulanmıştır. Yapılan regresyon analizlerinde method olarak stepwise methodu kullanılmıştır. Tablo 25’de örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon analizi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 25: Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model Özeti ve Anova Analizi							
Model	Değişkenler	R²	Düzeltilmiş R²	Tahminin St. Hatası	Durbin-Watson	F	Sig.
1	Faktör A2	,269	,266	,38690	1,841	123,706	,000
2	Faktör A2,A3	,343	,340	,36708		87,902	,000
Katsayılar							
Model		B	Std. Hata	Beta	t	Anlam	
1	Sabit	2,967	,115		25,809	,000	
	Faktör A2	,304	,027	,518	11,122	,000	
2	Sabit	2,463	,136		18,103	,000	
	Faktör A2	,234	,028	,399	8,292	,000	
	Faktör A3	,185	,030	,298	6,195	,000	

Tablo 25’de örgütsel vatandaşlık davranışlarını açıklamakta en etkili örgütsel adalet boyutlarının faktör A2 (işlemsel adalet) ve faktör A3 (etkileşimsel adalet) olduğu görülmektedir. Modelin açıklama gücünü gösteren düzeltilmiş R² değeri model 1’de (faktör A2) ,266, model 2’de (faktör A2, faktör A3) ,340 düzeyindedir. Regresyon modelinin anlamlılığına bakıldığında bütün modellerin anlamlılığı ile ilgili F değişiminin anlam düzeyi (p=,000) bulgulanarak modellerin geçerliliği

belirlenmiştir. Elde edilen bulgular H_{11} hipotezini desteklemektedir. Regresyon modellerindeki Durbin-Watson katsayısı ise 1,841 olarak tespit edilmiştir.

Örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon analizi sonuçları sunulduktan sonra, örgütsel adalet algılarının ara değişken olarak liderlik uygulamaları algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediğini belirlemek amacıyla farklı regresyon analizi modelleri oluşturulmuştur. Öncelikle örgütsel adalet algısı değişkeninin aracılık rolünü test etmeye yönelik regresyon analizi uygulanmıştır. Bu regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular tablo 26'da sunulmuştur.

Tablo 26: Örgütsel Adalet Algılarının Ara Değişken Rolü Regresyon Analizi Sonuçları

Model Özeti ve Anova Analizi								
Model	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	Sig. Model		B	T	Sig.
1	,193	,191	80,815	,000	Lid. Uyg.	,351	8,990	,000
Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Bağımsız Değişken: Liderlik Uygulamaları								
2	,312	,310	152,547	,000	Lid. Uyg.	,659	12,351	,000
Bağımlı Değişken: Örgütsel Adalet Bağımsız Değişken: Liderlik Uygulamaları								
3	,315	,311	77,280	,000(a)	Lid. Uyg.	,164	3,770	,000
					Örg. Ad.	,284	7,725	,000
Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Bağımsız Değişkenler: Liderlik Uygulamaları, Örgütsel Adalet								

Örgütsel adalet algısının liderlik uygulamaları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ara değişken rolüne ilişkin analizler 3 aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada liderlik uygulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi analiz edilmiş ve istatistiksel olarak anlamlı sonuç elde edilmiştir. İkinci aşamada liderlik uygulamalarının örgütsel adalet üzerindeki etkisi analiz edilmiş ve istatistiksel olarak anlamlı sonuç elde edilmiştir. Üçüncü ve son

aşamada ise liderlik uygulamalarının ve örgütsel adaletin birlikte örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Örgütsel adaletin tam bir ara değişken rolü oynaması durumunda, liderlik uygulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki anlamlı etkisinin ortadan kalkmış olması gerekmektedir. Tablo 26 incelendiğinde, liderlik uygulamalarının açıklayıcılığının örgütsel adaletin modele dahil olması ile tamamen ortadan kaybolmadığı, ancak bir hayli azalmış olduğu (beta değerinin ,351'den ,164'e inmesi) görülmektedir. Bu durumda örgütsel adaletin kısmen ara değişken rolü oynadığı söylenebilir. Elde edilen bulgular H₁₂ hipotezini kısmen desteklemektedir.

Bir sonraki modelde dağıtımsal adalet boyutunun liderlik uygulamaları ve örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkisindeki rolünü tespit etmek amacıyla, liderlik uygulamaları boyutlarının ve dağıtımsal adalet boyutunun bağımsız değişken, örgütsel vatandaşlık davranışları ortalamasının bağımlı değişken olarak alındığı regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 27'de bu analizin sonuçları sunulmuştur.

Tablo 27: Dağıtımsal Adalet Algısı ve Liderlik Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model Özeti ve Anova Analizi							
Model	Değişkenler	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin St. Hatası	Durbin-Watson	F	Sig.
1	Faktör L4	,181	,178	,40950	1,631	74,262	,000
2	Faktör L4,A1	,221	,217	,39979		47,740	,000
3	Faktör L4,A1,L3	,243	,236	,39482		35,805	,000
Katsayılar							
Model		B	Std. Hata	Beta	t	Anlam	
1	Sabit	3,191	,122		26,184	,000	
	Faktör L4	,254	,029	,425	8,618	,000	
2	Sabit	3,007	,127		23,700	,000	

	Faktör L4	,202	,031	,339	6,478	,000
	Faktör A1	,103	,025	,219	4,191	,000
3	Sabit	2,793	,143		19,512	,000
	Faktör L4	,129	,039	,216	3,305	,001
	Faktör A1	,091	,025	,195	3,729	,000
	Faktör L3	,138	,045	,199	3,085	,002

Tablo 27’de görüldüğü gibi faktör L4 (harekete geçmeye imkân tanımak), faktör A1 (dağıtimsal adalet) ve faktör L3’ün (rol model olmak) dahil olduğu modelin açıklama gücünü gösteren düzeltilmiş R^2 değeri ,236 düzeyindedir. Bu oran dağıtimsal adalet boyutunun liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını açıklama gücünü arttırdığını göstermektedir. Regresyon modelinin anlamlılığına bakıldığında bütün modellerin anlamlılığı ile ilgili F değişiminin anlam düzeyi ($p=,000$) bulgulararak modellerin geçerliliği belirlenmiştir. Regresyon modellerindeki Durbin-Watson katsayısı ise 1,631 olarak tespit edilmiştir. Üçüncü modelde işlemsel adalet boyutunun liderlik uygulamaları ve örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkisindeki aracılık etkisini tespit etmek amacıyla, liderlik uygulamaları boyutlarının ve işlemsel adalet boyutunun bağımsız değişken, örgütsel vatandaşlık davranışları ortalamasının bağımlı değişken olarak alındığı regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 28’de bu regresyon analizinin sonuçları sunulmuştur.

Tablo 28: İşlemsel Adalet Algısı ve Liderlik Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model Özeti ve Anova Analizi							
Model	Değişkenler	R²	Düzeltilmiş R²	Tahminin St. Hatası	Durbin-Watson	F	Sig.
1	Faktör A2	,269	,266	,38690	1,750	123,706	,000
2	Faktör A2,L4	,349	,345	,36553		90,082	,000
3	Faktör A2,L4,L3	,364	,358	,36180		63,955	,000
Katsayılar							
Model		B	Std. Hata	Beta	t	Anlam	
1	Sabit	2,967	,115		25,809	,000	
	Faktör A2	,304	,027	,518	11,122	,000	
2	Sabit	2,459	,134		18,325	,000	
	Faktör A2	,252	,027	,430	9,325	,000	
	Faktör L4	,177	,028	,297	6,447	,000	
3	Sabit	2,292	,145		15,767	,000	
	Faktör A2	,242	,027	,413	8,973	,000	
	Faktör L4	,114	,035	,191	3,239	,001	
	Faktör L3	,115	,041	,166	2,822	,005	

Tablo 28’de görüldüğü gibi faktör A2 (işlemsel adalet), faktör L4 (harekete geçmeye imkân tanımak), faktör L3’ün (rol model olmak) dahil olduğu modelin açıklama gücünü gösteren düzeltilmiş R² değeri ,358 düzeyindedir. Bu oran işlemsel adalet boyutunun liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını açıklama gücünü arttırdığını göstermektedir. Regresyon modelinin anlamlılığına bakıldığında bütün modellerin anlamlılığı ile ilgili F değişiminin anlam düzeyi (p=,000) bulgulanarak modellerin geçerliliği belirlenmiştir. Regresyon modellerindeki Durbin-

Watson katsayısı ise 1,750 olarak tespit edilmiştir. Dördüncü modelde Etkileşimsel adalet boyutunun liderlik uygulamaları ve örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkisindeki aracılık etkisini tespit etmek için liderlik uygulamaları boyutlarının ve etkileşimsel adalet boyutunun bağımsız değişken, örgütsel vatandaşlık davranışları ortalamasının bağımlı değişken olarak alındığı regresyon analizi modeli oluşturulmuştur. Bu analizin sonuçları tablo 29’da sunulmuştur.

