

**T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**LİDERLİK TARZLARININ VE ADALET
ALGISININ; ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ
TATMİNİ ve ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİLERİNE
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**Hakan DİLEK
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**GEBZE
2005**

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

LİDERLİK TARZLARININ VE ADALET
ALGISININ; ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ
TATMİNİ ve ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİLERİNE
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Hakan DİLEK
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
Doç.Dr. Lütfihak ALPKAN

GEBZE
2005

ÖZET

Bu tez çalışmasının amacı, yapılacak bir alan araştırmasıyla orduda, liderlik tarzlarının ve dağıtımsal adalet algısının çalışanların örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışını nasıl etkilediğini ortaya koymaktır.

Araştırma maksadıyla, Sarıkamış Garnizonu'nda görev yapan personele 450 adet anket dağıtılmış, 319 adedi geri alınarak analize dahil edilmiştir. Çalışmanın sonucunda, "liderlik tarzlarından dönüştürücü liderlik ve istisnalarla yönetim" ve "dağıtımsal adalet algısı"nın duygusal ve normatif bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Bunun aksine, "liderlik tarzlarından koşullu ödüllendirme"nin ise, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı ortaya konulmuştur. Ayrıca, duygusal bağlılığın da örgütsel vatandaşlık davranışının "diğergamlık", "yüksek görev bilinci", "nezaketen bilgilendirme" ve "üyelik erdemi" davranışlarından oluşan dört alt boyutunun tamamını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bunların yanında, duygusal ve normatif bağlılığın ara değişken etkisi ve demografik değişkenlerin diğer değişkenler üzerindeki etkileri analiz edilmiştir.

Bu sonuçların yanında uygulamaya yönelik olarak da, çalışanların örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel açıdan önemi ve nasıl arttırılabileceği hakkında değerlendirmeler, sonuçlar ve gelecek çalışmalar için öneriler yer almaktadır.

SUMMARY

The purpose of this study is to identify the impact of leadership styles and organizational justice on the employees' organizational commitment, job satisfaction and organizational citizenship behaviors in the army.

450 questionnaires were distributed to the employees of Sarıkamış base, 319 of them were returned and analyzed. The results indicate that transformational leadership, management by exception and distributive justice have direct positive influence on affective and normative commitment, job satisfaction and organizational citizenship behavior. On the other hand, the results indicate that contingent reward type leadership has no meaningful influence on affective and continuance commitment and organizational citizenship behavior. Furthermore, the results also yield that affective commitment has direct positive influence on all sub-factors of organizational citizenship behaviors, which are altruism, consciousness, courtesy and civic virtue. Moreover, mediator effects of affective and normative commitment, and the relationships between demographic variables and the others are also analyzed.

Finally, this study provides guidelines to help leaders to better understand how to increase organizational commitment, job satisfaction and organizational citizenship behavior and to understand its importance for military. Furthermore, this study also provides conclusions and suggestions for future studies.

TEŞEKKÜR

Öncelikle, tüm doktora öğrenimim süresince bana olan desteklerinden dolayı tüm hocalarıma, aileme ve arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunmayı bir borç biliyorum. Özellikle, danışmanım Sayın Doç.Dr.Lütfihak ALPKAN'a şükranlarımı sunuyorum. Kendisi, doktora çalışmalarımın başından itibaren bana her konuda destek olmuş ve yol göstermiştir. Kendisinin bana karşı gösterdiği anlayış ve güven, doktora öğrenimim süresince beni sürekli teşvik etmiştir. Ayrıca, tez izleme komisyonumda olan Sayın Doç.Dr. Adnan CEYLAN ve Sayın Doç.Dr. Halit KESKİN ile Sayın Yrd.Doç.Dr. Recep BOZLAĞAN'a da vermiş oldukları değerli tavsiyeleri ve yardımlarından dolayı teşekkür ediyorum. Ayrıca, göstermiş oldukları ilgi ve yardımlardan dolayı isimlerini burada tek tek saymadığım tüm hocalarıma teşekkürlerimi sunuyorum.

Doktora öğrenimim boyunca bana her konuda yardım ve desteklerini esirgemeyen komutanlarıma, meslektaşlarıma ve okuldaki tüm arkadaşlarıma en derin teşekkürlerimi iletmek istiyorum. Ayrıca tezin uygulama aşamasında bana sağladıkları kolaylık ve yardımlardan dolayı Sarıkamış Garnizonu'nda görevli personele de teşekkür ediyorum.

Bir başka teşekkürü bana her zaman destek olan aileme sunuyorum. Son olarak, kalbimin en derinlerinden gelen çok özel bir teşekkürü de sevgili eşim Nuriye DİLEK'e sunmak istiyorum. Onun bana olan desteği, güveni, sabrı ve fedakarlığı bana her zaman ilham kaynağı olmuştur. Bu nedenle, uzun ve yorucu çalışmalarımın bir ürünü olan bu tezi, her zaman ve her yerde yanımda olan sevgili eşime ithaf ediyorum.

Saygı ve şükranlarımla.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
TABLolar DİZİNİ	xii
1. GİRİŞ	1
1.1.Sorun ve Amaç	1
1.2.Kapsam	4
1.3.Araştırmanın Soruları	4
1.4.Çalışmanın Önemi	6
1.5.Yöntem ve İçerik Planı	6
2. DEĞİŞKENLERİN TANIMLANMASI VE TEORİK ÇERÇEVE	8
2.1. Liderlik Kavramının Tanımı ve Özellikleri	8
2.2. Liderlik Kuramları ve Tarzları	11
2.2.1.Özellikler Yaklaşımı	11
2.2.2.Davranışlar Yaklaşımı	12
2.2.3.Durumsallık Yaklaşımı	15
2.2.4.Karizmatik Liderlik	17
2.2.5.İşlemsel Liderlik	18
2.2.6.Dönüştürücü Liderlik	21
2.3. Askeri Örgütlerde Liderlik	24
2.3.1.Sistem Liderliği Düzeyi	27
2.3.2.Örgütsel Liderlik Düzeyi	27
2.3.3.Doğrudan Liderlik Düzeyi	27
2.4. Örgütsel Adalet Algısı	29
2.5. Örgütsel Bağlılık	31
2.6. İş Tatmini	35
2.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	37

3. KAVRAMSAL MODEL VE HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ	40
3.1.Liderlik-Örgütsel Adalet Algısı İlişkisi	41
3.2.Liderlik-Örgütsel Bağlılık İlişkisi	43
3.3.Liderlik-İş Tatmini İlişkisi	45
3.4.Liderlik-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi	46
3.5.Dağıtımsal Adalet-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi	48
3.6.Dağıtımsal Adalet-Örgütsel Bağlılık İlişkisi	50
3.7.Dağıtımsal Adalet-İş Tatmini İlişkisi	51
3.8.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Örgütsel Bağlılık İlişkisi	52
3.9. İş Tatmini-Örgütsel Bağlılık İlişkisi	53
3.10. Demografik Değişkenler-Örgütsel Bağlılık İlişkisi	54
4. YÖNTEM VE BULGULAR	66
4.1.Örneklem Seçimi	66
4.2.Veri Toplama Tekniği	68
4.2.1.Veri Toplama Yönteminin Belirlenmesi	68
4.2.2.Anket Ölçeklerinin Oluşturulması ve Ankette Kullanılan Ölçeklerin Geçerliliği	68
4.2.3.Yapılan Ön Araştırma Sonuçları ve Anket Formunun Hazırlanması	70
4.2.4. Verilerin Toplanması	72
4.3.Örnekleme Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler	72
4.4.Faktör Analizleri	74
4.4.1.Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinin Sorularının Açılımı ve Faktör Yükleri	77
4.4.2.İşlemsel Liderlik Ölçeğinin Sorularının Açılımı ve Faktör Yükleri	79
4.4.3.Dağıtımsal Adalet Algısı Ölçeğinin Sorularının Açılımı ve Faktör Yükleri	80
4.4.4.Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Sorularının Açılımı ve Faktör Yükleri	80
4.4.5.İş Tatmini Ölçeğinin Sorularının Açılımı ve Faktör Yükleri	82
4.4.6.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Sorularının Açılımı ve Faktör Yükleri	83
4.5.Korelasyon Analizleri	85
4.6.Hipotez Testleri	89
4.6.1.Dönüştürücü Liderliğin Dağıtımsal Adalet Algısına Etkileri	89

4.6.2.İşlemsel Liderliğin Dağıtimsal Adalet Algısına Etkileri	90
4.6.3.Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkileri	90
4.6.4.İşlemsel Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkileri	91
4.6.5.Dönüştürücü Liderliğin İş Tatminine Etkileri	92
4.6.6.İşlemsel Liderliğin İş Tatminine Etkileri	93
4.6.7.Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri	93
4.6.8. İşlemsel Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri	94
4.6.9.Dağıtimsal Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri	96
4.6.10. Dağıtimsal Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkileri	97
4.6.11. Dağıtimsal Adaletin İş Tatminine Etkileri	97
4.6.12. Örgütsel Bağlılığın Diğergamlık Davranışına Etkileri	98
4.6.13. Örgütsel Bağlılığın Nezaketen Bilgilendirme Davranışına Etkileri	99
4.6.14. Örgütsel Bağlılığın Yüksek Görev Bilinci Davranışına Etkileri	99
4.6.15. Örgütsel Bağlılığın Üyelik Erdemi Davranışına Etkileri	100
4.6.16. Örgütsel Bağlılığın İş Tatminine Etkileri	101
4.7. Ara Değişken Etkisi Modelleri	104
4.7.1. Duygusal Bağlılığın Ara Değişken Etkisi	105
4.7.2. Normatif Bağlılığın Ara Değişken Etkisi	112
4.8. Demografik Bulgular	116
4.8.1. Eğitim Seviyelerine Göre Farklılaşan Değişkenler	116
4.8.2. Çalışılan Süreye Göre Farklılaşan Değişkenler	120
4.8.3. Ünvana Göre Farklılaşan Değişkenler	123
5.SONUÇ VE ÖNERİLER	127
5.1.Araştırmanın Bulguları ve Sınırlamaları	128
5.1.1.Dağıtimsal Adalet Algısı Üzerindeki Etkiler	128
5.1.2.Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkiler	130
5.1.3.İş Tatmini Üzerindeki Etkiler	135
5.1.4.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkiler	136
5.1.5.Örgütsel Bağlılığın Ara Değişken Etkisi	138
5.1.6.Demografik Değişkenlerin Etkisi	140
5.1.7. Araştırma İle İlgili Sınırlamalar	143

5.2.Öneriler	145
5.2.1.Uygulama Açısından Öneriler	145
5.2.2.Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler	148
KAYNAKLAR	150
ÖZGEÇMİŞ	169
EK-A Sarıkamış Garnizonunda Görevli Personele Uygulanan Anket Formu	

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Şekil</u>	<u>Sayfa</u>
2.1. Durumsallık Yaklaşımında Fiedler'ın Liderlik Modeli	16
2.2. Silahlı Kuvvetlerde Liderlik Düzeyleri	27
2.3. Doğrudan Liderlik Düzeyi	28
2.4. Örgütsel Adalet ve Sonuçları	29
3.1. Araştırmanın Modeli	57
4.1. Ara Değişken İlişkileri	104
4.2. Duygusal Bağlılığın Diğergamlık Üzerine Ara Değişken Etkisi	106
4.3. Duygusal Bağlılığın Nezaketen Bilgilendirme Üzerine Ara Değişken Etkisi	107
4.4. Duygusal Bağlılığın Yüksek Görev Bilinci Üzerine Ara Değişken Etkisi	109
4.5. Duygusal Bağlılığın Üyelik Erdemi Üzerine Ara Değişken Etkisi	110
4.6. Duygusal Bağlılığın İş Tatmini Üzerine Ara Değişken Etkisi	111
4.7. Normatif Bağlılığın Nezaketen Bilgilendirme Üzerine Ara Değişken Etkisi	114
4.8. Normatif Bağlılığın İş Tatmini Üzerine Ara Değişken Etkisi	115

TABLOLAR DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
3.1. Hipotezlerin Özet Olarak Gösterimi	58
3.2. Benzer Araştırmalarda Ulaşılan Sonuçlar	59
4.1. Örnekleme Ait Demografik Özellikler	74
4.2. Keşifsel Faktör Analizi Ve Faktör Yükleri	75
4.3. Değişkenlere ait Cronbach Alpha Güvenilirlik Katsayıları	77
4.4. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine Ait Keşifsel Faktör Analizi	78
4.5. İşlemsel Liderlik Ölçeğine Ait Keşifsel Faktör Analizi	79
4.6. Dağıtımsal Adalet Algısı Ölçeğine Ait Keşifsel Faktör Analizi	80
4.7. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Keşifsel Faktör Analizi	81
4.8. İş Tatmini Ölçeğine Ait Keşifsel Faktör Analizi	82
4.9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeğine Ait Keşifsel Analizi	83
4.10. Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları	88
4.11. Dönüştürücü Liderlik Uygulamalarının Dağıtımsal Adalet Algısı Üzerindeki Etkisi (Model 1)	89
4.12. İşlemsel Liderliğin Dağıtımsal Adalet Algısı Üzerindeki Etkisi (Model 2)	90
4.13. Dönüştürücü Liderlik Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi (Model 3)	91
4.14. İşlemsel Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi (Model 4)	92
4.15. Dönüştürücü Liderlik Uygulamalarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi (Model 5)	92
4.16. İşlemsel Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi (Model 6)	93
4.17. Dönüştürücü Liderlik Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi (Model 7)	94
4.18. İşlemsel Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi (Model 8)	95
4.19. Dağıtımsal Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi (Model 9)	96