Tablo 29: Etkileşimsel Adalet Algısı ve Liderlik Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model Özeti ve Anova Analizi							
Model	Değişkenler	R²	Düzeltilmiş R²	Tahminin St. Hatası	Durbin-Watson	F	Sig.
1	Faktör A3	,209	,207	,40230	1,651	89,119	,000
2	Faktör A3,L4	,259	,255	,38987		58,854	,000
3	Faktör A3,L4,L3	,269	,262	,38796		41,066	,000
4	Faktör A3,L4,L3,L7	,277	,269	,38626		32,062	,000
Katsayılar							
Model		B	Std. Hata	Beta	t	Anlam	
1	Sabit	3,011	,130		23,094	,000	
	Faktör A3	,284	,030	,457	9,440	,000	
2	Sabit	2,618	,151		17,380	,000	
	Faktör A3	,209	,033	,337	6,318	,000	
	Faktör L4	,176	,037	,255	4,777	,000	
3	Sabit	2,597	,150		17,285	,000	
	Faktör A3	,182	,035	,293	5,134	,000	
	Faktör L4	,126	,044	,182	2,862	,004	
	Faktör L3	,084	,040	,140	2,080	,038	

4	Sabit	2,454	,166		14,776	,000
	Faktör A3	,187	,035	,301	5,283	,000
	Faktör L4	,121	,044	,175	2,769	,006
	Faktör L3	,084	,040	,141	2,096	,037
	Faktör L7	,042	,021	,093	1,990	,047

Tablo 29’da görüldüğü gibi faktör A3 (etkileşimsel adalet), faktör L4 (harekete geçmeye imkân tanımak), faktör L3 (rol model olmak) ve faktör L7’nin (etkileşimci lider 2) dahil olduğu modelin açıklama gücünü gösteren düzeltilmiş R^2 değeri ,269 düzeyindedir. Bu oran etkileşimsel adalet boyutunun liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını açıklama gücünü arttırdığını göstermektedir. Regresyon modelinin anlamlılığına bakıldığında bütün modellerin anlamlılığı ile ilgili F değişiminin anlam düzeyi ($p=,000$) bulgulararak modellerin geçerliliği belirlenmiştir. Regresyon modellerindeki Durbin-Watson katsayısı ise 1,651 olarak tespit edilmiştir.

4.5. ARAŞTIRMA BULGULARININ YORUMLANMASI

Araştırma bulguları sunulduktan sonra araştırma hipotezleriyle ilgili değerlendirme yapılmış ve elde edilen verilerden yararlanarak değişkenler arasındaki ilişkileri daha net göstermek amacıyla araştırma modeli oluşturulmuştur. Öncelikle Tablo 30’da hipotez testlerinin sonuçları özet olarak sunulmuştur.

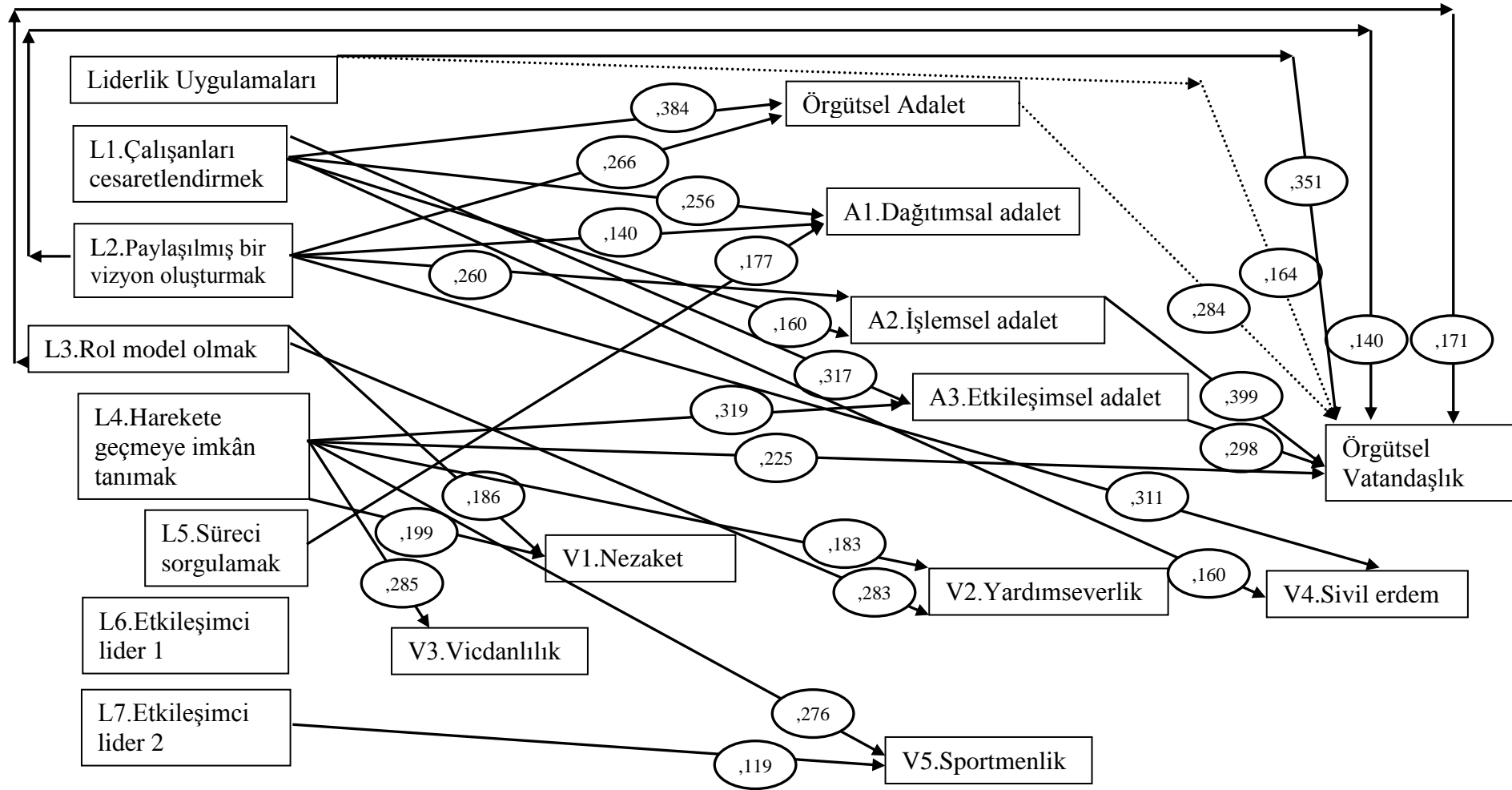
Tablo 30: Hipotez Testleri Sonuçlarının Özeti

Hipotez No	Hipotezler	Kabul/Red
H ₁	Liderlik uygulamaları algıları ile örgütsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H ₂	Liderlik uygulamaları algıları ile dağıtımsal adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H ₃	Liderlik uygulamaları algıları ile işlemsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H ₄	Liderlik uygulamaları algıları ile etkileşimsel adalet algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H ₅	Liderlik uygulamaları algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H ₆	Liderlik uygulamaları algıları ile nezaket (courtesy) örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H ₇	Liderlik uygulamaları algıları ile yardımseverlik (altruism) örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H ₈	Liderlik uygulamaları algıları ile vicdanlılık (conscientiousness) örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H ₉	Liderlik uygulamaları algıları ile sivil erdem (civic virtue) örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H ₁₀	Liderlik uygulamaları algıları ile sportmenlik (sportsmanship) örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H ₁₁	Örgütsel adalet algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ilişki vardır.	Kabul
H ₁₂	Örgütsel adalet algıları, liderlik uygulamaları algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi anlamlı şekilde etkilemektedir.	Kabul