4.20. Dağıtımsal Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi (Model 10)	97
4.21. Dağıtımsal Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi (Model 11)	98
4.22. Örgütsel Bağlılığın Diğergamlık Davranışı Üzerindeki Etkisi (Model 12)	98
4.23. Örgütsel Bağlılığın Nezaketen Bilgilendirme Davranışı Üzerindeki Etkisi (Model 13)	99
4.24. Örgütsel Bağlılığın Yüksek Görev Bilinci Davranışı Üzerindeki Etkisi (Model 14)	100
4.25. Örgütsel Bağlılığın Üyelik Erdemi Davranışı Üzerindeki Etkisi (Model 15)	101
4.26. Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini Üzerindeki Etkisi (Model 16)	101
4.27. Hipotez Testleri Sonuçlarının Özet Olarak Gösterimi	102
4.28. Duygusal Bağlılığın Diğergamlık Üzerine Ara Değişken Etkisi	105
4.29. Duygusal Bağlılığın Nezaketen Bilgilendirme Üzerine Ara Değişken Etkisi	107
4.30. Duygusal Bağlılığın Yüksek Görev Bilinci Üzerine Ara Değişken Etkisi	108
4.31. Duygusal Bağlılığın Üyelik Erdemi Üzerine Ara Değişken Etkisi	110
4.32. Duygusal Bağlılığın İş Tatmini Üzerine Ara Değişken Etkisi	111
4.33. Duygusal Bağlılığın Ara Değişken Etkisine Sahip Olma Durumu	112
4.34. Normatif Bağlılığın Nezaketen Bilgilendirme Üzerine Ara Değişken Etkisi	113
4.35. Normatif Bağlılığın İş Tatmini Üzerine Ara Değişken Etkisi	114
4.36. Normatif Bağlılığın Ara Değişken Etkisine Sahip Olma Durumu	115
4.37. Eğitim Seviyesine Göre Dağıtımsal Adalet Algısı Ortalamaları	117
4.38. Eğitim Seviyesine Göre İş Tatmini Ortalamaları	117
4.39. Eğitim Seviyesine Göre Dönüştürücü Liderlik Uygulamaları Ortalamaları	118
4.40. Eğitim Seviyesine Göre Devam Bağlılığı Ortalamaları	118
4.41. Eğitim Seviyesine Göre Yüksek Görev Bilinci Ortalamaları	119
4.42. Eğitim Seviyesine Göre Üyelik Erdemi Ortalamaları	119
4.43. Çalışılan Süreye Göre Dönüştürücü Liderlik Uygulamaları Ortalamaları	120

4.44. Çalışılan Süreye Göre İstisnalarla Yönetim Ortalamaları	121
4.45. Çalışılan Süreye Göre Dağıtımsal Adalet Algısı Ortalamaları	121
4.46. Çalışılan Süreye Göre Normatif Bağlılık Ortalamaları	122
4.47. Çalışılan Süreye Göre İş Tatmini Ortalamaları	122
4.48. Çalışılan Süreye Göre Nezaketen Bilgilendirme Ortalamaları	123
4.49. Ünvana Göre Dağıtımsal Adalet Algısı Ortalamaları	123
4.50. Ünvana Göre Duygusal Bağlılık Ortalamaları	124
4.51. Ünvana Göre Normatif Bağlılık Ortalamaları	124
4.52. Ünvana Göre İş Tatmini Ortalamaları	125
4.53. Ünvana Göre Diğergamlık Ortalamaları	125
4.54. Ünvana Göre Yüksek Görev Bilinci Ortalamaları	126

1. GİRİŞ

1.1. Sorun ve Amaç

Günümüz dünyasında, güvenlik ve savaş konseptleri köklü bir değişim geçirmektedir. Uluslararası konjonktür, ülkeler arasında savaş ya da çatışmaların çıkmasına çoğu kez olanak tanımamaktadır. Süper güçler bile, tek başlarına bir ülkeye müdahale etme ya da işgal etme girişiminde bulunmamaktadır. Böylesi bir girişim için, uluslararası uzlaşma ve işbirliğine ihtiyaç duymaktadırlar. Amerika Birleşik Devletleri'nin Irak'a yaptığı müdahale, öncesi ve sonrasında yaşanan olaylar ve bugün ABD'nin Irak'ta maruz kaldığı durum, bu açıdan önemli bir örnektir.

Uluslararası sistemde iki komşu devletin çatışması ihtimali azalmış, buna karşın aynı çıkarlara sahip müttefiklerin diğer devletler ile çatışması ihtimali artmıştır. Türkiye'nin üyesi olduğu askeri ittifak kapsamında da büyük bir çatışma ihtimali azalmıştır. Bunun yerine menfaatleri çatışan ülkelerle yapılacak koalisyonlar ile hareket icra etme olasılığı güçlenmiştir. Çöl Fırtınası ve Bosna-Hersek Harekatı bunlara örnek olarak verilebilir. Çatışma ortamı geleneksel askeri güç unsurları yanında, füzeler, kitle imha silahları, elektronik harp vasıtaları gibi yeni tehdit unsurlarını da kapsamaktadır. Yirminci yüzyıl sona erdiğinde henüz devlet olmamış toplulukların, hükümet dışı kuruluşların bölgesel ve dünya genelindeki ağırlıkları giderek artmış ve artmaya devam etmektedir.

Uluslar, hükümet dışı örgütler ve geleneksel kuruluşlar, bu ihtilafli ortamda ekonomik, politik, bilgiye dayalı ve askeri olarak birbirleri ile rekabet etmektedirler. Günümüzün uluslararası anlaşmazlıkları; devletlerin parçalandığı, kıt kaynaklar için yoğun mücadelenin yer aldığı, milliyetçilik ve etnik akımların etkili olduğu, uluslararası terörizm, mülteci akını, uyuşturucu ticareti, nüfus artışı, şehirleşme ve çevre kirliliğinin arttığı ve kitle imha silahlarının sayı ve nitelik olarak çok büyük artış gösterdiği bir ortamda gerçekleşmektedir (KKT 100-5, 2002: 2-1).

Ülkeler arası krizlerin bir savaşa yol açması, ayları ve hatta yılları bulan bir süreç içinde gerçekleşmektedir. Bu süreç içindeki harbin aşamaları; Caydırıcılık, Güvenlik/Harekat Ortamının Şekillendirilmesi, Savaş Dışı Harekat (Barışı Destekleme, Doğal Afet, İç Güvenlik vb.), Kriz Yönetimi, Sınırlı Güç Kullanımı ve Kesin Sonuçlu Konvansiyonel Harp şeklinde olacaktır (KKT 100-5, 2002: 2-14). Bu nedenle, orduların yapısı değişmiş, daha küçük ama daha aktif ve mobil birlikler ön plana çıkmıştır. Kuvvet yapısında, zorunlu askerlik hizmetine dayalı “kütlesel ordu” kavramından, daha küçük çaplı profesyonel orduya doğru bir yönelim yaşanmaktadır (Allen, 2004: 32).

Diğer taraftan, terör hareketleri ülkelerin sınırlarını aşmış, dış ve iç kaynaklı terör olayları ülkelerin ulusal egemenliklerini tehdit eder duruma gelmiştir. Bu nedenle, klasik savaş kurallarına uygun olarak alınan teorik ve uygulamalı eğitim, terörle mücadelede yetersiz kalmış; gerilla taktiklerine uygun eğitim ve donanım gerekli olmuştur. Bu durum da mobilize, ateş gücü yüksek, çabuk hareket eden, profesyonel, hızlı kararlar alabilen ve uygulayabilen, daha küçük çaplı askeri yapıların ortaya çıkmasını gerektirmiş ve askeri birlikler açısından liderliğin mantığı ve önemi değişerek gelişmiştir.

Yeni dönemde, en alt düzeydeki erden, en üst düzeydeki komutana kadar, ordunun her üyesinin öncelikle kendi işinin lideri olduğu bir anlayış geçerli olmaya başlamıştır. Diğer bir ifade ile, “emir dinleyen asker” döneminden “düşünen asker” dönemine geçilmektedir. “Düşünen asker” ile kastedilen, askerin (tim, manga, kısım, takım, bölük vb. komutanlarının) inisiyatif kullanmak zorunda kalması halinde, bağlı buldukları komutanın verdiği emrin ruhuna, amacına ve genel çerçevesine uygun olarak karar alıp uygulamasıdır. Yeni şartlar, liderliğin üst kademelerden alt kademelere doğru nüfuz etmesini gerektirmektedir. Çünkü, güvenlik tehdidi artık geleneksel yöntemlerin dışına çıkmıştır. Özellikle terörist hareket, en umulmadık anlarda, en güvenli sanılan bölgelerde, binalarda ve alanlarda kendini gösterebilmektedir. Bu nedenle, bir askerin, tim-manga komutanının ya da kısım ve takım komutanının rutin geçen bir gün içinde bu tür bir tehdit ile karşılaşma olasılığı her zamankinden daha fazla olmaktadır. Yeni durum, her

düzeydeki komutanın liderlik becerileri ile donatılmasını ve gerektiğinde kişisel inisiyatif kullanacak kapasiteye ulaşmasını gerektirmektedir (Vogelaar, 2004: 522).

Liderlik, bir ordunun savaşma ve zafere ulaşma yeteneği açısından en gerekli unsur olarak kabul edilmektedir. Çünkü liderler, temel amaç ve hedefleri astlarına aktarırlar, yol ve yöntemler gösterirler ve onlara kazanma istek ve azmini aşırlar (Kane ve Tremble, 2000: 138).

Bir kurum olarak ordu, yüksek düzeyde motive olmuş ve yetenek sahibi askerler yetiştirme ve muhafaza etme ihtiyacı içindedir. Bu durum, ordunun yürüttüğü hizmetin doğasından kaynaklanmaktadır. Yurdunu savunmak üzere, gerektiğinde canını ortaya koymak, uzun süreli dış görevler, askeri faaliyetler, tatbikatlar, çatışmalar, yüksek olmayan ücretler ve sosyal kısıtlar askerliği kendine özgü bir meslek haline getirmiştir. Bu özellikleri dolayısıyla, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı ordu için önemlidir (Tremble ve d., 2003: 167-168; Karrasch, 2003: 225).

Bu ve benzeri nedenlerin etkisiyle, Türk Silahlı Kuvvetleri içinde, mecburi görev süresini dolduran nitelikli/kaliteli personelin bir kısmı meslek içinde yükselmeyi düşünmemekte; emekli olmayı beklemeyerek istifa etmekte ve kendi isteğiyle ordudan ayrılmaktadır. Söz konusu personelin ordudan ayrılmasını önlemek ve tecrübesinden daha fazla yararlanmak için örgütsel bağlılıklarının, duydukları iş tatmininin ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının güçlendirilmesinin gerekli olduğu düşünülmektedir. Bu amaca ulaşılması için, örgütsel liderlik uygulamalarının da geliştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca örgütsel adalet algısının da, bu sürece etkili olduğu varsayılmaktadır. Bu nedenle, bu tezin konusunu, orduda uygulanan liderlik tarzları ile çalışanların örgütsel adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine etkisinin Sarıkamış Garnizonu örneğinde ölçülmesi oluşturmaktadır.

1.2. Kapsam

Çalışmanın kapsamı şu şekilde belirlenmiştir:

- i. Çalışma, orduda uygulanan liderlik tarzlarının ve örgütsel adalet algısının; örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini üzerine etkilerini belirlemeye yönelik teorik-ampirik nitelikli bir çalışmadır.
- ii. Çalışmada, “liderlik tarzları ve dağıtımsal adalet algısı” bağımsız değişken; “örgütsel bağlılık”, “örgütsel vatandaşlık davranışı” ve “iş tatmini” bağımlı değişken niteliğindedir.
- iii. Liderlik tarzları ile, “dönüştürücü” ve “işlemsel” liderlik özellikleri ve uygulamaları ölçülecektir. Karizmatik liderlik, güçlendirici liderlik ve hizmetkâr liderlik tarzları, “dönüştürücü” liderliğin bileşenleri görünümündedir. Tam serbesti tanıyan (laissez-faire) liderlik ise, işlemsel liderliğin bir alt boyutudur. Bu nedenle, çağdaş liderlik uygulamaları olarak kabul edilen bu tür liderlik tarzları çalışma içinde ayrıca ele alınmayacaktır.
- iv. Örgütsel bağlılık bağımlı değişkeni ile “duygusal bağlılık”, “devam bağlılığı” ve “normatif bağlılık” alt boyutları ölçülecektir.
- v. Örgütsel vatandaşlık davranışları kapsamında, “diğergamlık (diğerlerini düşünme: altruizm)”, “nezaketen bilgilendirme” (courtesy), “yüksek görev bilinci” (conscientiousness) ve “üyelik erdemi” (civic virtue) alt boyutları incelenecektir.
- vi. Örgütsel adalet algısı kapsamında “dağıtımsal adalet” algısı incelenecektir.

1.3. Araştırmanın Soruları

Araştırma içerisinde yanıt aranacak temel sorular şunlardır. Sarıkamış Garnizonu'nda;

1. Dönüştürücü ve işlemsel liderlik uygulamaları, astların dağıtımsal adalet algısını ne derece etkilemektedir?
2. Dönüştürücü ve işlemsel liderlik uygulamaları, astların örgütsel bağlılığını ne derece etkilemektedir?
3. Dönüştürücü ve işlemsel liderlik uygulamaları, astların iş tatminini ne derece etkilemektedir?
4. Dönüştürücü ve işlemsel liderlik uygulamaları, astların örgütsel vatandaşlık davranışını ne derece etkilemektedir?
5. Kurum içinde sağlanan dağıtımsal adalet algısı, çalışanların örgütsel bağlılığını ne derece etkilemektedir?
6. Kurum içinde sağlanan dağıtımsal adalet algısı, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını ne derece etkilemektedir?
7. Kurum içinde sağlanan dağıtımsal adalet algısı, çalışanların iş tatminini ne derece etkilemektedir?
8. Astların duyduğu örgütsel bağlılık, astların örgütsel vatandaşlık davranışını ne derece etkilemektedir?
9. Astların duyduğu örgütsel bağlılık ile astların iş tatmini birbirlerini ne derece etkilemektedir?