Tablo 30'da görüldüğü gibi tez çalışmasında ele alınan araştırma hipotezlerinin tamamı kabul edilmiştir. Regresyon analizlerinde görüldüğü gibi genel örgütsel adalet algılarını en önemli derece etkileyen liderlik uygulamaları çalışanları cesaretlendirmek ve paylaşılmış bir vizyon oluşturmak ile ilgili liderlik uygulamalarıdır ($R^2=,340$). Liderlik uygulamalarının en güçlü etkisi örgütsel adalet

boyutlarında etkileşimsel adalet üzerinde görülmektedir. Harekete geçmeye imkân tanımak ve çalışanları cesaretlendirmek ile ilgili liderlik uygulamaları etkileşimsel adaleti önemli bir düzeyde ($R^2=,351$) açıklamaktadır. Liderlik uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini ortaya koymak amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında ise sırasıyla harekete geçmeye imkân tanımak, rol model olmak ve paylaşılmış bir vizyon oluşturmak ile ilgili liderlik uygulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını belirli bir düzeyde ($R^2=,214$) açıkladığı görülmektedir. Liderlik uygulamaları algılarının, yardımseverlik ve sivil erdem boyutlarını diğer örgütsel vatandaşlık boyutlarına kıyasla daha yüksek düzeyde açıkladığı görülmektedir. Korelasyon tablosunda da liderlik uygulamaları boyutları ile yardımseverlik ve sivil erdem boyutları arasındaki korelasyon düzeylerinin daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Rol model olmak ve harekete geçmeye imkân tanımak ile ilgili liderlik uygulamaları yardımseverlik boyutunu açıklamakta daha etkiliyken, paylaşılmış bir vizyon oluşturmak ve çalışanları cesaretlendirmek ile ilgili liderlik uygulamaları sivil erdem boyutunu açıklamakta daha etkilidir. Örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini açıklamayı amaçlayan regresyon analizi sonuçlarına baktığımızda ise işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını önemli bir düzeyde ($R^2=,340$) açıkladığı görülmektedir. Örgütsel adalet algılarının ara değişken olarak liderlik uygulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini nasıl değiştirdiğini belirlemek amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Bu analizler örgütsel vatandaşlık davranışlarını açıklamakta en etkili değişkenlerin işlemsel adalet, harekete geçmeye imkân tanımak ve rol model olmak olarak sıralandığı görülmüştür. Bu üç değişken örgütsel vatandaşlık davranışlarını ,358 oranında açıklamaktadır. Araştırmada ele alınan değişkenler arasındaki ilişkileri daha net göstermek amacıyla, değişkenler arasındaki ilişkiler regresyon analizlerinde elde edilen Beta katsayıları verilerek şekil 9'da gösterilmiştir.

Şekil 9: Değişkenler arasındaki ilişkiler



5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde örgütler varlıklarını sürdürebilmek için, iş tanımlarında biçimsel olarak belirlenmiş görevlerin ötesinde davranış sergileyen ve örgütlerine bu yönüyle önemli katkılar sağlayan işgörelere daha çok ihtiyaç duymaktadır (Bolat ve Bolat, 2008: 86). En önemli hizmet sektörlerinden birisi olan turizm sektöründe çalışanların işlerine önemli katkılar sağlayacak bu tarz davranışları sergilemeleri bünyesinde çalıştıkları işletmeler açısından özellikle istenilen bir durumdur. Örgütsel vatandaşlık davranışları olarak nitelendirilebilecek bu tarz davranışların örgütte yaygınlaştırılması için örgütsel süreçlerde ve sistemlerde iyileştirmeler ve geliştirmeler gerekmektedir (Akbaş, 2011: 64). Örgütsel süreçlerin ve sistemlerin en önemli belirleyicileri arasında işletmelerde uygulanan liderlik davranışları gösterilebilir. Bu tez çalışmasında işgörelere örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyini etkileyen önemli faktörlerden biri olduğu düşünülen liderlik uygulamaları boyutlarının etki düzeyinin ve bu etki üzerinde bir ara değişken olarak örgütsel adalet algısının rolünün netleştirilmesi amaçlanmıştır. Örgütsel adalet algısının örgütsel ortam içinde bütünleştirici bir yapıya sahip olacağı ve işgörelere olumlu davranışlarını güçlendirici bir etki göstereceği beklentisi, ara değişken olarak araştırmaya dahil edilmesini beraberinde getirmiştir.

Marmaris ve Bodrum destinasyonunda faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinden elde edilen verilere göre, bu işletmelerde katılımcılar tarafından en yüksek düzeyde algılanan liderlik uygulamalarının, **harekete geçmeye imkân tanımak** ve **rol model olmak** ile ilgili liderlik uygulamaları olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla orta kademe ve alt kademe yöneticilerin algılarına dayalı olarak söz konusu otel işletmelerinde bu iki liderlik uygulamasının daha yoğun uygulandığı söylenilebilir. İstisnalarla pasif yönetim kapsamındaki liderlik uygulamalarının ise en az düzeyde uygulandığı söylenilebilir. Liderlik uygulamaları ile ilgili elde edilen veriler, araştırma kapsamındaki otellerde genel olarak olumlu ve istenilen liderlik uygulamaları olan, dönüşümcü liderlik kapsamında değerlendirilebileceğimiz liderlik uygulamalarının sergilendiği yönündedir.

Tez çalışması kapsamındaki işletmelerde algılanan örgütsel adalet algıları değerlendirildiğinde, en çok **etkileşim adaleti** boyutundaki önermelerin katılımcılar tarafından onaylandığı görülmektedir. Bunun yanında orta ve alt düzey yöneticilerin dağıtımsal adalet boyutu ile ilgili algılarının diğer boyutlara göre daha düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Bunun sebebi olarak işgörenlerin elde ettiği işle ilgili kazanımları yeterince tatmin edici bulmaması gösterilebilir. Orta ve alt kademe yöneticilerin alınan ücret, terfi, ilerleme, takdir vb. kazanımlarla ilgili adalet algısının genel örgütsel adalet algılarından daha düşük düzeyde olduğu net olarak görülmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili elde edilen verileri değerlendirdiğimizde, **yardımseverlik** ve **nezaket** boyutundaki örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileme eğiliminin, diğer örgütsel vatandaşlık boyutlarına kıyasla daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Katılımcıların iş arkadaşlarına destek sağlamakla ilgili örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemeye daha yüksek düzeyde eğilim gösterdikleri söylenebilir. Bunun yanında, katılımcıların iş ortamından kaynaklanan bazı problemleri tolere etmesiyle ilgili örgütsel vatandaşlık davranışlarını ifade eden, sportmenlik boyutundaki davranışları sergileme eğilimlerinin, diğer örgütsel vatandaşlık boyutlarına kıyasla daha düşük seviyede olduğu görülmektedir. Sportmenlik boyutundaki örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileme eğiliminin düşük seviyede olması, otel işletmelerinde çalışan orta düzey ve alt düzey yöneticilerin gerginlik ve çatışmaya sebep olabilecek olumsuz davranışlardan çok fazla kaçınmayacağı şeklinde yorumlanabilir. Bu, örgütün etkinliğine ve verimliliğine zarar verebilecek bir durumdur.

Tez çalışmasında ele alınan değişkenler arası ilişkilerle ilgili verilere baktığımızda örgütsel adalet algılarını en çok açıklayan liderlik uygulamalarının **çalışanları cesaretlendirmek** ve **paylaşılmış bir vizyon oluşturmak** olduğu görülmektedir. Dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet boyutları üzerinde en etkili liderlik uygulamaları ayrıca tespit edilmiştir. Örgütsel adalet boyutlarından dağıtımsal adaleti açıklamakta en etkili liderlik uygulamaları olarak **çalışanları cesaretlendirmek**, **süreci sorgulamak** ve **paylaşılmış bir vizyon oluşturmak** ortaya çıkmaktadır. **Paylaşılmış bir vizyon oluşturmak** ve **çalışanları cesaretlendirmek** ile ilgili liderlik uygulamaları ise işlemsel adalet algılarını

açıklamakta daha etkilidir. Etkileşimsel adalet algularını açıklamakta ise **harekete geçmeye imkân tanımak** ve **çalışanları cesaretlendirmek** boyutundaki liderlik uygulamalarının daha etkili olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar genel olarak literatürdeki sonuçlarla örtüşmektedir. Güneş ve Buluç da benzer şekilde (2012: 411) Ağrı il merkezi ve merkeze bağlı köylerdeki resmî ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenleri konu aldığı çalışmada genel olarak dönüşümcü liderlikle örgütsel adalet arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Tez çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışları bağımlı değişken olarak alınmıştır. Araştırmanın temel amacı örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkışını olumlu etkileyen değişkenleri betimlemektir. Bu amaca yönelik olarak ilk önce liderlik uygulamaları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Elde edilen verilere göre örgütsel vatandaşlık davranışlarını en etkili şekilde açıklayan liderlik uygulamaları olarak **harekete geçmeye imkân tanımak**, **rol model olmak** ve **paylaşılmış bir vizyon oluşturmak** ile ilgili liderlik uygulamaları ön plana çıkmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışları boyutları üzerinde liderlik uygulamalarının etkisini daha net görebilmek amacıyla bütün örgütsel vatandaşlık boyutlarının liderlik uygulamalarıyla ilişkisi ayrı ayrı ele alınmıştır. Nezaket boyutunu açıklamakta en etkili liderlik uygulamaları boyutlarının **harekete geçmeye imkân tanımak** ve **rol model olmak** olduğu tespit edilmiştir. Bir diğer örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu yardımseverlik davranışlarını açıklamakta en etkili liderlik uygulamalarının **rol model olmak** ve **harekete geçmeye imkân tanımak** olduğu görülmektedir. Vicdanlılık boyutunu açıklamakta en etkili liderlik uygulaması olarak **harekete geçmeye imkân tanımak** ön plana çıkmıştır. Sivil erdem boyutunu açıklamakta en etkili liderlik uygulamaları boyutlarının **paylaşılmış bir vizyon oluşturmak** ve **çalışanları cesaretlendirmek** olduğu görülmektedir. Sportmenlik boyutunu açıklamakta en etkili olan liderlik uygulamaları boyutlarına bakıldığında ise **harekete geçmeye imkân tanımak** ve **pasif istisnalarla yönetim** ile ilgili liderlik uygulamalarının öne çıktığı görülmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde dönüşümcü liderlik uygulamaları kapsamındaki liderlik uygulamalarının hem örgütsel vatandaşlık davranışları ortalamasını hem de tek tek örgütsel vatandaşlık davranışları boyutlarını açıklamakta daha etkili olduğu

söylenbilir. Bunun yanında liderlik uygulamaları algılarının, yardımseverlik ve sivil erdem boyutlarını diğer örgütsel vatandaşlık boyutlarına kıyasla daha yüksek düzeyde açıkladığı görülmektedir. Korelasyon tablosunda da liderlik uygulamaları boyutları ile yardımseverlik ve sivil erdem boyutları arasındaki korelasyon düzeylerinin daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Tez çalışmasındaki liderlik uygulamaları ve örgütsel vatandaşlık ilişkisine yönelik bulgular, Podsakoff vd., (1990: 109) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın dönüşümcü liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkilediğine ilişkin sonucuyla paralellik göstermektedir. Arslantaş ve Pekdemir'in (2007: 277) çalışmasında da benzer şekilde dönüşümcü liderliğin karizma / ilham verme ve bireysel düzeyde ilgi boyutlarının, katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Etkileşimci liderlik kapsamındaki pasif istisnalarla yönetim boyutundaki liderlik uygulamalarının ise sadece sportmenlik boyutunu açıklamakta ufak bir etkisi olduğu görülmektedir. Bu sonuç literatürdeki diğer araştırma sonuçlarıyla doğrudan örtüşmese de, Morçin ve Morçin'in (2013: 70), etkileşimci liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışlarını belirli düzeyde açıkladığını bulgulayan araştırma sonuçlarını desteklemektedir.

Örgütsel adalet algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkisine baktığımızda ise bütün örgütsel adalet boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilişkili olduğu görülmüştür. **İşlemsel adalet** ve **etkileşimsel adalet** boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinin dağıtımsal adalete kıyasla daha güçlü olduğu tespit edilmiştir. Tez çalışmasında elde edilen bu bulgu Çetinkaya ve Çimenci'nin (2014: 237) yaptıkları çalışmada elde ettikleri örgütsel adalet algısının hem işlemsel adalet hem etkileşim adaleti boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik, nezaket ve centilmenlik boyutlarıyla pozitif ilişkiye sahip olduğu yönündeki sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Ayrıca korelasyon analizinde işlemsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki korelasyonun diğer örgütsel adalet boyutlarına kıyasla daha yüksek çıkması Colquitt vd., (2001: 425)'nin işlemsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilişkili olduğu yönündeki ifadesini destekleyen bir bulgu olarak dikkat çekmektedir.

Örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık üzerindeki doğrudan etkisi değerlendirildikten sonra liderlik uygulamaları örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkisindeki aracılık rolü değerlendirilmiştir. Yapılan analizde örgütsel adaletin kısmen ara değişken rolü oynadığı, liderlik uygulamaları ve örgütsel vatandaşlık ilişkilerini güçlendirdiği gözlemlenmiştir. Tez çalışmasında kullanılan liderlik uygulamaları boyutlarının aynısı kullanılmamış olsa da, literatürdeki benzer araştırmaların sonuçlarına baktığımızda örgütsel adaletin aracılık rolü ile ilgili hem olumlu hem olumsuz bulguların var olduğu görülmektedir. Yeşiltaş (2013: 63) çalışmasında dağıtım adaletinin sadece otokratik liderlik boyutu ve örgütsel vatandaşlık ilişkisinde aracılık rolü oynadığını, yardımsever liderlik ve ahlaki liderlik boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinde ise dağıtım adaletinin herhangi bir aracılık rolü oynamadığını tespit etmiştir. Akyüz (2012) eğitim sektörü üzerine yaptığı tez çalışmasında örgütsel adaletin hizmetkâr liderlik davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ara değişken rolü oynadığını tespit etmiştir. Asgari vd. (2008: 147) ise yaptıkları araştırma sonucunda lider üye etkileşiminin dönüşümcü liderlik davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkisinde aracılık rolü oynamadığını ortaya koymuştur. Tez çalışmasında elde ettiğimiz bulgular liderlik uygulamaları örgütsel vatandaşlık ilişkisinde örgütsel adalet algılarının aracılık rolü ile ilgili olumlu bulgular elde etmiş çalışmalarını destekler niteliktedir.

Tez çalışmasında hangi örgütsel adalet boyutunun ara değişken olarak etkisinin daha güçlü olduğunu belirlemek için yapılan analizde **işlemsel adalet** algılarının **harekete geçmeye imkân tanımak** ve **rol model olmak** liderlik uygulamalarıyla bir arada örgütsel vatandaşlık davranışını en yüksek düzeyde etkilediği görülmüştür. Bu bulgudan yola çıkarak işgörenlerin işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet algılamalarının yüksek olduğu ve liderlerinin harekete geçmeye imkân tanımak ve rol model olmak boyutlarındaki uygulamaları daha çok tercih ettikleri durumda, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının daha yüksek düzeyde olacağı söylenebilir.

Otel işletmesinde çalışan yöneticiler açısından araştırma bulguları değerlendirildiğinde, yöneticilerin dönüşümcü liderlik kapsamındaki liderlik uygulamalarını benimsemelerinin örgüt içinde işgörenlerin örgütsel adalet algılarının

daha yüksek olmasına ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha yüksek düzeyde sergilenmesine katkı sağlayacaktır. Özellikle harekete geçmeye imkân tanımak boyutundaki liderlik uygulamaları birçok değişken üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. Ancak, dönüşümcü liderlik boyutları içerisinde değerlendirilebilecek diğer bir liderlik uygulaması süreci sorgulamak diğer dönüşümcü liderlik uygulamalarına kıyasla daha az değişken üzerinde belirleyici etki göstermektedir.

Değişkenlerle ilgili katılımcılardan elde edilen veriler genel olarak değerlendirildiğinde anlamlı şekilde boyutlara ayrılmakta ve kendi aralarında farklılaşmaktadır. Bu durum verilerin örgütlerdeki gerçek durumu sağlıklı şekilde yansıttığı düşüncesini güçlendirse de, katılımcıların var olan durumu yansıtan cevaplar yerine, olaması gereken ya da olmasını istedikleri durumu yansıtan cevaplar vermiş olma olasılığı yüksektir. Ayrıca, ortalama olarak 4 civarında olan değişkenlere katılım düzeyini iyi olarak değerlendirmek yerine zayıf ama olumlu katılım düzeyleri olarak değerlendirmek daha doğru olacaktır. Çünkü “3= kararsızım” ifadesinden sonraki katılım düzeyleri değişkenlere yönelik olumlu katılımı ifade etmektedir. Bu nedenle değişkenlere olumlu katılım düzeylerini 3 en az olumlu, 5 en olumlu aralığında değerlendirmek, değişkenlere olumsuz katılım düzeyini 2,99 en az olumsuz, 1 en olumsuz olarak değerlendirmek daha sağlıklı bir bakış açısı olacaktır.