Bu araştırmada deneklerin, liderlik tarzları, örgütsel adalet algısı, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin anket sorularını anlamlı bir biçimde yanıtlayabilecek örgütsel-davranışsal bilgiye sahip olduğu varsayılmaktadır.

1.4. Çalışmanın Önemi

Liderlik, silahlı kuvvetler (ordu) için yaşamsal öneme sahip bir olgu olmakla birlikte, bu konuda yapılan bilimsel çalışmalar gerek uluslararası ve gerekse ulusal ölçekte oldukça sınırlıdır. Bu durum, liderlik uygulamalarının geliştirilmesi ve çağın gereklerine uygun liderlik tarzlarının silahlı kuvvetler içinde hayata geçirilmesini, silahlı kuvvetler çalışanlarının örgütsel bağlılığının, iş tatmininin ve örgütsel vatandaşlık davranışının güçlendirilmesini olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle, bu tezin konusu “liderlik tarzlarının ve örgütsel adalet algısının, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkileri” olarak belirlenmiştir. Böylece, özellikle ulusal literatürdeki mevcut eksikliğin giderilmesine katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

1.5. Yöntem ve İçerik Planı

Tez, teorik ve uygulamalı bir çalışma tarzında kurgulanmıştır. Çalışmanın teorik kısmı için gerekli olan bilgiler, yerli ve yabancı literatür taranarak derlenmiştir. Literatür taramasında birincil ve doğrudan kaynaklara ulaşmaya özen gösterilmiştir. Elektronik ve dijital ortamın sağladığı bütün olanaklardan etkin bir biçimde yararlanılmaya çalışılmıştır.

Alan araştırması, bu konuda yerli ve yabancı bilim adamları tarafından yapılan benzer nitelikli araştırmalar incelenerek geliştirilmiştir. Bu amaçla, geniş bir literatür taraması yapılmış, birincil ve doğrudan kaynaklara büyük ölçüde ulaşılmış ve etkin bir biçimde yararlanılmaya çalışılmıştır. Alan araştırması için gerekli olan veriler, anket yöntemi ile derlenmiştir. Bu amaçla, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş anket örnekleri kullanılmıştır. Anketler, kişisel görüşme yolu ile doldurtulmuş; elde edilen veriler, SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 13.0 versiyonunda analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarının yorumlanmasında, daha önce bu konuda yapılmış bilimsel çalışmalardan karşılaştırmalı olarak yararlanılmıştır.

Tezde ulaşılan sonuçlara uygun olarak gerek Türk Silahlı Kuvvetleri, ve gerekse bu alanda gelecekte yapılacak olan çalışmalara ilişkin önerilerde bulunulmuştur. Tez, kendi içinde beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm “giriş” niteliğinde olup, bu bölümde tezin dayandığı sorun, amaç, önem ve yöntem hakkında bilgiler verilmektedir. İkinci bölümde, alan araştırmasının konu edildiği değişkenler tanımlanmaktadır. nc bölümde, değişkenler arasındaki ilişkiler literatürden de faydalanılarak oluşturulmuş, hipotezler ve yapısal model kurulmuştur. Dördüncü bölümde gerçekleştirilen alan araştırması hakkında bilgi verilerek veri toplama yöntemi ve bu çerçevede anketin oluşturulması, saha çalışması ile verinin toplanması ile ilgili bilgiler verilmeyi müteakip; çalışmada incelenen değişkenlere ait ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin detaylı bir şekilde analizinin ardından yapısal model test edilmiştir. Yapısal modelin test edilmesi ile elde edilen sonuçlar kullanılarak hipotezlerin anlamlılıkları incelenmiştir. Beşinci bölüm sonuç niteliğinde olup, bu bölümde araştırmada ulaşılan sonuçlar yorumlanmış, benzer araştırmalarda ulaşılan sonuçlarla karşılaştırılmış ve önerilerde bulunulmuştur.

2. DEĞİŞKENLERİN TANIMLANMASI ve TEORİK ÇERÇEVE

2.1. Liderlik Kavramının Tanımı ve Özellikleri

Liderlik konusunda farklı bilim adamları değişik tanımlamalar yapmıştır. Örneğin Yukl'a göre liderlik, bir kişinin, grup faaliyetlerini ortak bir amacın gerçekleştirilmesi doğrultusunda koordine etmesi ya da yönlendirmesi durumunda, grup üyeleri üzerinde sahip olduğu ve zorlayıcı nitelik taşımayan davranışsal etkidir (Yukl, 1989).

Eren'e göre liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Eren, 1998: 390).

Rost'a göre liderlik, karşılıklı amaçlara dayalı gerçek bir dönüşüm isteyen lider ile takipçileri arasındaki etkileşim sürecidir (Rost, 1991: 102).

Hedlund ve meslektaşları liderliği, kişiler arası ve örgütsel sorunları çözebilme yeteneğini gerektiren karmaşık bir performans alanı şeklinde tanımlamıştır (Hedlund ve d., 2003: 121).

Burns'e göre liderlik insanların, ekonomik, siyasal ve benzeri güç ve değerler kullanarak bağımsız ya da karşılıklı olarak belirledikleri amaçlara ulaşmak için takipçilerini harekete geçirmeleridir (Burns, 1978: 425).

Kotter tarafından yapılan liderlik tanımı, yukarıda yapılan tanımları genel olarak içermektedir. Buna göre liderlik, örgüt için vizyon ve stratejik istikamet belirleme, vizyonun çalışanlara ve müşterilere aktarılması, çalışanlara ilham verilmesi, onların aynı hedefe odaklanmalarının sağlanması ve vizyonu gerçekleştirmeye yönelik örgütlenmenin ortaya çıkması olarak tanımlanabilir (Kotter, 1990: 103).

Örgütler, liderliği mantıksal ya da teknik bir etkinlik olarak değil, örgüt içinde insanların yönetilmesini ve topluluk duygusunun geliştirilmesini içeren bir etkinlik olarak görmek durumundadırlar (Brown, 1992, Conger 1993). Freud, insan topluluklarının, kendilerine bir kimlik ve amaç duygusu sağlamak düşüncesiyle liderlere gereksinme duyduğunu ileri sürmüştür (Freud, 1927).

Günümüzde liderliğe duyulan gereksinmenin temel gerekçeleri şöyle özetlenebilir (Higgs, 2002: 273-274):

- i. **Toplumsal değerlerde meydana gelen değişim:** Geçtiğimiz elli yıl içerisinde toplumsal değerlerde meydana gelen dramatik değişim, ekonomik ve örgütsel açıdan önemli bir değişimi de beraberinde getirmiştir. Söz konusu değişim, çalışanların ve kurumların yeteneklerinde rekabetçi bir artışa yol açmıştır. Bunun yanı sıra, çalışanların örgüte olan bağlılığını artırıcı yöntemlerin geliştirilmesi de bir gereksinme olarak ortaya çıkmıştır (Williams, 2000; Higgs, ve Rowland, 2001).
- ii. **Yatırımcıların amaçlarında meydana gelen değişim:** 90'lı yıllardan önce yatırımcılar, kurumların/şirketlerin kârlılığine dikkat ederken, günümüzde, örgütsel kaliteye ve liderliğin derinliğine bakmaktadırlar (Ulrich, 1997; 1999).
- iii. **Örgütsel değişimi sağlamadaki zorluklar:** Örgütler, daha karmaşık, rekabetçi ve hızla değişen bir çevrede faaliyet göstermekte, sahip oldukları stratejilerin, yapıların ve süreçlerin, iş dünyasının gereksinmelerine uygun olarak geliştirilmesi ve değişime uyum sağlamaları zorlaşmaktadır (Conner, 1999; Higgs ve Rowland, 2001).
- iv. **Stresin çalışanlar üzerindeki etkilerinin giderilmesi:** İş dünyasındaki hızlı değişim, rekabet ve karmaşa, çalışanlar üzerinde daha fazla çalışma ve daha yüksek düzeyde performans sergileme konusunda artan oranda baskı kurmaktadır (Alimo-Metcalfe, 1995; Rousseau, 1989).

Yukarıda sıralanan dört gerekçe, liderliğin iş yaşamındaki hızlı değişim ve karmaşıklığın ve örgütsel çevrenin bir gereği ve sonucu olduğunu göstermektedir (Kotter, 1996; Goffee ve Jones, 2000; Collingwood, 2001 a,b; Hogan ve Hogan, 2001; Higgs ve Rowland, 2001).

Liderliğin temel özellikleri şu biçimde özetlenebilir (Block, 2003: 318-319):

- i. Liderlik, çok yönlü bir etkileşim sürecidir.
- ii. Liderlik, iknaya dayalı davranışlar içerir.
- iii. Liderlik sürecinde, takipçiler aktif katılımcı konumdadırlar.
- iv. Lider ve takipçileri, değişim ve dönüşümü amaçlar.
- v. Ortak bir misyona yönelik karşılıklı amaç ve hedefler söz konusudur.

Bireysel liderliğin etkin bir şekilde geliştirilmesi için şunların yapılması gerekmektedir (Cacioppe, 1998: 47-49):

- i. Kişi, kendi değerini bilmeli ve kendisini tanımalıdır.
- ii. Zihin yapısı yeniden şekillendirilmelidir.
- iii. Davranışlar ve düşünceler, uygulamaya konularak test edilmelidir.
- iv. İlişkiler, yetenekler ve nitelikler geliştirilmelidir.
- v. Liderlik modelleri gözlemlenmelidir.
- vi. İş dünyasının yeni kültürü ve değişen istikametine katılmalıdır.
- vii. Bütüncül ve küresel bir bakışa sahip olunmalıdır.
- viii. Diğer insanları kendi işiyle uygun bir tarzda ilişkilendirmelidir.

2.2. Liderlik Kuramları ve Tarzları

2.2.1. Özellikler Yaklaşımı (Traits Approach)

Liderliğin, lider konumundaki bireyin kişisel özelliklerinden mi yoksa, tutum ve davranışlarından mı kaynaklandığı konusunda çeşitli tartışmalar yapılmıştır. Bilim adamları, “lider doğulduğunu mu” yoksa “sonradan lider özellikleri kazanıldığını mı” tartışmıştır (Higgs, 2003: 274). Liderliğin, bireyin kişisel özelliklerinden kaynaklandığını savunan görüşler, literatürde “özellikler yaklaşımı” olarak adlandırılmaktadır.

Liderlik konusunda ilk olarak geliştirilen yaklaşım Özellikler Yaklaşımı'dır. 1940'lı ve 50'li yıllarda üzerinde yoğun olarak durulan ve günümüzde de bazı yazarlarca araştırmalara konu edilen Özellikler Yaklaşımı, lideri diğer çalışanlardan ayıran özellikleri belirlemeye yöneliktir (Ergeneli, 1992: 14).

Özellikler Yaklaşımı'na göre, bir kişinin lider olarak kabul edilebilmesi için, grup üyelerinden farklı özellikler taşıması gerekmektedir (Koçel, 2003: 588). Buna göre, liderin taşıması gereken özellikler şöyledir (Daft, 1991: 373):

- i. **Fiziksel özellikler** : Enerji ve aktif olma.
- ii. **Zeka ve yetenek** : Yargılama, bilgi, akıcı konuşma ve kesinlik.
- iii. **Kişilik**: Yaratıcılık, açık sözlülük, dürüstlük ve etik davranış.
- iv. **İş ile ilgili özellikler**: Başarı güdüsü, ileride olma arzusu, sorumluluk güdüsü, göreve dönüklük ve amaçlara ulaşmada sorumluluk alma.
- v. **Sosyal özellikler**: İşbirliği yeteneği, prestij, popüler ve sosyal olma, kişiler arası beceriler, sosyal katılım, nezaket ve zarafet.

Lord ve meslektaşları, kişisel tutumların, liderlik davranışlarını sandığından daha fazla etkilediğini belirtmektedir (Lord, de Vader, & Alliger,

1986). 1920'li yılların sonlarından itibaren gelişen bu yaklaşım, literatürde "Tutum Teorisi" olarak da adlandırılmaktadır (Alimo-Metcalfe, 1995; Goffee ve Jones, 2000; Higgs ve Rowland, 2001). Özellikler Yaklaşımı'nın temelini, liderlerin doğuştan sahip oldukları yetenekler ve bunların çocukluk yıllarında kazanılan bazı niteliklerle zenginleştiği görüşü oluşturmaktadır (Eren, 1998: 390).

Yapılan araştırmaların bir çoğunda, liderlerde bulunan ortak özellikler "üstün zeka, analiz ve sentez yapabilme, düşüncelerini iyi bir biçimde aktarabilme yeteneği ve amaçlara karşı sabırlı ve azimli olma" biçiminde belirlenmiştir. Castell, yapmış olduğu araştırmalarda, "lider" olarak ortaya çıkan çocukların zekalarının normalin üzerinde olduğunu, başkalarıyla kolay ilişki kurabilen, sosyal ve dışa dönük kişiliğe sahip bulduklarını, ayrıca duygusal olgunluk ve sabırlı olma niteliğini taşıdıklarını saptamıştır (Eren, 1998: 391).

Lider özelliklerini ölçülebilecek şekilde tanımlamanın güçlüğü ve belirli bir özelliğin farklı şekillerde algılanabilmesi üzerine araştırmacılar, liderin sahip olduğu özellikler yerine, liderin davranışlarını araştırmaya başlamışlardır (Arıkan, 2001: 289; House ve Aditya, 1997: 410-411; Koçel, 2003: 589).

2.2.2. Davranışlar Yaklaşımı (Behaviors Approach)

Davranışlar Yaklaşımı'na göre, liderliğe özgü belirli davranışlar vardır ve bunlara uygun hareket edenler, liderlik özellikleri göstermeye başlarlar (Alimo-Metcalfe, 1995; Higgs ve Rowland, 2001). Bu yaklaşıma göre liderlik, liderin özelliklerinden çok, onun davranışlarının ve bunların sonuçlarının grup tarafından kabullenilmesi ve beğenilmesiyle ortaya çıkar ve sürekli olur. Kuşkusuz, liderin faaliyetlerini etkileyen ve biçimlendiren diğer bazı faktörleri de gözden uzak tutmamak gerekmektedir. Bunlar şu biçimde sıralanabilir: Grubu oluşturan ve lideri takip eden üyeler, amaçların niteliği ve amaçların

gerçekleştirileceği çevrenin özellikleri. Buna göre, liderin davranışlarını belirleyen değişkenler şunlardır (Eren, 1998: 391-395):

- i. **Takipçiler:** Genellikle liderlik davranışı, liderin hitap ettiği grubun yapısına ve amaçlarına bağlıdır. Bu takipçiler grubunun farklı yapı ve özellikte olması, onların istek ve arzularının farklılaşmasına yol açar. Örneğin, kültür seviyesi, yaş, tecrübe, çalışılan örgütteki hiyerarşik seviye, ekonomik ve sosyal ihtiyaçların tatmin düzeyi gibi bir takım faktörler, önderlik biçimini, takipçilerin amaçlarını ve davranışlarını etkilemektedir. Liderler, iki amacı bağdaştırmak zorunda olan kimselerdir. Bunlardan biri, bağlı oldukları örgütün amacını gerçekleştirme, ikincisi ise takipçilerin amaçlarını gerçekleştirmedir. Liderler, örgütsel amaçlar ile iş görenlerin amaçlarını bağdaştırmak zorundadırlar. İşgörenler ya da takipçiler, örgütsel amaçlara hizmet edip onları gerçekleştirdikçe, lider, örgütsel amacı arzulan derecesini artırmak için işgörenleri daha fazla ödüllendirerek, örgütsel amaçlara daha çok hizmet ettirmelidir. Liderler takipçilere yol göstererek, onları eğitip yönlendirerek örgütsel amaçlara ulaşmanın, onları kendi bireysel amaçlarına da ulaştıracağına ikna etmelidir. Şu halde, örgütsel amaçlar için takipçi amaçları ne kadar bir araç ise, takipçiler için de kendi amaçlarına ulaşmada örgütsel amaçlar bir araç niteliği taşımaktadır.
- ii. **Amaçlar:** Bir liderin rol davranışını belirleyen önemli özelliklerden biri de grubu harekete geçirecek, içinde yaşanılacak koşullara ya da ortama uygun amaç ve hedefler belirlemektir. Takipçiler, örgütsel hedeflerin gerçekçi, diğer bir deyimle erişilebilir olmasını ve gösterecekleri çabaların bunu sağlayacağını belirlemekte zorlanırlar. Lider, gruba neyi yapacaklarını açıklamak, onlara amaç ve hedef göstermek ve bunların erişilebilir olduklarını izah etmek zorundadır.
- iii. **Liderin kişisel özellikleri:** Durumsal koşullara bağlı olarak değişen liderlik biçimlerinde dikkate alınması gereken diğer bir

husus da liderin teknik bilgi ve becerileri, inandığı değerler, ahlâki durumu, sosyal, psikolojik ve fiziksel özellikleridir.

- iv. Ortam koşulları:** Liderlikte gözönünde bulundurulması gereken bir diğer faktör de örgütün kendi iç ilişkilerini ilgilendiren yapısal, teknik ve sosyal ortam koşulları; örgütün ilişkide bulunduğu çıkar gruplarından oluşan yakın çevre koşulları ile ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik, siyasal, hukuksal değişimleri ve gelişmeleri kapsayan genel çevre koşullarıdır. Bu koşullar, liderlik biçimini ve liderin rol ve davranışlarını etkileyen önemli etmenlerdir.

Davranışlar Yaklaşımı, üç konuda eleştirilmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 222-223):

- i.** Çeşitli davranış ekolleri, liderin davranışlarını değerlendirebilmek için farklı kaynaklara dayanmışlardır. Bazıları, liderin kendilerine, bazıları grup üyelerine soru yönelmişler, bazıları da gözlemcilerin gözlemlerinden yararlanmışlardır. Oysa, çeşitli araştırmalar bir kişinin davranışlarının farklı yöntemlerle ve farklı kişiler tarafından ölçülmesi durumunda, bunların arasındaki uygunluğun sınırlı olduğunu göstermiştir. Bu nedenle, lidere ait gerçek davranış ve faaliyetleri belirlemek güçleşmektedir.
- ii.** Hangi liderlik tipinin en etkili olduğu konusunda da tam bir fikir birliği yoktur. Bazı ampirik araştırma bulguları, insanlar arası ilişkilere yönelmiş lider tipinin daha etkin olduğunu belirtirken, diğer bazı araştırmalar göreve yönelmiş liderliğin daha etkin sonuçlar yaratacağını ortaya çıkarmıştır. Kimi araştırmaların ortaya koyduğu sonuçlar ise, her iki boyut bakımından da yüksek puan alan liderin en iyi lider olacağını göstermiştir.
- iii.** Yapılan araştırmaların büyük çoğunluğu, Amerikan sosyo-kültürel ortamının özelliklerini yansıtmaktadır. Bu araştırmalardan çıkan sonuçlar “genel” (demokratik, insana yönelmiş) liderlik tipinin “yakından” (otokratik, göreve yönelmiş) liderliğe nazaran daha başarılı olduğu yönündedir. Diğer kültürlerde daha otoriter liderlik tipleri başarılı sonuçlar verebilir.

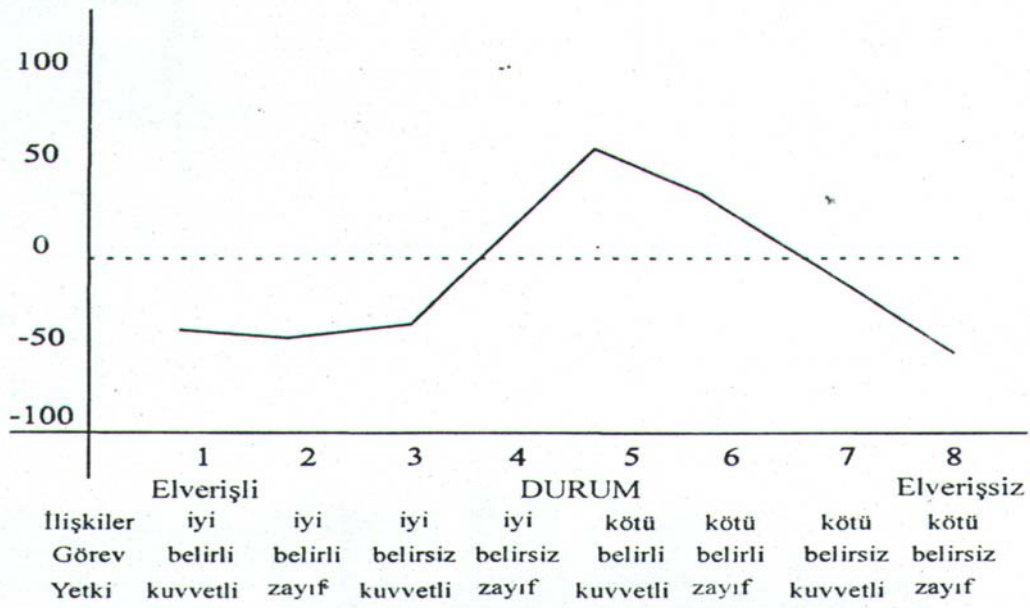
2.2.3. Durumsallık Yaklaşımı (Contingency Approach)

Durumsallık Yaklaşımı, liderlik olayının oluştuğu koşullara ağırlık veren teorilerden oluşmaktadır. Bu nedenle, “Koşul-Bağımlılık Yaklaşımı” olarak da adlandırılmaktadır. Durumsallık Yaklaşımı’nın genel varsayımı, değişik koşulların (durumların) değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir. Dolayısıyla, liderlik olayını açıklamaya çalışan bir teori, “koşullar” değişkenini de modelin bir parçası yapmak zorundadır. Durumsallık Yaklaşımı, en uygun liderlik davranışının koşullara ve durumlara göre değişeceğini savunduğu için, yönetimde “tek ve en iyi” yönetim tarzı bulunduğunu ileri süren Davranışsal Yaklaşım’dan farklılaşmaktadır. Bu nedenle, her durumda geçerli olan “tek en iyi” liderlik tarzı söz konusu değildir. Ayrıca, Durumsallık Yaklaşımı, liderlik yeteneklerinin eğitim ve tecrübe yolu ile geliştirilebileceğini kabul etmektedir (Koçel, 2003: 598; Hersey ve Blanchard: 1969, 1993; Higgs, 2003: 275).

Davranışsal Yaklaşımına benzer bir şekilde, liderin etkinliğini belirleyen faktörler “gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği”, “takipçilerin yetenekleri ve beklentileri”, “liderliğin cereyan ettiği örgütün özellikleri” ve “takipçilerin geçmiş tecrübeleri”dir.

Durumsallık teorisinin mantıklı görünen tezine karşılık, hangi koşullarda hangi tür liderlik davranışının uygun olabileceğini gösteren çalışmaların sayısı fazla değildir. Bu konuda en çok bilinen çalışma Fred Friedler’in liderlik etkinlikleri ile ilgili çalışmasıdır. Bu model her durumda geçerli bir liderlik tarzı olmadığını savunur. İçinde bulunulan duruma göre etkili olabilecek liderlik tarzları değişiktir. İçinde bulunulan durumu belirleyen üç önemli değişken vardır: Lider ile üyeler arasındaki ilişkiler, başarılabilecek işin niteliği, liderin mevkiye dayanan yetkisinin derecesi. Bu üç değişkenin birleşmesi sonucunda liderin karşısına sekiz değişik durum çıkar. Birinci durum, liderin en üst düzeyde etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Yüksek puana sahip bu liderler, hoşgörülü, demokratik ve sevecendir. Sekizinci durum ise, liderin en alt düzeyde etkili olduğunu göstermektedir (Şekil 2.1.) (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 223-225). Düşük puana sahip bu lider ise, otokratik, işe yönelik,

çalışmayı sevmeyen ve katıdır. Birinci, ikinci ve üçüncü derecedeki durumlarla, yedinci ve sekizinci derecedeki durumlarda, düşük puanlı liderler (işe yönelik olanlar) etkili olmakta, dördüncü, beşinci ve altıncı derecede ise yüksek puanlı (kişiyeye yönelik) liderler etkili olmaktadır. Üç değişken durumun olumlu olduğu koşullarda, lider grup üzerinde etkindir, üyeler lidere yeterince bağlıdır. Bu ortamda lider, (birinci, ikinci ve üçüncü derece) işe dönük davranış göstermelidir. Pasif lider saygınlığını yitirir. Değişkenlerin tamamen olumsuz olduğu (yedi ve sekiz), diğer bir deyişle, ilişkilerin kötü, işin karışık ve yetkilerin yetersiz olduğu durumda, liderin işe yönelmesi gerekir. Bu durumda, otokratik bir yönetim anlayışı geçerlidir. Değişkenlerin orta derecede olduğu (dört, beş ve altı) durumlarda ise, lider oldukça güç durumdadır ve grup üyeleri ile ilişkileri sağlıklı değildir (Şekil 2.1.) (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 223-225).



Şekil 2.1: Durumsallık Yaklaşımında Fiedler'in Liderlik Modeli

Kaynak: Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz (2001), **Örgütsel Psikoloji**, 3. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, s. 225.

Durumsallık Yaklaşımı kapsamında Fiedler'in kuramından başka "Amaç-Yol Teorisi", "Liderlik Doğrusu Kuramı" ve "Lider-Üye Değişimi Kuramı" da yer almaktadır. Durumsallık Yaklaşımı, kişilik özelliklerine önem vermeksizin, durumun özelliklerini göz önüne alması nedeniyle eleştirilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 225).

2.2.4. Karizmatik Liderlik

Karizma, liderin, takipçilerine aktardığı ve onları yoğun bir biçimde etki altına alan bağlılık, saygı, etkilenme, kabullenme, inanç ve heyecan gibi duygular ile takipçilere anlam veren temel değerleri gerçekleştirme konusunda liderin sahip olduğu yetenek olarak tanımlanmaktadır (Rowden, 2000: 31). Karizma, yalnızca liderin kişisel çıkarlarına hizmet etmemekte, aynı zamanda bir bütün olarak örgüte de hizmet etmektedir (Aaltio-Marjosola ve Takala, 2000: 146).

Fiedler ve House, karizmatik lideri “vizyon ve misyon ifade eden, astlarının ve üstlerinin zihinlerinde olumlu bir izlenim uyandıran ve bunu devam ettiren, astlarını zorlayan, vizyon ve misyona uygun olarak hareket ederek astlarına örnek olan yönetici” olarak tanımlamıştır (Fiedler ve House, 1988: 78).

Karizmatik lider, bencil ve kendini beğenmiş tutum ve davranışlar sergilerse, bu durum gerek kendisi ve gerekse örgüt açısından olumsuz sonuçlara yol açar. Buna karşın, özverili ve alçak gönüllü tutum ve davranışlar istenen sonuçlara ulaşılmasına katkı sağlar. Karizma, lider ile takipçileri arasında bir olgudur ve yetkiye/otoriteye dayanmaz. Liderin karizması, kendi kişisel özelliklerinden kaynaklanır (Aaltio-Marjosola ve Takala, 2000: 146).