Araştırmanın teorik açıdan ortaya koyduğu ilişkiler, dönüşümcü liderlik davranışlarının otel işletmelerde uygulanmasının, işgörenlerin örgütsel adalet algılarını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını anlamlı şekilde etkilediğini göstermektedir. Tez çalışmasında araştırma hipotezlerinin tamamı kabul edilmiştir. Tez çalışmasında elde edilen teorik bulguların uygulamaya aktarılabilmesi için otel işletmelerinde görev yapan yöneticilere dönüşümcü liderliğe yönelik eğitimler verilmesi faydalı olacaktır. Dönüşümcü liderlik uygulamaları ile ilgili eğitim alan liderlerin çalıştıkları örgütlerde bu değişimin nasıl bir etki yarattığını belirlemek amacıyla eğitim öncesi ve eğitim sonrası olmak üzere iki farklı zamanda veri toplanarak liderlik uygulamalarındaki değişimin etkisi gözlemlenebilir. Böyle bir araştırma tez çalışmasında betimlenen ilişkilerin uygulama açısından başarısını daha net gösterecektir.

Tez çalışmasında elde edilen sonuçlar, örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesinde, liderlik uygulamalarının ve çalışanların örgütsel adalet algılarının anlamlı bir etki yarattığını göstermektedir. Fakat örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında tez çalışmasında ele alınan değişkenler dışında etkili olabilecek başka değişkenlerin de var olduğu yadsınamaz. Gelecekteki çalışmalarda örgütsel güven, örgütsel stres gibi çalışan performansı üzerinde etkisi olduğu kabul edilen değişkenlerin, hem bağımsız değişken, hem de ara değişken olarak örgütsel vatandaşlık davranışı eğilimleri üzerinde nasıl etkiler yarattığının ele alınması faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

Adair, John., (2005), *Kışkırtıcı Liderlik*, Alteo Yayıncılık: İstanbul.

Akbaş, Türkmen Taşer., (2011), Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9 (1), ss. 55-81.

Akbolat, Mahmut., Işık, Oğuz., Yılmaz, Ali., (2013), Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 6 (11), ss. 35-50.

Akiş, Yeşim T., (2004), *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*, Alfa Yayınları: İstanbul.

Aksel, İbrahim. (2008), *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*, Editör: Celalettin Serinkan, Nobel Basımevi: Ankara.

Akyüz, Bülent. (2012), *Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Gebze.

Allison, Barbara J., Voss, Richard S. and Dryer, Sean (2001), Student Classroom And Career Success: The Role Of Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Education for Business*, 76 (5), ss. 282-288.

Altıntaş,Fusun Ç., (2006), Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz, *İşletme Fakültesi Dergisi*, 7 (2), ss.19-40.

Arıkanlı, Ahmet. ve Ulubaş, Bekir., (2004), *Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları*, Tarım ve Köyişleri Bakanlığı: Ankara.

Arslantaş, Cüneyt. ve Pekdemir, Işıl., (2007), Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 7, Sayı:1, ss.261-286.

Asgari, Ali., Silong, Abu D., Ahmad, Aminah. ve Samah, Bahaman A., (2008), The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust in Management and Organizational Citizenship Behaviors, *European Journal of Scientific Research*, Cilt: 23, Say: 2, ss.227-242.

Aslan, Şebnem., (2009), Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: “Kurumda Çalışma Yılı ve Ücret Değişkenlerinin Rolü, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6 (1), ss.256-275.

Aslan, Şebnem. ve Özata, Musa., (2009), Lider Üye Etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9 (17), ss. 95-116.

Avolio, Bruce J., Bass, Bernard M. ve Jung, Dong I. (1999), Re-Examining The Components of Transformational and Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, No: 72, 441-462.

Bakan, İsmail. ve Bulut, Yakup., (2004), Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert’in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı’na Dayalı Bir Alan Çalışması, *I.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, No: 31, Ekim.

Balcı, Ali., (2011), *Sosyal Bilimlerde Araştırma*, (9. Baskı), Pegem Akademi: Ankara.

Bass, Bernard M., (1985), *Leadership And Performance Beyond Expectation*, The Free Press: New York.

Bass, Bernard. M., Stogdill, Ralph. M., (1990), *Bass Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, (3. Baskı), Free Press: New York.

Bass, Bernard M. ve Avolio, Bruce J., (1990), Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond, *Journal of European Industrial Training*, 14, ss. 21-27.

Bateman ,Thomas S. ve Organ, Dennis W., (1983), Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship, *Academy of Management Journal*, No: 26, ss. 587-595.

Baysal, A. Can ve Tekarslan, Erdal. (1996), *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*, (2. Baskı), Avcıol Basın Yayın: Ankara.

Becker, Thomas E., ve Billings, Robert S., (1993), Profiles of Commitment: An Empirical Test, *Journal of Organizational Behavior*, 14, ss. 177–190.

Bedelan, Arthur G., (1989), *Organizational Behaviour*, The Dryden Pres: Orlando.

Bennis, Warren ve Nanus, Burt., (1985), *Leaders: The Strategies For Taking Chance*, Harper and Row: New York.

Bennis, Warren., (1997), "Liderin Lideri Olmak," *Geleceği Yeniden Düşünmek* (Derleyen: Rowan Gibson), Çev: Sinem Gül, Sabah Kitapları: İstanbul, ss. 133-144.

Beugré, Constant D., (1998), *Managing Fairness in Organizations*, Greenwood Publishing Group: Connecticut, London.

Beugré, Constant D., (2002), Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employess: an African Perspective, *International Journal of Human Resource Management*, 13 (7), November, ss.1091-1104.

Blake, Robert R. ve McCanse, Anne A., (1991), *Leadership Dilemmas-Grid Solutions*, Gulf Publishing Company: Houston, Texas.

Bloch, Susan ve Whiteley, Philip., (2003), *Kusursuz Liderlik*, Çev: Ümit Şensoy, Optimist Yayınları: İstanbul.

Bogler, Ronit ve Somech, Anit., (2004), Influence of Teacher Empowerment On Teacher's Organizational Commitment, Professional Commitment And Organizational Citizenship Behavior in Schools, *Teaching and Teacher Education*, No: 20, ss. 277-289.

Bogler, Ronit ve Somech, Anit., (2005), Organizational Citizenship Behavior in School: How Does It Relate To Participation in Decision Making?, *Journal of Educational Administration*, 43 (5), ss.420-438.

Boerner, Sabine., Dütschke, Elisabeth ve Wied, Simon., (2008), Charismatic Leadership and Organizational Citizenship Behaviour: Examining the Role of Stressors and Strain, *Human Resource Development International*, 11 (5), ss. 507-521.

Bolat, O. İnci ve Bolat, Tamer., (2008), Otel İşletmelerin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (19), ss. 75-94.

Bolat, O. İnci., Bolat, Tamer. ve Seymen, Oya., (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, ss. 215-239.

Bolden, Richard., (2004), What is Leadership?, *Leadership South West Research Report 1, Centre for Leadership Studies*, University of Exeter: England, http://businessschool.exeter.ac.uk/documents/discussion_papers/cls/what_is_leadership.pdf, (30.11.2012).

Bowdich, James L., (1990), *A Primer on Organizational Behaviour* (2nd Ed.), Willey Book: New York.

Bryman, Alan E., (1992), *Charisma and Leadership in Organizations*, Sage Publications: London.

Buchen, Irving H., (1998), Servant Leadership: A Model For Future Faculty and Future Institutions, *Journal of Leadership Studies*, 5 (1), ss. 125-134.

Burns, James M., (1978), *Leadership*, Harper & Row: New York.

Can, Halil., Akgün, Ahmet ve Kavuncubaşı, Şahin., (1998), *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Siyasal Kitabevi: Ankara.

Chen, Jui C. ve Silverthorne, Colin., (2005), Leadership Effectiveness, Leadership Style and Employee Readiness, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol: 26 No: 4, ss. 280-288.

Chen, Xiao P., Hui, Chun ve Segó, Douglas J., (1998), The Role of Organizational Citizenship Behavior in Turnover: Conceptualization and Preliminary Tests Of Key Hypotheses, *Journal of Applied Psychology*, 83, ss. 922-931.

Chompookum, Dhitiporn ve Derr, C. Brooklyn., (2004), The Effects Of Internal Career Orientations On Organizational Citizenship Behavior In Thailand, *Career Development International*, 9 (4), ss.406-423.