Robbins, karizmatik liderlerin özelliklerini şu şekilde sıralamıştır (Robbins, 1992: 151):

- i. Kendine saygı ve güven,
- ii. Kendi gücüne ve yargı yeteneğine tam güven,
- iii. Vizyon,
- iv. Bugünden daha iyi bir gelecek vadeden ideal bir amaç,
- v. Vizyona tam inanç,
- vi. Yüksek risk alma isteği,

- vii. Vizyonu gerçekleştirmek için gerektiğinde kendini feda edebilme iradesi,
- viii. Radikal değişime yönelik tutum ve hareketler.

Howell, iki tür karizmatik lider olduğunu ileri sürmüştür (Ceylan ve d., 2001: 130):

- i. **Sosyalleşmiş liderler:** Bu tür liderler sosyal açıdan yapıcı ve kurumsal davranışlar gösterirler. Takipçilerin ihtiyaçlarına ve isteklerine dayalı hedefler belirlerler. Belirlenen hedeflerin bir diğer özelliği de takipçilerin gelişmesini sağlamaktır. Sosyalleşmiş liderler, kendilerinden sonra da devam edecek bir iklim yaratırlar.
- ii. **Kişiselleşmiş liderler:** Bu tür liderler, otoriter, yönlendirici ve baskın tutum ve davranışlar gösterirler. Kendi isteklerine, ihtiyaçlarına ve kişisel gelişimlerine uygun amaç ve hedefler belirlerler. Bu nedenle, örgüt içindeki etkileri kendilerinden sonra nadiren devam eder.

2.2.5. İşlemsel (Transactional) Liderlik

İşlemsel liderlik, örgütsel hedeflere yönelik yüksek performans karşılığında, bireysel ihtiyaçların giderilmesi yoluyla takipçilerin motive edilmelerini içeren liderlik tarzıdır. İşlemsel liderler, mevcut ortamda faaliyet gösterir, risklerden kaçınmayı tercih eder; değişim ve yenilenmeden daha çok, mevcut faaliyetlerin etkin bir şekilde yürütülmesi üzerine odaklanır (Block, 2003: 321; Boehnke, 2003: 6). İşlemsel lider, örgütsel amaçlara ulaşmak için, çalışanların kendilerine verilen görevleri yerine getirmeleri üzerinde yoğunlaşır.

Bass ve Steidlmeier, işlemsel liderlerin durumsal-koşulsal ödüllendirme ve yönlendirme sistemine dayandığını belirtmektedir. Takipçiler, liderin vaatleri, övgüleri veya ödülleri ile motive olmakta ya da azarlama, kınama, uyarı ve tehdit gibi önlemlerle disiplin sağlanmaktadır. Liderlerin tutum ve davranışları, başlangıçta üzerinde anlaşılan amaç ve hedeflere ne ölçüde

ulaşıldığına bağlı olarak değişmektedir. Takipçiler, amaçları gerçekleştirme durumlarına göre ödüllendirilirken, amaçlardan uzaklaşıldığı ölçüde de cezalandırma mekanizması işletilmektedir (Bass ve Steidlmeier, 1999: 183).

İşlemsel liderlikte, liderin dört (4) temel görevi vardır (Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999: 898):

- i. Örgütsel amaç ve hedefleri belirlemek,
- ii. Kendi beklentilerini belirlemek,
- iii. Takipçilerin haklarını ve yükümlülüklerini belirlemek,
- iv. Örgütün haklarını ve yükümlülüklerini belirlemek.

Gerek lider ve gerekse takipçileri, üzerinde uzlaşılan amaç ve hedeflere ulaşılması halinde, takipçilerin neler kazanacaklarını bilirler. Bu nedenle, her iki kesim de, üzerinde anlaşılacak amaç ve hedeflere odaklanırlar (Boehnke, 2003: 6). İşlemsel liderlikte lider-izleyen ilişkileri karşılıklı alışverişe dayanır. Lider, takipçilerin kişisel çıkarlarının tatmin edilmesi karşılığında, örgütsel amaçları gerçekleştirecek performansı gösterecekleri düşüncesini taşımaktadır. Bu nedenle, takipçilerin ekonomik ve yarı ekonomik ihtiyaçlarının karşılanması çok önemlidir (Coad ve Berry, 1998: 165).

Bass, işlemsel liderliğin, uygulamada üç temel yöntemle dayandığını belirtmektedir. Bunlar, “koşullu ödüllendirme”, “istisnalarla yönetim” ve “laissez-faire” (tam serbesti tanıma)dır. Koşullu ödüllendirmede takipçiler, ortak amaçlara ulaşmaları açısından, maddi-manevi olarak ödüllendirilirler. Bu yöntemde, lider takipçileri ile yapıcı ilişkiler kurar. Astlarını, kendilerinden beklenenler ve başarılı olmaları halinde ne tip ödüller alacakları konusunda bilgilendirir. Bu tarz liderlik anlayışında yöneticiler, astlarının yaptıklarını gözlemler, sürekli geribildirimde bulunur ve başarılarını takdir ederler. Burada gerçekleşebilecek olumsuz bir sonuç, işlemsel lider ile anlaşmaya varılan ya da diğer bir deyişle, “pazarlığı yapılan” sonuçların alınmamasıdır (Yavuz, 2002: 1; Howell ve Avolio, 1993: 891; Boehnke ve d., 2003: 5; Tucker, McCarthy ve Gulbro, 1999: 19).

İstisnalarla yönetimde ise lider, örgüt içinde hata yapılması durumunda ya da bu tür bir olasılığın bulunması halinde astlarına müdahale eder. İstisnalarla yönetimde lider ya çok aktif olup astlarını sürekli izler ve hatalar ortaya çıkmadan önce müdahale eder; ya da nispeten daha az aktif olup, hangi durumlarda nasıl bir tepkide bulunacağını astlarına önceden bildirir veya pasif olmayı tercih edip, hatanın yapılmasını bekler ve ondan sonra müdahale ederek gerekli önlemleri alır (Howell ve Avolio, 1993: 891; Boehnke ve d., 2003: 5; Tucker, McCarthy ve Gulbro, 1999: 19).

Laissez-faire (tam serbesti tanıma) türü liderlikte, yöneltme ve yönlendirme en alt düzeyde tutulmaktadır. Lider ile takipçileri arasında etkileşim, ilişki ve ortak faaliyetler alt düzeydedir. Tam serbesti tanıma durumunda, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyulmakta, takipçiler kendi hallerine bırakılmakta ve her takipçinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve program yapmalarına olanak tanınmaktadır (Bass, 1990: 20-22; Avolio, 1999: 50; Eren, 1998: 411).

Bass, işlemsel liderliğin mekanik nitelikli örgütlerde görülme olasılığının yüksek olduğunu ileri sürmüştür (Conger, 1999: 150). İşlemsel liderlik, geleneksel uygulamalara daha bağlı olup, ağırlıklı olarak rasyonel süreçler üzerinde durur (Yukl, 1999: 285). Bu nedenle, tepkiseldir, mevcut konu ve sorunlara yöneliktir. Durumsal faktörleri ve takipçilerin beklentilerini doğru olarak tanımlamaya çalışır (Gül, 2003: 14). Örneğin, performans değerlendirme, performansa bağlı ücretlendirme, görev tanımları, iş analizi ve iş değerlendirme gibi günümüzde uygulanan bir çok modern insan kaynakları sistemi ihtiyacını belirleyen ve hayata geçiren insan kaynakları yöneticileri, işlemsel liderler niteliğindedir. Bu tür liderlerin astlarından beklentileri genellikle mevcut sistemler çerçevesinde şekillenmektedir. Bu durumun nedeni ise, yukarıda da açıklandığı gibi, işlemsel liderlerin mevcut sistemlere bağlılıklarının yüksek olması ve mevcut sistemler ile iş kültürünü değiştirmekten çok, güçlendirme eğiliminde olmalarıdır (Yavuz, 2002: 3).

Örgütsel amaçlara ulaşma konusunda işlemsel liderin dikkat etmesi önerilen temel hususlar şu şekilde sıralanabilir (Boehnke, 2003: 6):

- i. Amaç ve hedeflere ulaşmak için gerekli olan yol ve yöntemlerin, astlar tarafından açık bir biçimde anlaşılması sağlanmalıdır.
- ii. Sistem içindeki potansiyel engeller kaldırılmalıdır.
- iii. Astlar, amaç ve hedefleri gerçekleştirme konusunda motive edilmelidir.

2.2.6. Dönüştürücü (Transformational) Liderlik

Son dönemlerde liderlik üzerine yapılan çalışmalar, “işlemsel” yaklaşımdan “dönüştürücü” liderliğe kaymıştır (Özaralli, 2003: 335). Dönüştürücü liderlik, lider ve takipçiler arasındaki değişimin doğasına yönelik bir yaklaşımdır (Tincy ve Devana, 1990: 244). Dönüştürücü liderlik, örgüt ile çalışanlar arasında sosyal alışveriş temeli üzerine oturmaktadır (Bass, 1990: 21-22).

Dönüştürücü liderlik, ilk defa 1985 yılında Bass tarafından, örgütsel dönüşüm ve istikrarı sağlamak için gerekli davranış ve özellikleri belirlemeye yönelik olarak geliştirilmiştir (Bass, 1990: 21-22; Higgs, 2003: 276). Bu yaklaşıma göre, dönüştürücü liderlik, amaçlanan başarıya ulaşmak için karşılıklı ödüllendirme ve teşvik sisteminin ötesinde bir yaklaşımdır. Dönüştürücü liderlik, entelektüel açıdan teşvik etmeyi, örgütsel amaçlar (misyon, vizyon) için astların kendi kişisel amaçlarının ötesine geçmelerini özendirmeyi içeren bir yaklaşımdır. Bass, dönüştürücü liderleri, astlarının sonuçlara daha fazla duyarlı olması konusunda çaba harcayan kişiler olarak tanımlamıştır. Duyarlılığın güçlendirilmesi ise vizyon sahibi, öz-güvenli, neyin iyi ya da doğru olduğunu başarılı bir şekilde sorgulama dirayetine sahip, günü kurtarma düşüncesinden ve kolaylıktan uzak bir lider gerektirmektedir (Boehnke, 2003: 5-6; Bass, 1990: 19-20). Bass, dönüştürücü liderliğin dört temel faktörü içerdiğini ileri sürmüştür:

- i. **Karizma:** Takipçilere güvenilir, açık ve anlaşılır bir amaç göstermek, bu amaca ulaşma konusunda onlara moral destek sağlamak, iyimserlik aşlamak ve takipçilerin yanında olduğunu her fırsatta göstermektir (Bass, 1990: 21-22; Higgs, 2003: 276; Carless, 1998: 354). Karizmatik davranan liderler, kendi astlarında saygı ve hayranlık uyandırır.
- ii. **Entelektüel teşvik:** Mevcut durumu aşmaları, sorunlara yeni ve farklı bir açıdan yaklaşmaları, yenilikçi ve yaratıcı olmaları konusunda takipçileri cesaretlendirmektir (Bass, 1990: 21-22; Higgs, 2003: 276; Howell ve Avolio, 1993: 891; Carless, 1998: 354). Takipçileri entelektüel açıdan teşvik eden liderler, onlara ilgi çekici ve zor görevler verirler ve sorunlara yeni çözümler üretmeleri konusunda onları teşvik ederler.
- iii. **Takipçilere bireysel önem verme:** Takipçilerin duygu, istek ve düşüncelerine içten yaklaşmak, kendilerini geliştirme ve yenileme ihtiyaçlarına özel önem vermek, onlara ayrı ayrı ancak eşit ve adil davranmaktır (Bass, 1990: 21-22; Higgs, 2003: 276; Carless, 1998: 354). Takipçilere bireysel önem veren liderler, temelde ekip arkadaşlarının kişisel ihtiyaçlarına eğilirler. Bu tarz liderler, astlarıyla birebir ilişki kurar, onların kişisel gelişimlerine önem verir ve empatik davranırlar.
- iv. **İlham verme:** Lider, astları için bir modeldir. Onları etkileyecek, motive edecek ve onlara ilham verecek biçimde hareket eder. Kurumsal-örgütsel vizyonu onlara aktarır (Bass, 1990: 21-22; Özaralli, 2003: 335). İlham vermenin temel amacı, astların beklenen performans düzeyinin ötesine geçmelerini sağlamaktır.

Dönüştürücü liderlik, astların duygu, düşünce, inanç ve değerlerini dönüştürerek, onların beklentilerin de ötesinde performans sağlama amacına yöneliktir. (Rafferty ve Griffin, 2004: 330). Dönüştürücü liderlik, astların salt birer takipçi olmaktan çıkarılarak, kendi görev ve sorumluluklarının lideri olacak şekilde dönüştürülmesi düşüncesine dayanmaktadır.

Dönüştürücü liderlik ile birlikte dikkatler, “astlara ödülleri vererek onları yönlendirme” yönteminden, “karşılıklı destek ve teşvik ilişkisinin geliştirilmesi yolu ile onları güçlendirerek birer lider yapma” yöntemine kaymıştır (Boehnke, 2003: 6). Mintzberg ve meslektaşları, bir liderin astlarındaki yetenekleri ortaya çıkarıcı, koruyucu ve geliştirici yönde hareket etmesi gerektiğini belirtmektedir (Mintzberg ve d., 1995: 418). Peters ve Waterman, dönüştürücü liderlerin, kendilerini yükselmiş hisseden astlar ile iletişime geçmeye önem verdiklerini belirtmektedir (Peters ve Waterman, 1982: 83).

Bass, astların, dönüştürücü liderlerin etkisi ile beklentilerin ötesine geçtiklerini ileri sürmektedir. Dönüştürücü liderler bunu, astların kendi öz-çıkarlarını ve değerlerini kullanarak yapmaktadırlar (Boehnke, 2003: 6). Dönüştürücü liderler, uzun dönemli amaç ve hedefler üzerine odaklanırlar, değerler yerleştirirler, vizyon oluştururlar, takipçilerini bu vizyona teşvik ederler, vizyonu hayata geçirmek için mevcut sistemi kullanırlar ya da gerekli görüyorsa değiştirirler, ancak mevcut sistemi olduğu gibi kabullenmezler. Dönüştürücü liderler, astlarının kendilerini ve iş arkadaşlarını geliştirmeleri konusunda daha fazla sorumluluk üstlenmelerine yönelik olarak rehberlik ederler. Astlar, bu tür liderleri “ilham verici” olarak görürler. Dönüştürücü liderler, amaç ve hedeflere ulaşma konusunda işlemsel liderlik yöntemlerinden de yararlanırlar (Howell ve Avolio, 1993: 891-892).

Boehnke ve meslektaşları dönüştürücü liderlerin temel davranış biçimlerini şu şekilde sıralamıştır (Boehnke ve d., 2003: 6):

- **Vizyon oluşturma:** Lider, örgüt üyeleri tarafından yaygın bir biçimde paylaşılan, geleceğe dair açık bir vizyon oluşturur. Vizyon, çalışanların elde edeceği nihai sonucu ifade eder. Lider, gelecek hakkında iyimserlik, yüksek kendine güven ve şevk aşılar. Dönüştürücü liderler, astlarına örnekler gösterirler, model oluştururlar, vizyona uygun olarak hareket ederler.
- **İlham verme:** Lider, işleri keyifli hale getirir, astların beklentilerini semboller ve imajlarla yükseltir. Vizyonu astlarına aktarırken, onları

yüksek düzeyde motive edecek bir dil ve üslûp kullanır. Yüksek enerji, iyimserlik ve tutku içeren konuşma yaparlar. Bunlar, astların gerek vizyona ve gerekse lidere olan inanç ve güvenini artırır.

- **Teşvik etme:** Lider, sorunlara yeni bakış açısı, yol ve yöntemlerle bakılması konusunda astlarını teşvik eder, yeni düşünce ve yaklaşımlara ilgilerini artırır. Mevcut düşüncelerin ve yöntemlerin yeniden gözden geçirilmesi konusunda astlarını cesaretlendirir. Farklı ve sıra dışı görüş ve düşüncelere ciddi bir şekilde yaklaşır. Problemleri çözmeye yönelik olarak geliştirilen yaratıcı ve farklı görüşlerin, akıl ve mantık rehberliğinde irdelenmesi ve uygun olanın bu şekilde seçilmesini teşvik eder.
- **Eğitme-öğretme:** Lider, astlarına tavsiyelerde bulunur, onları eğitir, performanslarını artırma konusunda elinden gelen her türlü yardımda bulunur. Astlarını dikkatli bir şekilde dinler, onlara cesaret aşılar, destek verir, örgütsel vizyonun gerçekleştirilmesi konusunda kendilerine inanmaları ve kendi yeteneklerine güvenmelerini sağlar. Yüksek performans ve çaba göstermeleri için onlara pozitif geri besleme yapar, onlara ilginç ve zorlayıcı görevler vererek kendilerini geliştirme fırsatları sunar.
- **Takım kurma:** Lider, yetenekli üyelerden oluşan etkin takımlar kurar. Gerekli bilgileri takım üyeleri ile paylaşarak pozitif geri besleme yapar. Üyelerin yeteneklerinden iyi bir şekilde yararlanır ve engelleri kaldırarak takım içinde güven ve inancı artırır.

2.3. Askeri Örgütlerde Liderlik

Liderlik kavramının silahlı kuvvetler (ordu) ile özdeşleştiği söylenebilir. Yirminci yüzyılın ikinci yarısına kadar, büyük liderlerin genel olarak asker ya da asker kökenli oldukları görülmektedir. Stratejik paradigmanın kurucusu olarak kabul edilen Sun Tzu, Büyük İskender, Sezar, Mete, Atilla, Alpaslan, Yavuz ve Fatih güçlü liderlik uygulamaları gösteren lider-komutanlardır. Dolayısıyla, liderlik askerlik mesleği ve harp sanatı için yaşamsal öneme sahiptir. Askeri okullarda öğretilen ve artık sloganlaşmış olan “komutan,

birliğinin yaptığı ve yapamadığı her Őeyden sorumludur” ifadesi, liderliğin askerlik için önemini veciz bir Şekilde ifade etmektedir.

Teçhiz edilen, eğitilen silahlı kuvvetlerin faaliyette bulunacağı bölge muharebe bölgesidir. Modern savaŐıların bünyesini, niteliklerini tam olarak kestirmek mümkün olmamakla birlikte, silah sistemlerinin öldürme ve tahrip etmede eriŐtiđi düzey, birliklerin kullandığı yüksek teknoloji, muhabere faaliyetlerinde eriŐilen srat, muharebelerin bünyeleri ve nitelikleri için oldukça etkili sonuçlar çıkarmamıza imkan vermektedir.

İkinci cihan harbi incelenir, o günkü ve bugünkü silah sistemleri mukayese edilirse gelecek savaŐların askerlerden Şimdiye kadar görülmemiŐ düzeyde zihni ve fiziki beceri, fiziki tahammül ve yetenek, inisiyatif, esneklik, sağlam ve çok güçlü bir milli ve askeri ahlak sahibi olmayı öngöreceği söylenebilir. Kısaca söyleyebiliriz ki Silahlı Kuvvetlerde çok güçlü bir psiko-sosyal liderlik sistemine ihtiyaç vardır. Silahlı Kuvvetlerde psiko-sosyal liderlik sistemi baŐkomutandan en sondaki rütbesiz askere kadar bütün personeli kapsar (ztorun, 1997:465).

Askeri sistemde komuta ve yönetim alt sisteminin esas unsuru olan komutanlar, aynı zamanda yneticidirler. Psiko-sosyal sisteminin de bir unsuru olan komutanlar, mutlaka lider olmalıdırlar. Komutan ve lider askeri sistemde birbirinden ayrılamaz. Bütün askeri liderler aynı zamanda sorumlu yneticidirler. Lider olmayan bir komutan ve askeri yönetici düŐünülemez.

Silahlı Kuvvetlerde komutanlar vazifelerini gerçekleŐtirirken teşkilat ve yönetim biliminin sağladığı imkanları da kullanmak için komuta-kontrol, yönetim ve liderlik süreçlerini birlikte kullanırlar. Askeri kuruluŐlarda psiko-sosyal liderlik ve yönetim sistemi birlikte çalışan tek bir sistemdir denilebilir. Liderlik genel olarak belirli bir durumda, belirli amaç veya amaçların elde edilmesi için kişisel etkinin iletişim süreci ile kullanılması anlamına gelir. Bu genel tarife uygun olarak askeri liderliğe, komutanın vazifelerinin yapılması için diğer askerleri etkilemesidir, diyebiliriz.

Askeri yapıyı muharebe için tertiplemeyi düŐündüđümüzde, sıralı bütün komutanların askerleri kişisel olarak etkilemeleri mümkün değildir. Bu durum st düzeydeki komutanlar için kişisel liderlik yanında, teşkilat liderliği

kavramının da geliştirilmesini ön görmüştür. Teşkilat liderliği, başarı koşullarını arttırmak için bütün birlikleri ve askerleri birlikte ve uyum içinde çalışmalarını sağlayacak biçimde dolaylı etkileme sürecidir. Yönetim sisteminin temel vazifesi, kişilerin gayretlerinin artmasını ve teşkilat hedeflerini gerçekleştirecek biçimde bütünleşmesini sağlamada gerekli ortamın teşkilata yayılmasını sağlamaktır. Yönetim bu vazifesini liderlik uygulaması ile gerçekleştirebilir (Öztorun, 1997:465).

Günümüz modern silahlı kuvvetleri; yapısal, kültürel ve yönetsel açıdan birbirinden farklı özellikler gösteren alt birimlerden oluşmaktadır (Wong, Bliese ve McGurk, 2003: 659). Örneğin, Türk Silahlı Kuvvetleri'nde başkomutan tarafsız bir kişilik olan Cumhurbaşkanı'dır. Genel Kurmay Başkanı barış zamanında Cumhurbaşkanı adına bu görevi yürütür. Silahlı Kuvvetler kendi içinde üç ana birimden oluşmaktadır. Bunlar Kara, Deniz ve Hava Kuvvetleridir. Jandarma Genel Komutanlığı ve Sahil Güvenlik Komutanlığı da diğer önemli birimlerdir. Her bir kuvvet komutanlığı kendi içinde hiyerarşik bir örgütlenme içindedir. Örneğin Kara Kuvvetleri Komutanlığı sırasıyla Ordu, Kolordu, Tümen, Tugay, Alay, Tabur ve Bölük olmak üzere çok kademeli bir hiyerarşik yapıya sahiptir.

Türkiye'nin alan ve nüfus olarak büyük bir ülke olması, Silahlı Kuvvetlerin, buldukları bölgenin ihtiyacına göre yapılanmasını ve farklılaşmasını gerektirmiştir. Bu nedenle, yalnızca makro düzeyde (Kuvvet Komutanlıkları düzeyinde) değil, daha küçük birimlerde de farklı ve karmaşık yapı ve ilişkiler sistemi söz konusudur. Her bir örgütsel-kurumsal düzey farklı tarzda liderlik uygulaması gerektirmektedir. Wong ve meslektaşları silahlı kuvvetler için üç kademeli bir liderlik modeli öngörmektedir (Wong, Bliese ve McGurk, 2003: 661) (Şekil 2.2.).



Şekil 2.2: Silahlı Kuvvetlerde Liderlik Düzeyleri

Kaynak: Wong, Leonard, Paul Bliese ve Dennis McGurk (2003), "Military Leadership : A Context Specific Review", **The Leadership Quarterly**, 14, s. 661'den uyarlanmıştır.

2.3.1. Sistem Liderliği Düzeyi

Sistem liderliği düzeyi, Silahlı Kuvvetler'in üst ve tepe yönetimidir. Genel Kurmay Başkanlığı, Kuvvet Komutanlıkları, Ordu ve Kolordu Komutanlıkları sistem liderliğinin uygulandığı hiyerarşik kademeler olarak kabul edilmektedir. Sistem liderliği, Silahlı Kuvvetler'in bütününe bağlayan askeri politika ve stratejilerin belirlendiği liderlik düzeyidir.

2.3.2. Örgütsel Liderlik Düzeyi

Örgütsel liderlik, Tümen, Tugay ve Alay Komutanlıkları gibi orta düzey yönetim birimleri ile ilgilidir. Örgütsel liderlik, sistem liderliğine göre daha çok operasyonel düzeyde kalmaktadır. Sistem liderliği tarafından belirlenen politika ve stratejilere uygun yerel-kurumsal politika ve stratejiler geliştirilir.

2.3.3. Doğrudan Liderlik Düzeyi

Doğrudan liderlik, tabur ve bölük komutanlıkları düzeyinde uygulanan liderliktir. Doğrudan liderler, kuralları somut bir biçimde belli olan alt sistemlerde faaliyet gösterirler. Örgütsel-kurumsal açıdan yapılacak

faaliyetler büyük ölçüde bellidir ve doğrudan liderlere bunları uygulamak düşmektedir. Ancak doğrudan liderler, başlarında buldukları birimlerde görevlerin tanımlanması, amaç ve hedeflerin belirlenmesi ve süreçlerin izlenmesinden sorumludur. Bu liderlik düzeyinde zaman ufku en fazla 2 yıldır. Bilimsel ve teknolojik gelişmeler, söz konusu süreyi ortalama 3 aya kadar düşürebilmektedir. Dolayısıyla, silahlı kuvvetlerde yeralan bir doğrudan lider, komuta ettiği birliği ilgilendiren yaşamsal bir kararı çok kısa süreler içinde almak, uygulamak ve sonuçlandırmak durumunda olabilmektedir (Şekil 2.3.) (Wong, Bliese ve McGurk, 2003: 675).

Doğrudan liderler, daha üst liderlik düzeylerince kendilerine verilen görevlerin yürütülmesinden sorumludur. Bu nedenle, bu düzeyde yürütülen görevler, gerçekte daha yüksek kademelerin amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkı sağlamaya yöneliktir. Doğrudan liderlerin bir diğer görevi de, askerlere harp sanatının öğretilmesi ve askeri donanımın bakımı ve korunmasıdır. Ayrıca, askerlerin güvenliğinden, sağlığından ve genel durumundan da yine bu liderler öncelikle sorumludur (Wong, Bliese ve McGurk, 2003: 675).