Cohen, Aaron ve Vigoda, Eran., (2000), Do Good Citizen Make Good Organizational Citizens? An Empirical Examination of the Relationship Between General Citizenship and Organizational Citizenship Behavior in Israel, *Administration and Society*, 32 (5), ss. 596-625.

Cohen-Charash, Yochi ve Spector, Paul E., (2001), The Role of Justice in Organizations: A Meta Analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (2), ss. 278 - 321.

Colquitt, Jason A. (2001), On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure, *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), ss. 386 - 400.

Colquitt, Jason A., Conlon, Donald E., Wesson, Michael J., Porter, Christopher O. L. ve NG, K. Yee., (2001), Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research, *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), ss. 425-445.

Cüce, Haşim., Güney, Semra. ve Tayfur, Özge., (2013), Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 31, Sayı: 1, ss.1-30.

Çelik, Vehbi., (2003), *Eğitimsel Liderlik*, Pegem A yayıncılık: Ankara.

Çelik, Mazlum., (2007), *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı; Bir Uygulama*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Erzurum.

Çerik, Şule., (2008), Örgütsel Davranışta Etkin Bir Olgu: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, *Yönetim Kültür İletişim*, (Ed. Jale POUSSARD M., Turhan ERKMEN), Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd.: İstanbul, ss.175-211.

Çetinkaya, Melek ve Çimenci, Sevcan., (2014), Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 23, ss. 237-278.

Çolak, Mustafa ve Erdost, Hayat 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, Sayı:2, ss. 51-84.

Deconinck, James B., (2010), The Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support, and Perceived Supervisor Support on Marketing Employees' Level of Trust, *Journal Of Business Research*, 63, ss. 1349 - 1355.

Deluga, Ronald J., (1995), The Relation Between Trust In The Supervisor And Subordinate Organizational Citizenship Behavior, *Military Psychology*, 7 (1), ss.1-16.

Demir, Cengiz., Yılmaz, Kemal. ve Çevirgen, Aydın., (2010), Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2 (1), ss. 129-152.

Demir, Halis ve Okan, Tarhan., (2008), Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi, *İstanbul İktisadi Enstitüsü Dergisi*, Yıl:19, Sayı: 61, ss.72-90.

Demirbilek, Tunç., (2003), Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (1), ss. 22-37.

Dienesch, M. Richard ve Liden, C. Robert., (1986), LMX Model of Leadership: A Critique and Further Developement, *Academy of Management*, 11 (3), ss. 618–634.

Diñer, Müjde K. ve Bitirim, Selin., (2007), Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkar Liderlik Anlayışı İle Değer Yaratmak, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (28), ss. 61-72.

Duncan, W. Jack., (1981), *Organizational Behavior*, (2nd Ed.), Houghton Mifflin Company: Boston.

Eraslan, Levent., (2004), Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik, *International Journal of Human Sciences*, Vol: 1, No: 1, www.insanbilimleri.com

Erdoğan, İlhan., (1997), *İşletmelerde Davranış*, Dönence Basın Yayın: İstanbul.

Erdoğan, İrfan., (1998), *Araştırma Dizaynı ve İstatistik Yöntemler*, Emel Matbaası: Ankara.

Erdoğan, İrfan., (2002), *Eğitimde Değişim Yönetimi*, Pegem Akademi Yayıncılık: Ankara.

Erçetin, Şule., (2000), *Liderlik Sarmalında Vizyon*, Nobel Yayınevi: Ankara.

Eren, Erol., (2000), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, (6. Baskı) Beta Yayınları: İstanbul.

Ergeneli, Azize., (2005), Örgütsel Etkililik Kriteri Olarak Lider Davranışının Örgütsel İklim İle İlişkisi: Görev Karmaşıklığı Bakımından Farklılaşan İki Örgüte İlişkin Bir Uygulama, *AÜSBF Dergisi*, Cilt: 50, No: 1-2, ss.187-199.

Ergeneli, Azize., (2006), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları: İstanbul.

Eroğlu, Feyzullah., (1998), *Davranış Bilimleri*, (4. Baskı), Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.: İstanbul.

Farh, Jiing L., Earley, P.C., & Lin, S., (1997), Impetus for Extraordinary Action: A Cultural Analysis of Justice and Extra-role Behavior in Chinese Society, *Administrative Science Quarterly*, 42, ss. 421–444.

Farh, Jiing L., Zhong ,Chen-Bo ve Organ, Dennis W., (2004), Organizational Citizenship Behavior In The People's Republic Of China, *Organization Science*, Mart/Nisan, 15 (2), ss. 241-253.

Fındıkçı, İlhami.. (2009), *Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkâr Liderlik*, Alfa Yayınları: İstanbul.

Gilliland, Stephen W. ve Chan, D., (2009), Örgütsel Adalet: Teori, Yöntemler ve Uygulamalar, *Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı*, (Editör: N. Anderson, D.S. Öneş, H.K. Sinangir, C.Viswesvaran). Cilt 2, Literatür Yayıncılık: İstanbul, ss. 167-194.

Goleman, Daniel., (2002), Liderlik Tarzları Sonuç Alıcı Liderlik, *Harvard Business Review "Lideri Lider Yapan Nedir ?"*, (Çev: Nurettin El Hüseyini) Mess Yayınları: İstanbul.

Goleman, Daniel., Boyatzis, Richard ve Mckee, Annie., (2002), *Realizing The Power of Emotional Intelligence*, Harvard Business School Press: Boston, Massachusetts.

Grean, George B., (1976), *Role-Making Process Within Complex Organizational Psychology*, Rand McNally: Chicago.

Greenberg, Jerald., (1987), A Taxonomy of Organizational Justice Theories, *Academy of Management Review*, Vol.12, No.1, ss. 9-22.

Greenberg, Jerald ve Baron, Robert A., (2000), *Behavior in Organizations*, (7th. Edition), Prentice-Hall; New Jersey.

Greenberg, Jerald., (2009), Everybody Talks About Organizational Justice, But Nobody Does Anything About It, *Industrial and Organizational Psychology*, 2, ss.181-195.

Greenleaf, Robert K., (1973), *The Servant as Leader*, Cambridge: Centre for Applied Studies.

Greenleaf, Robert K., (1977), *Servant Leadership - A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press, www.greenleaf.org.

Gül, Hasan., (2003), *Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Aksaray ve Karaman Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Gebze.

Güneş, A. Melih ve Buluç, Bekir., (2012), İlköğretim Okullarında Dönüşümcü Liderlik İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 3, ss.411-437.

Gürbüz, Sait., (2006), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Ekonomik ve Sosyal Arasturmalar Dergisi*, Cilt: 3, No: 1, ss. 48-75.

Hackett, Rick D., Farh, Jiing L., Song, Lynda ve Lapierre, Laurent M., (2003), LMX and Organizational Citizenship Behavior: Examining The Links Within And Across Western And Chinese Samples, *LMX: The Series*, (Editör G. Graen), Information Age Publishing: Greenwich, Connecticut, (ss. 219-264).

Hersey, Paul ve Blanchard, Kenneth H., (1969), Lifecycle Theory of Leadership, *Training and Development Journal*, 23, ss.26-34.

Hersey, Paul ve Blanchard, Kenneth H., (1977), *Management of Organizational Behaviour*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall: New Jersey.

Hersey, Paul ve Blanchard, Kenneth H., (1988), *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall: New Jersey.

House, Robert J., (1977), A 1976 Theory Of Charismatic Leadership, *Leadership: The Cutting Edge*, (Ed: J. G. Hunt; L. Larson) Southern Illinois University Press: Carbondale, IL, ss. 189-207.

Hill, Linda A., (1999), "Parlak Elemanları Geliştirmek", *Harvard Business Review* "Liderden Lidere", (Çev: Salim Atay, Edt: Frances Hesselbein, Paul M. Cohen), Mess Yayınları: İstanbul.

Hoy, Wayne K. ve Miskel, Cecil G., (1991), *Educational Administration: Theory, Research, And Practice* (4th ed.), Random House: New York.

Hoy, Wayne K. ve Tschannen, Moran M., (2003), The Conceptualization And Measurement of Faculty Trust In Schools: The Omnibus T-Scale, *Studies in Learning and Organizing Schools*, Information Age Publishing: Greenwich, 7, ss.181-208.

Hunt, James G., (1999), Transformational / Charismatic Leadership's Transformation of the Field: An Historical Essay, *Leadership Quarterly*, 10 (2), ss. 129-144.