<p>Doğrudan Kritik Görev Düzeyi</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Görev yükü ○ Subay ve Astsubay görevleri 	<p>Doğrudan Kişisel Yetenek Düzeyi</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ İkna etme, vicdani davranma ○ İradeli hareket, enerji ve kendi kendini kontrol ○ Dışa dönük olma ○ Liderliğe motive olma ○ Pratik zekaya sahip olma ○ Dönüştürücü liderlik özellikleri ○ Uyum sağlayabilme 	<p>Doğrudan Örgütsel Altkültür Düzeyi</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Astların algılanması ○ Liderlik ikliminin oluşturulması ○ Rahat çalışma ortamı
<p>Doğrudan Örgütsel Etkinlik Düzeyi Faaliyet sonrası raporları</p>		
<p>Araştırma Fırsatları</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Savaşta ve barışta liderlik yapmak-savaşta ve barışın korunmasında kritik görevler ve yetenekler ○ İnsan boyutunu da kapsayan etkinlik 		

Şekil 2.3: Doğrudan Liderlik Düzeyi

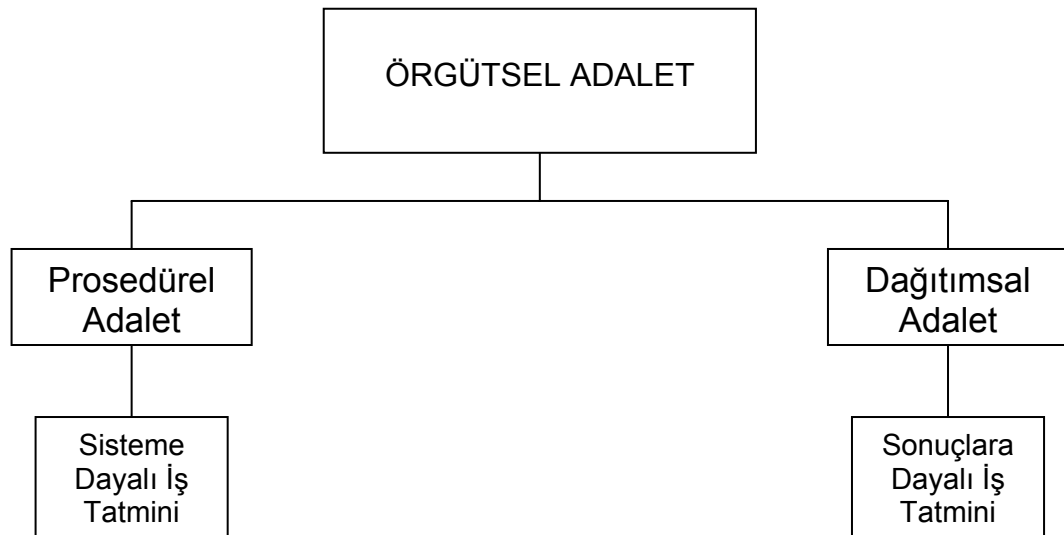
Kaynak: Wong, Leonard, Paul Bliese ve Dennis McGurk (2003), "Military Leadership : A Context Specific Review", **The Leadership Quarterly**, 14, s. 675'ten uyarlanmıştır.

Araştırmalar, dönüştürücü liderlik eğitimi alan doğrudan liderlerin ve astlarının, geleneksel liderlik eğitimi alan liderlere ve astlarına göre daha yüksek performans gösterdiğini ortaya çıkarmıştır (Wong, Bliese ve McGurk, 2003: 682).

2.4. Örgütsel Adalet Algısı

Rawls, adaleti, örgütlerin sahip olması gereken ilk erdem olarak kabul etmiştir (Rawls, 1971: 3). Örgütsel adalet yaklaşımı, Eşitlik Teorisi'ne (Equity Theory) dayanmaktadır. Eşitlik teorisine göre, çalışanlar, örgüte sağladıkları katkı ile örgütün kendilerine sağladığı katkıyı oransal olarak karşılaştırmaktadırlar. Elde edilen sonuç, aynı ya da benzer işleri yapan diğer çalışanların örgütten sağladığı yararlar ile de karşılaştırılmaktadır. Çalışanlar, yaptıkları bu karşılaştırma ve değerlendirme sonucunda örgüt yönetiminin adil olup olmadığına karar vermektedirler (Greenberg, 1990: 400-401).

Örgütsel adalet, başlıca iki kısma ayrılabilir. Bunlar, "dağıtımsal adalet" ve "prosedürel adalet"tir. Dağıtımsal adalet, kısaca "sonuçların adil olması"; prosedürel adalet de "süreçlerin (sistemin) adil işlemesi" biçiminde özetlenebilir (Şekil 2.4).



Şekil 2.4: Örgütsel Adalet ve Sonuçları

Kaynak: Greenberg, Jerald (1990), "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", *Journal of Management*, Vol. 16, No. 2, s. 405'ten uyarlanmıştır.

Çalışanların örgütsel adalet algıları, yönetime olan güvenlerinin, işten ayrılma niyetlerinin, yöneticileri hakkındaki değerlendirmelerinin, iş yerindeki uyumun ve iş tatmininin etkisi altındadır. Çalışanlar, bu faktörleri gözönünde bulundurarak örgütsel adalet hakkında yargı sahibi olurlar (Greenberg, 1990: 406).

Çalışanlar, gerek örgütten sağladıkları yararların ve gerekse örgüt içindeki uygulamaların adaletli olup olmadığı ile ilgilenirler. Örgütsel faydanın çalışanlara adaletli bir biçimde dağıtılması “dağıtımsal adalet” kavramı ile ilgilidir. Söz konusu dağıtım, çalışanların örgütsel faydaya katkısı oranında ve sözleşme hükümleri çerçevesinde olacaktır (Farh, Podsakoff ve Organ, 1990: 706; Konovsky, 2000: 490).

Örgüt içi tutumlar, davranışlar, süreçler ve uygulamalar ise prosedürel adalet ile ilgilidir. Prosedürel adalet, hem örgütün biçimsel süreçleri ile ilgili, hem de karar alma sürecine katılım ya da bu süreçle etkileşim ile ilgilidir (Williams, Pitre ve Zainuba, 2002: 34-35). Prosedürel adaletin, dağıtımsal adalet ile ilgisi ise, örgütsel faydanın dağıtılması sırasında adaletten uzaklaşılması durumunda, çalışanların dağıtım sisteminin işleyişini ve mantığını bilmeleri halinde daha makul ve mantıklı tepkiler gösterecekleri düşüncesine dayanır. Bu durum, prosedürel adaletin dağıtımsal adalet ile birlikte uygulanması gerektiğini göstermektedir (Farh, Podsakoff ve Organ, 1990: 707; Konovsky, 2000: 490).

Çalışanların prosedürel adalet algısına etki eden üç temel faktörün varlığından söz edilebilir (Greenberg, 1990: 409-411).

- i. Karar alma sürecinin tarafsızlığı,
- ii. Karar alma yetkisine sahip olanlara duyulan güven,
- iii. İlişkiler sisteminin saygı, güven, iyi niyet ve yardımlaşma düşüncesine dayalı olması.

Bir örgütte adaletin sağlanması için şu hususların var olması gerekmektedir (Greenberg, 1990: 403-404):

- i. Karar verme konumunda bulunacak kişilerin tarafsız bir biçimde belirlenmesi,
- ii. Çalışanlara verilecek ücret, ödül, ikramiye ve sağlanacak diğer katkıların belirlenmesine temel oluşturacak ilke ve ölçütlerin açık bir biçimde belirlenmesi,
- iii. Bilgi toplama, iletişim, başvuru, değerlendirme ve kontrol mekanizmasının belirlenmesi,
- iv. Değerlendirme konumunda bulunan kişilerin, yetkilerini kötüye kullanmalarını engelleyecek güvencelerin oluşturulması,
- v. Alınan kararın denetlenmesine ve düzeltilmesine ilişkin mekanizmanın oluşturulması.

Örgütsel adalet algısı, yönetim ve çalışanlar arasındaki sorunları gidermeye yarayan etkili bir birleştirici mekanizma fonksiyonunu yürütebilmektedir. Etkin liderliğin temel özelliklerinden biri de örgüt içinde adaletli bir yönetim sergilemek olarak belirtilmektedir. Adaletli yönetim, çalışanların yönetimi meşru olarak algılamasına katkı sağlamaktadır (Konovsky, 2000: 490). Orpen, örgüt içinde prosedürel adalet ile dağıtımsal adalet sağlandığı zaman, çalışanların yüksek düzeyde örgütsel bağlılık göstereceklerini belirtmektedir (Orpen, 1994: 136).

2.5. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, literatürde genel olarak “belirli bir örgütün üyesi olarak kalmaya yönelik güçlü bir istek”; “örgüt adına yüksek düzeyli çaba gösterme isteği” ve “örgütün değerlerine ve hedeflerine inanılması, benimsenmesi” biçiminde tanımlanmaktadır (Luthans, 1995: 130; Mowday ve Steers, 1979: 226; Nystedt, Sjöberg ve Hagglund, 1999: 49; Kacmar, Carlson ve Brymer, 1999: 976-977).

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığın, bireyin örgütteki araçsal birlikteliğini anlatan bireysel çıkar ve kazanımlara ulaşmayı amaçlayan “uyum” boyutu, örgütteki diğer bireylerle yakın olma duygusuyla kendini ifade

ettiği “özdeşleşme” boyutu ile bireysel ve örgütsel amaç ve değerlerin uygunluğu olan “içselleşme” boyutunu içeren ve bireyin örgütle bütünleşme derecesini ifade eden bir kavram olduğunu belirtmektedir (O’Reilly ve Chatman, 1986: 492-493).

Örgütsel bağlılık, üyesi olunan örgütün sağladığı yarar ve avantajlara yönelik duygusal bir tepki olarak nitelendirilebilir. Dolayısıyla örgütsel bağlılığı güçlü olan çalışanlar, örgütün amaçlarına ve değerlerine güçlü bir biçimde inanmakta ve örgüt üyeliğini devam ettirmeyi yine güçlü bir şekilde istemektedir (Testa, 2001: 228-229).

Örgütsel bağlılık, insanların içselleştirdikleri bir inanç olarak kabul edilmektedir (Mathews ve Shepherd, 2002: 369). Örgütsel bağlılığın gerekleri şunlardır (Mowday ve Steers, 1979: 225; Allen ve Meyer, 1990: 2-4):

- i. Örgütün amaç ve değerlerine karşı güçlü bir inanç duyma,
- ii. Örgütün amaç ve hedefleri için beklenenden daha fazla çaba harcama,
- iii. Örgüt üyeliğinin devamını güçlü bir biçimde isteme.

Meyer ve Allen ise, örgütsel bağlılığı “çalışanların örgütle ilişkilerini niteleyen ve onların örgüt içinde kalma kararlarını ifade eden psikolojik durum” olarak tanımlamıştır (Meyer ve Allen, 1991: 67). Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığın üç boyutu bulunduğunu belirtmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 1):

- i. **Duygusal Bağlılık:** Çalışanların örgüte duygusal açıdan bağlı olması, kendilerini örgüt ile özdeşleştirmeleri ve örgütsel süreçlere katılmaları.
- ii. **Devam Bağlılığı:** Çalışanların, örgütten ayrılmalarının kendilerine neden olacağı maliyeti hesaplayarak örgüt içinde kalmaları.
- iii. **Normatif Bağlılık:** Çalışanların, ahlaki açıdan, kendilerini örgüt içinde kalmaya zorunlu hissetmeleri.

Duygusal bağılılığı güçlü olan çalışanlar, kendileri istedikleri için örgüt içinde kalırlarken; devam bağılılığı güçlü olanlar, şartlar öyle gerektirdiği için örgütte kalmaya devam ederler. Normatif bağılılıkta ise, örgütte kalmak vicdani-ahlâki bir sorumluluk olarak değerlendirilmektedir.

Duygusal bağılılığın öncülleri şunlardır (Dunham, Grube ve Castaneda, 1994: 371):

- i. Görevde özerklik,
- ii. Görevin belirliliği ve anlamlılığı,
- iii. Görevin imajı,
- iv. Görevin gerektirdiği nitelikler,
- v. Yöneticinin tutum, davranış ve yaklaşımları,
- vi. Yönetime katılım.

Devam bağılılığının öncülleri şunlardır (Dunham, Grube ve Castaneda, 1994: 371):

- i. Yaş,
- ii. Çalışma süresi,
- iii. Kariyer tatmini,
- iv. İşten ayrılma niyeti,
- v. Eğitim,
- vi. Medeni hâl,
- vii. Alternatif iş olanakları.

Normatif bağılılığın öncülleri ise şunlardır (Dunham, Grube ve Castaneda, 1994: 371):

- i. İş arkadaşlarının örgütsel bağılılığı,
- ii. Örgütsel bağımlılık,
- iii. Katılımcı yönetim,
- iv. Aile hayatı,
- v. Sosyalleşme süreci.

Örgütsel bağlılık, kişisel ve örgütsel değişkenlerin etkisi altında gelişir (Luthans, 1995: 130; Mathieu ve Zajac, 1990: 171):

- i. **Kişisel değişkenler:** Yaş, örgütte çalışma süresi, kişilik özellikleri, iç ve dış kontrol durumu,
- ii. **Örgütsel değişkenler:** Yapılan işin özellikleri ve liderlik tarzları.

Örgütsel bağlılığın odaklandığı konular şunlardır (Mathieu ve Zajac, 1990: 171):

- i. Çalışanların kişisel değerleri,
- ii. Kariyer durumu ve olanakları,
- iii. İşe katılım,
- iv. Uyum ve mesleki gelişim.

Örgütsel bağlılığın örgüte ve çalışanlara sağladığı yararlar ise şu şekilde özetlenebilir (Mathieu ve Zajac, 1990: 171):

- i. Çalışanların, ücret, çalışma şartları, iş tatmini, örgüt iklimi ve örgüt içi ilişkiler konusunda daha uzlaşmacı olmalarını sağlar.
- ii. Çalışanların işe geç gelmelerini önler/azaltır.
- iii. İşten ayrılmaları ve böylece personel devir hızını azaltır.
- iv. Örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine katkı sağlar.
- v. Yüksek performans göstermelerine katkı sağlar (Mathews ve Shepherd, 2002: 369).

Örgütsel bağlılığın dayandığı temellerin ve hedeflerinin belirlenmesi, örgüt üyelerinin niyetlerinin ve davranışlarının anlaşılması ve geliştirilmesi açısından önemlidir (Becker, Randall ve Riegel, 1995: 619). Örgütsel bağlılık, insan kaynakları yönetiminin en önemli konularından biridir ve insanların içselleştirdikleri bir inanç olarak kabul edilmektedir (Mathews ve Shepherd, 2002: 369). Yapılan bir çok bilimsel araştırma, örgütsel bağlılığın iş tatminine katkı sağladığını göstermiştir (Kacmar, Carlson ve Brymer, 1999: 976-977; Chen, Tsui ve Farh, 2002: 339).