Irak, Doruk U., (2004), Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu, *Türk Psikoloji Yazıları*, Cilt:7, Sayı:13, ss. 25-43.

İçerli, Leyla., (2010), Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 1., ss.67-92.

İnce, Mehmet ve Gül, Hasan., (2005), *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi: Konya.

İnce, Mehmet ve Gül Hasan., (2011), The Effect of Employees' Perceptions Of Organizational Justice on OCB: An Application in Turkish Public Institutions, *International Journal of Business and Management*, 6 (6), ss.134-149.

Ingram, Patreese D., (1996), Leadership Behaviours of Principals in Inclusive Educational Settings, *Journal of Educational Administration*, Vol: 35, No:5, 411-427.

İşbaşı, Janset Özen., (2001), Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt:1, Sayı:1, ss. 51-73.

İşcan, Ö. Faruk., (2006), Dönüştürücü / Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü, *Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 6 (11), ss. 160-177.

İşcan, Ö. Faruk ve Sayın, Ufuk., (2010), Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 24, Sayı: 4, ss. 195-216.

Kalkan, Abdullah., (2013), *Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.

Karaman, Abdullah ve Aylan, Serkan., (2012), Örgütsel Vatandaşlık, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:2 (1), ss.35-48.

Karasar, Niyazi., (2002), *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.

Keçecioglu, Tamer., (1998), *Liderlik ve Liderler*, Kalder Yayınları: İstanbul.

Kent, Thomas W., (2005), Leading and Managing: It takes Two to Tango, *Management Decision*, Vol: 43, No:7/8, ss. 1010-1017.

Kent, Thomas W., Crotts, John C. ve Azziz, Abdul., (2001), Four Factors of Transformational Leadership Behaviour, *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (5). ss. 221-229.

Kılınç, Tanıl., (1996), Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı, *İ.Ü. İşletme Fak. Dergisi*, 25 (2), ss. 67-108.

King, Stephen., (1994), What Is The Latest On Leadership, *Management Development Review*, Vol: 7 No: 6, ss. 7-9.

Koçel, Tamer., (2001), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.

Kouzes, James M., & Posner, Barry Z., (2007). *The Leadership Challenge*, (4th ed.), Jossey-Bass: San Francisco.

Laub, James A., (1999), *Assesing The Servant Organization: Development Of The Organizational Leadership Assesment (Ola) İstrument*, University of Nebraska yayımlanmamış doktora tezi, Florida.

Leventhal, Gerald S., (1980), What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships, *Social Exchanges: Advances in Theory and Research*, (Editör: K. Gergen, M. Greenberg, R. Willis), Plenum: New York, ss. 27-55.

Liden, Robert C. ve Maslyn, John M., (1998), Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development, *Journal of Management*, 24(1), ss. 43-72.

Luthans, Fred., (1992), *Organizational Behavior*, McGraw-Hill Inc.: USA.

MacKenzie, Scott B., Podsakoff, Philip M., Fetter, Richard., (1991), Organizational Citizenship Behaviour and Objective Productivity as Determinants of Managerial Evaluations of Salespersons' Performance, *Organizational Behaviour and Human Decision Process*, 50, ss.123-150.

Malatesta, R. M. ve Byrne, Zinta S., (1997), The Impact of Formal and Interactional Justice on Organizational Outcomes, *Twelfth Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, April, St. Louis.

McGregor, Douglas., (1966), Organizasyonların Beşeri Yönü, *Örgütün İnsan İlişkileri Yönü*, (Ed. Taguiri, R. ve A. Baransel), İstanbul Üniv. İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları, Ya. No. 11: İstanbul.

Morçin, S. Erdoğan ve Morçin, İlhami., (2013), Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Adana'daki Seyahat Acenteleri Örneği, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Cilt: 4, sayı: 9, ss.70-80.

Netemeyer Richard G., Boles James S., McKee Daryl O., McMurrian Robert., (1997), An Investigation Into The Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context, *Journal of Marketing*, 61 (3), ss. 85–98.

Niehoff, Brian P., ve Moorman, Robert H., (1993), Justice As A Mediator Of The Relationship Between Methods Of Monitoring And Organizational Citizenship Behavior, *Academy of Management Journal*, 36, ss.527-556.

Northcraft, Gregory B., (1994), *Organizational Behaviour*, The Dryden Pres: Orlando.

Oğuz, Ebru., (2011), Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt: 17, Sayı: 3, ss.377-403.

Omoh, Daniel A. O., (2007), Analysis Of Servant Leadreship Characteristics : A Case Study Of A Comunity College President, *Capella University Yayınlanmamış doktora tezi*, Minnesota.

Organ, Dennis W., (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington.

Organ, Dennis W., (1990), The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior, In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol.12 (pp.43-72). Greenwich, CT: JAI Press.

Organ, Dennis W. ve Ryan, Katherine., (1995), A Meta-Analytic Reviev Of Attitudinal And Dispositional Predictors and Organizational Citizenship Behaviour, *Journal Of Personel Psychology*, 48, ss. 775-802.

Organ, Dennis W., (1997), Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time, *Human Performance*, 10, ss.85-97.

Owens, James., (1976), The Uses of Leadership Theory, *Management Organization and Human Resources*, (Eds: H.Hicks and J.Powell), Mc Graw Hill.

Ömürgönülşen, Mine ve Sevim, Leyla., (2005), Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi* Cilt: 12, Sayı: 2, ss. 91-102.

Özdamar, Kazım., (2002), *Paket Programlar İle İstatiksel Veri Analizi*, Kaan Kitabevi, Eskişehir.

Özden, Yüksel., (2000), *Eğitimde Yeni Değerler*, PEGEM Yayıncılık: Ankara.

Özdevecioğlu, Mahmut., (2003), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 20, Ocak-Haziran, ss. 117-135.

Özkalp, Enver., (2003), *Örgütsel Davranış*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayın No: 1468: Eskişehir.

Özmen, Ömür N. T., Arbak, Yasemin ve Özer, Pınar S., (2007), Adalete Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış*, 7 (1), ss. 19-35.

Paksoy, Mahmut., (2002), *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No: 282, İstanbul, ss. 165-177.

Park, Daewoo., (1997), Androgynous Leadership Style: An Integration Rather Than A Polarization, *Leadership and Organizational Development Journal*, Vol: 18 (3), ss. 166-171.

Parnell, John A. ve Crandall, William R., (2003), Propensity for Participative Decision-Making, job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, and Intentions to Leave Among Egyptian Managers, *The Multinational Business Review*, 11 (1), ss. 45-65.

Patterson, Kathleen., (2003), Servant Leadership: A Theoretical Model, *Proceedings of the Servant Leadership Roundtable*, Retrieved January 13, 2009.

Pillai, Rajnandini., Schriesheim, Chester A. ve Williams, Eric S., (1999), Fairness Perceptions And Trust As Mediators For Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study, *Journal Of Management*, 25 (6), ss.897-933.

Podsakoff, Philip M., MacKenzie, Scott B., Moorman, Robert H., & Fetter, Richard., (1990), Transformational Leader Behaviors And Their Effects On Followers' Trust in Leader, Satisfaction And Organizational Citizenship Behaviors, *Leadership Quarterly*, 1: ss. 107–142.

Podsakoff Philip M. ve MacKenzie, Scott B., (1994), Organizational Citizenship Behaviors And Sales Unit Effectiveness, *Journal of Marketing Research*, August, ss. 351-363.

Podsakoff, Philip M., MacKenzie, Scott B. ve Bommer, William H., (1996), Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behaviors, *Journal of Management*, 22 (2), ss. 259-298.

Podsakoff, Philip M., MacKenzie, Scott B., (1997), Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research, *Human Performance*, 10 (2), ss.131-151.

Podsakoff , Philip M., Mackenzie, Scott B., Paine, Julie B. ve Bachrach, Daniel G., (2000), Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literature And Suggestions For Future Research, *Journal of Management* , 26 (3), ss. 513-563.

Politis, John D., (2003), QFD: The Role of Various Leadership Styles, *Leadership and Organizational Development Journal*, Vol: 24/4, 181-192.

Poyraz, Kemal., Kara, Hakan., Çetin, S. Ahmet., (2009), Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 9, No:1, ss. 71-91.

Reddin, William J., (1971), *Managerial Effectiveness*, McGraw Hill: NewYork.

Robbins, Stephen P., (1998), *Organizational Behaviour*, Prentice Hall Inc: New Jersey.

Sashkin, Marshall ve Rosenbach, William E., (1993), A New Leadership Paradigm, in W.E. Rosenbach & R. L. Taylor (Eds.), *Contemporary Issues in Leadership*, Westview Pres: Boulder, San Francisco and Oxford, ss.87-108.

Schappe, Stephen P., (1998), The Influence Of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions On Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Psychology*, 132, ss. 277-290.

Schermerhorn, John P., Hunt, James G. ve Osborn, Richard N., (1995), *Managing Organizational Behavior*, John Wiley and Sons Inc.: New York.

Senge, Peter., (1999), Buluşçuluk Disiplini, *Harvard Business Review* “Liderden Lidere”, (Çev: Salim Atay; Edt: Frances Hesselbein, Paul M. Cohen), Mess Yayınları: İstanbul.

Serinkan, Celalettin., (2005), İşletmelerde Liderlik Tarzları ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi, *İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, Yıl:16, Sayı:50, ss. 86-103.

Sezgin, Ferudun., (2005), Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (1), ss.317-339.

Settoon, Randall P., Bennett, Nathan ve Liden, Robert C., (1996), Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader–member Exchange, and Employee Reciprocity, *Journal of Applied Psychology*, 81, ss. 219–227.

Smith, C. Ann., Organ, Dennis W., ve Near, Janet P., (1983), Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68, ss. 653-663.

Sökmen, Alptekin., (2000), *Ankara’da Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Sökmen, Alptekin ve Boylu, Yasin., (2011), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Cinsiyete Göre Farklılık Gösterir mi? Otel İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (1), ss.147-163.

Specht, Nina, Fichtel, Sina ve Meyer, Anton., (2007), Perception And Attribution Of Employees' Effort And Abilities The Impact On Customer Encounter Satisfaction, *International Journal of Service Industry Management*, Vol.18, No.5, ss. 534-555.

Stoner, James A. F., ve Freeman, R. Edward., (1992), *Management*, Prentice Hall Inc: New Jersey.

Şahin, Faruk., (2012), Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 1, ss.141-163.

Şimşek, M. Şerif., (1999), *Yönetim ve Organizasyon*, (5.baskı), Nobel Yayınları: Ankara.

Şimşek, A. (2006), Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.

Taşkıran, Erkan., (2006), Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 17 Sayı: 2, ss. 169-183.

Taylor, Tom., (2008), The Servant Leadership of John Wooden, *Pepperdine University yayımlanmamış doktora tezi*, Malibu.

Tekin, Yasemin. ve Ehtiyar, Rüya., (2011), Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler, *Journal of Yaşar University*, 24 (6), ss. 4007- 4023.

Tengilimoğlu, Dilaver., (2005), Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *G.Ü. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2005/ No:1.

Töremen, Fatih., (2001), *Öğrenen Okul*, Nobel Yayınevi: Ankara.

Tuna, Muharrem., (2013), Örgütsel Adalet: Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarında Bir Araştırma, *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6 (8), ss.997-1023.

Vilela, Belen B., Gonzalez, Jose A. Varela., Ferrin, P. Fernandez., (2008), Person-Organization Fit, OCB and Performance Appraisal: Evidence From Matched Supervisor-Salesperson Data Set in a Spanish Context, *Industrial Marketing Management*, Vol: 37, No: 8, ss.1005-1019.

Wat, Dennis ve Shaffer, Margaret A., (2005), Equity and Relationship Quality Influences On Organizational Citizenship Behaviors The Mediating Role Of Trust in The Supervisor And Empowerment, *Personel Review* , 34 (4), ss. 406-422.

Wayne, Sandy J., Shore, Lynn M. ve Liden, Robert C., (1997), Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective, *Academy of Management Journal*, 40 (1), 82-111.

Williams, Larry J. ve Anderson, Stella E., (1991), Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors, *Journal of Management*, 17(3), ss. 601-617.

Yazıcıoğlu, İrfan ve Topaloğlu, Işıl G., (2009), Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), ss. 3-16.

Yeşiltaş, Murat., Türkmen, Fatih ve Ayaz, Nurettin., (2011), Otel İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Prestijin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri, *C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12 (2), ss.171-189.

Yeşiltaş, Murat., (2013), Paternalist Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinde Dağıtım Adaletinin Aracılık Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 5, sayı: 4, ss. 50-70.

Yıldız, Sebahattin., (2014), Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü, *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 14, Sayı: 2, ss.199-210.

Yoon, M. Hee ve Suh, Jaebeom., (2001), Organizational Citizenship Behaviors And Service Quality As External Effectiveness Of Contact Employees, *Journal of Business Research*, 56, ss. 597-611.

Yukl, Gary., (1989a), *Leadership in Organizations*, Prentice Hall Inc: N.J. USA.

Yukl, Gary., (1989b), Managerial Leadership: A Review of Theory and Research, *Journal of Management*, 15 (2), ss.251-289.

Yücel, Cemil ve Samancı, Gülden., (2009), Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (1), ss.113-132.

Zehir, Cemal., Akyüz, Bülent., Eren, M. Şule. ve Turhan, Gülden., (2013), The Indirect Effects of Servant Leadership Behavior on Organizational Citizenship Behavior and Job Performance: Organizational Justice as a Mediator, *International Journal of Research in Business and Social Science*, 2 (3), ss.1-13.

Zel, Uğur., (2001), *Kişilik ve Liderlik*, Seçkin Yayıncılık: Ankara

Zel, Uğur., (2006), *Kişilik ve Liderlik*, Nobel Yayınları: Ankara.

Zorlu, Özcan., (2013), *Bilgi Yönetimi Süreçlerinin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Etkisi: Zincir Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Aralık, Afyonkarahisar.

BÖLÜM C: ÖRGÜTSEL ADALET

Aşağıda işinizle ve yöneticinizle ilgili ifadelere yer verilmiştir. Lütfen aşağıdaki ifadelere ne kadar katılıp katılmadığınızı belirtiniz.

	1	2	3	4	5					
	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5					
1. Elde ettiğim kazanımlar işteki çabamı yansıtır.										
2. Elde ettiğim kazanımlar tamamladığım işe uygundur.										
3. Elde ettiğim kazanımlar kuruma yaptığım katkıyı yansıtır.										
4. Elde ettiğim kazanımlar göstermiş olduğum performansla uygundur.										
5. Yöneticim bana saygılı davranır.										
6. Yöneticim, benimle olan diyaloglarında samimidir.										
7. Yöneticimin, ücret, ilerleme, takdir vb. kazanımlarla ilgili karar vermede yürüttüğü işlemlere yönelik açıklamaları mantıklıdır.										
8. Yöneticim, benimle ayrıntılarla ilgili zamanında diyalog kurar.										
9. Yöneticim, bilgi aktarırken herkesin anlayabileceği dilden konuşur.										
10. Alınan ücret, terfi, ilerleme, takdir vb. kazanımlarla ilgili işlemler tutarlı bir şekilde uygulanır.										
11. Alınan ücret, terfi, ilerleme, takdir vb. kazanımlarla ilgili işlemler önyargısız olarak uygulanır.										
12. Alınan ücret, terfi, ilerleme, takdir vb. kazanımlarla ilgili işlemler doğru ve tutarlı bilgilere dayanmaktadır.										
13. Alınan ücret, terfi, ilerleme, takdir vb. kazanımlarla ilgili işlemler etik ve ahlaki standartlara uygundur.										

BÖLÜM D: DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER Bay Bayan 18 yaş altı 19-25 yaş arası 26- 30 yaş arası 31-40 yaş arası 41- 50 yaş arası 51 yaş üzeri

3. Medeni durumunuz: () Evli () Bekâr () Diğer.....

4. Turizm sektöründeki toplam iş tecrübesi: ____ Yıl ____ Ay

5. Bu oteldeki çalışma süresi: ____ Yıl ____ Ay

6. Şu anda çalıştığınız departman: _____

7. İşletmedeki Pozisyonunuz: _____

8. Eğitim durumunuz:

 İlköğretim Lise ve Dengi Ön lisans Lisans Lisansüstü

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Taner DALGIN

Doğum Yeri : Yatağan

Doğum Yılı : 1983

Medeni Hali : Evli

EĞİTİM VE AKADEMİK BİLGİLER

Lise 1997-2001 : Milas Anadolu Meslek Lisesi

Lisans 2001-2006 : Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Seyahat İşletmeciliği Bölümü

Yüksek lisans: 2006-2008 : Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Yabancı Dil : İngilizce

MESLEKİ BİLGİLER

2006-2008 : Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Araştırma Görevlisi

2009-Devam ediyor: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla Meslek Yüksekokulu, Öğretim Görevlisi