2.6. İş Tatmini

İş tatmini, bir kişinin işinden kaynaklanan olumlu ya da keyif verici duygusal durum olarak tanımlanabilir. Buna benzer olarak, Schermerhorn ve arkadaşları iş tatminini “kişilerin işleri hakkında olumlu yada olumsuz hislerinin derecesidir” şeklinde tanımlamışlardır. Kişinin işine, fiziki ve sosyal şartlara karşı bir duygusal cevabı olarak ele alınan iş tatmini kavramı, kişinin işinden beklediklerinden ne kadar tatmin olduğunun bir göstergesidir (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 1994: 144). İş tatmini, bir çalışan tarafından önemli olarak kabul edilen şeyleri, o çalışanın işinin ne ölçüde sağladığı algısı ile ilgilidir. İş tatmininin üç önemli boyutu olduğu söylenebilir (Luthans, 1995: 126; May, Korczynski ve Frenkel, 2002: 794):

- i. İş tatmini, işe yönelik duygusal bir tepkidir.
- ii. İş tatmini, sahip olunan işin, beklentileri karşılaması ya da aşması ile belirlenir.
- iii. İş tatmini bir takım faktörlerin etkisi altındadır:
 - a. *İşin sağladığı olanaklar*: Öğrenme, kendini geliştirme, risk alma ve başarılı olma fırsatları vb.
 - b. *Ücret*: Ücretin, yapılan işin tam karşılığı olması.
 - c. *Terfi ve yükselme fırsatları*: Gerekli şartların yerine getirilmesi ve istenen niteliklere ulaşılması halinde örgüt içinde gelinecek mevki ve makamlar.
 - d. *Yönetici desteği*: Yönetici tarafından sağlanan çalışma ortamı, teknik ve bilgi desteği.
 - e. *İş arkadaşları*: İş arkadaşlarının teknik açıdan yeterli ve sosyal açıdan destekleyici olmaları.
 - f. *Çalışma koşulları*: İş ortamının teknik, fiziksel ve mekansal özellikleri.

İş tatmininin sonuçları şu şekilde sıralanabilir (Luthans, 1995: 128-130):

- i. Verimliliğin artması,
- ii. İşten ayrılma isteğinin azalması,
- iii. Devamsızlığın azalması,
- iv. Örgütsel bağlılığın artması.

Çalışanların iş tatminini öğrenmek ve geliştirmek bir çok örgütsel fayda sağlamaktadır. İş tatmini araştırmaları, çalışan problemlerinin tespiti, iş hakkındaki genel tutumun geliştirilmesi, örgüt içi iletişimin düzenlenmesi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, sendikal faaliyetlerin geliştirilmesi, değişimin planlanması ve yönetimi gibi konulara ışık tutması açısından büyük örgütsel yararlar sağlamaktadır (Keith ve Newstrom, 1989: 178).

“Örgütsel bağlılık” ile “iş tatmini” kavramı, birbirlerine benzer kavramlar gibi görünmekle birlikte aralarında şu tür farklılıklar vardır (Mowday ve Steers, 1979: 226):

- i. Örgütsel bağlılık, bir bütün olarak örgüte yönelik bir duygusal tepki olduğu için, daha kapsamlı ve genel bir fenomendir. İş tatmini ise, bir çalışanın kendi işine ya da işin boyutlarından birine yönelik tepkisidir.
- ii. Örgütsel bağlılık, bir çalışanın örgüte, onun hedeflerine ve değerlerine bağlılığı üzerinde dururken; iş tatmini, çalışanın, işini gerçekleştirildiği ortam ve koşullar üzerinde durmaktadır.
- iii. Örgütsel bağlılık, süreç içinde oluşur ve günlük olaylardan fazla etkilenmez. İş tatmini ise, daha hızlı gerçekleşen bir olgudur ve günlük olaylara karşı daha duyarlıdır. Bu nedenle, örgütsel bağlılık daha istikrarlı bir seyir izlerken, iş tatmini daha değişken bir doğaya sahiptir.

2.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların işleri ile ilgili olarak gösterdikleri eylemlerdir (Williams, Pitre ve Zainuba, 2002: 33). Örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel (resmî) ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, zorlayıcı olmayan ve genel anlamda örgütsel etkinliği artıran bireysel davranışlar biçiminde tanımlanabilir. “Zorlayıcı olmayan” tamlaması, söz konusu davranışların, çalışanın rol ya da görev tanımının bir gereği olmadığını ifade etmektedir. Başka bir deyişle, örgüt çalışanı, iş tanımı ya da rol gereklerinin dışına çıkarak kendi kişisel tercihi ile örgütsel etkinliği artıracak bazı tutum ve davranışlar sergilemektedir (Organ, 1988: 4; Organ, 1997: 86). Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgüt açısından yararlı ve arzu edilen davranışlardır. Ancak, yöneticiler, bu tür davranışların gösterilmesi halinde çalışanları ödüllendirme ya da gösterilmemesi halinde cezalandırma konusunda kararsızdır (Williams, Pitre ve Zainuba, 2002: 33). Araştırmalar, örgütsel vatandaşlık davranışlarının, bir örgütün sağlıklı bir şekilde işlemesi için gerekli olduğunu göstermektedir (Smith, Organ ve Near, 1983: 653-654).

Podsakoff ve meslektaşları, örgütsel vatandaşlık davranışlarını yedi (7) başlık altında toplamıştır (Podsakoff ve d., 1996: 262-267):

- i. **Yardımseverlik (Helping Behavior):** İş arkadaşlarına yardım etmek ve iş ile ilgili olarak ortaya çıkabilecek problemleri önlemektir.
- ii. **Centilmenlik (Sportsmanship):** İş ile ilgili rahatsızlıklar ve olanaksızlıklardan şikayet etmemek, kendi önerilerine iş arkadaşlarının uymamasına kızmamak, iyimser olmak, örgütün iyiliği için kendi çıkarlarını aşmak ve kişisel düşüncelerini gerektiğinde bir kenara bırakabilmektir.
- iii. **Örgütsel Sadakât (Organizational Loyalty):** İyiliğin yaygınlaştırılması, örgütün korunması, örgütsel amaç ve hedeflerin savunulması, desteklenmesi ve aktarılmasıdır. Örgütsel sadakât,

örgütün dışarıdaki kişilere karşı yüceltilmesi, dış tehditlere karşı savunulması, korunması ve olumsuz koşullar altında bile örgüte bağlı kalınmasıdır.

- iv. **Örgütsel Uyum (Organizational Compliance):** Hiç kimse örgütsel kurallara, düzenlemelere ve süreçlere uymasa bile, uymaktır.
- v. **Bireysel İnisiatif (Individual Initiative):** Bir bütün olarak örgütsel performansı artırıcı ya da iş arkadaşlarından birinin görevine katkı sağlayıcı yenilik yapmak veya yaratıcılık göstermek, kendisine verilen bir görevi yerine getirmek için fazladan çaba harcamak, azim göstermek, fazladan sorumluluk üstlenmek ve iş arkadaşları ile rekabete girişmektir.
- vi. **Üyelik Erdemi (Civic Virtue):** Bir bütün olarak örgüte en üst düzeyde bağlılık ve ilgi göstermek, örgüt yönetimine etkin bir biçimde katılma isteği göstermek ve örgütün çevresindeki fırsat ve tehditleri izlemek ve kollamaktır.
- vii. **Kendini Geliştirme (Self Development):** Kendi bilgi, yetenek ve niteliklerini geliştirmek, bunun için öğrenmeye önem vermek, kurslara gitmek ve kendini geliştirme yönünde çaba harcamaktır.

Organ, örgütsel vatandaşlık davranışlarını beş (5) grupta toplamıştır (Organ, 1988: 3-9; Organ, 1997: 94-95; Farh, Podsakoff ve Organ, 1990: 706):

- i. **Diğergamlık** (iş arkadaşlarını düşünme: altruism; Podsakoff ve meslektaşları “yardımseverlik: helping behavior” olarak adlandırmıştır): İşlerini yetiştiremeyen ya da bir sorunu çözemeyen iş arkadaşına yardım etmek.
- ii. **Yüksek Görev Bilinci** (conscientiousness-generalized compliance; Podsakoff ve meslektaşları “bireysel inisiyatif: individual initiative” olarak adlandırmıştır): Zamanı boşa geçirmemek, dakik olmak.
- iii. **Nezaketen Bilgilendirme** (courtesy; Podsakoff ve meslektaşları “yardımseverlik: helping behavior” olarak adlandırmıştır): Bir

çalışanın, yapacağı bir iş ya da davranış öncesinde, bundan etkilenecek kişileri bilgilendirmesi ya da haberdar etmesi.

- iv. **Üyelik Erdemi** (civic virtue; Podsakoff ve meslektaşları da “üyelik erdemi: civic virtue” olarak adlandırmıştır): Bir bütün olarak örgüte en üst düzeyde bağlılık ve ilgi göstermek.
- v. **Centilmenlik** (sportsmanship; Podsakoff ve meslektaşları da “centilmenlik: sportsmanship” olarak adlandırmıştır): İş ile ilgili rahatsızlıklar ve olanaksızlıklardan şikayet etmemek, kendi önerilerine iş arkadaşlarının uymamasına kızmamak, iyimser olmak, örgütün iyiliği için kendi çıkarlarını aşmak, kişisel düşüncelerini gerektiğinde bir kenara bırakabilmek.

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüte sağladığı başlıca katkılar şunlardır (Schnake ve Dumler, 2003: 285; Cohen ve Vigoda, 2000: 597-598):

- i. Örgütsel performansı ve etkinliği artırır.
- ii. Çalışanların verimliliğini artırır.
- iii. Kaynak kullanımında ve paylaşımında verimliliği artırır.
- iv. Kişiler ve birimler arasında etkin koordinasyon sağlar.
- v. Çevresel değişikliklere uyum yeteneğini artırır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenme olasılığı davranış, amaç, ortam ve zamanlamaya bağlı olarak artacaktır. Benzer şekilde, çalışanların geçmişte benzer tutum ve davranışlar sergilemesi, onların örgüt içinde vatandaşlık davranışı sergilemesine katkı sağlayacaktır (Williams, Pitre ve Zainuba, 2002: 36). Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel etkinliğin sağlanması açısından çok önemlidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren çalışanlar, çalıştıkları örgütten herhangi bir maddi karşılık belemeksizin bu tür davranışları gösterirler (Deluga, 1995: 1-2). Örgütsel vatandaşlık davranışı gönüllülük temeline dayanır ve resmi görev tanımlarının dışındadır. Örgütsel adaletin bir gereği olarak örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirmek, resmi görev tanımlarına dayalı davranışları değiştirmekten daha güvenli olabilir (Deluga, 1995: 3).

3. KAVRAMSAL MODEL VE HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ

Bu bölümde, çalışmanın temelini teşkil eden kavramsal model, değişkenlerin bu modele göre öngörülen ilişkilerini destekleyen literatür ve bunların sonucunda öne sürülen hipotezler ifade edilmiştir.

Araştırma, Türk Silahlı Kuvvetleri'nde liderlik tarzları ve örgütsel adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerini Sarıkamış Garnizonu örneğinde belirlemeye yönelik bir alan araştırması modelinde kurgulanmıştır (Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli).

Bu tezde yer verilen değişkenler arasındaki ilişkileri konu alan bir çok bilimsel araştırma yapılmıştır. Bu nedenle, tez kapsamında incelenen değişkenler ve bunlar arasındaki ilişkiler, yapılan literatür taraması ile saptanmıştır. Söz konusu bilimsel çalışmaların bazıları Tablo 3.2'de gösterilmiştir. Bu tezde kullanılan değişkenler şunlardır:

- i. **Bağımsız değişkenler** : Dönüştürücü liderlik uygulamaları
İşlemsel liderlik uygulamaları
Dağıtımsal adalet algısı
- ii. **Bağımlı değişkenler** : Örgütsel bağlılık
Örgütsel vatandaşlık davranışı
İş tatmini

Değişkenlerin tanım ve kapsamına ilişkin bilgiler bu tezin ikinci bölümünde aktarıldığı için, bu bölümde yalnızca değişkenler arası ilişkiler üzerinde durulacaktır.

3.1. Liderlik - Örgütsel Adalet Algısı İlişkisi

Liderlerin temel görevlerinden biri, çalışanların lidere ve örgüte yönelik yaklaşımlarının olumlu bir biçimde şekillenmesini sağlamaktır. Örgütsel adalet algısı bu görevi yerine getirme konusunda önemli bir araçtır. Çalışanlar, kendilerini ilgilendiren konularda alınan kararlara etkide bulunabildiklerini ve lidere ulaşma konusunda eşit fırsatlara sahip olduklarını algılasa, örgüt içi adalet algıları da güçlenecektir. Örgüt içi adaletin güçlendirilmesi, çalışanların örgüte olan bağlılığını ve sisteme olan güvenlerini artıracaktır. Örgütsel adalet, çalışanlara “araçlara” göre değil, “sonuçlara” göre davranıldığını göstermesi açısından, sembolik bir öneme de sahiptir (Pillai, Schriesheim, Williams, 1999: 901).

İnsanlar, örgütlere/kurumlara kendi kişisel ihtiyaçlarını karşılamak ve çıkarılarını en üst düzeye ulaştırmak için katılırlar. Bu amaçla, çeşitli yükümlülükler altına girerek bunların karşılığını almayı beklerler. Bu durum, çalışan ile örgüt arasında gizli ya da açık bir sözleşmede belirtilir. Söz konusu sözleşme, her ne kadar çalışan ile örgüt arasında ise de, çalışan doğrudan bağlı olduğu yöneticiyi (lideri) örgütün temsilcisi olarak kabul eder. Bu nedenle, lider-çalışan etkileşimi, çalışan-örgüt ilişkileri açısından önemlidir. Örgüt çalışanlarında oluşan adalet algısı, lider-çalışan ilişkisiyle ilgilidir. Liderin tutum ve davranışları bu bağlamda önemlidir (Farh, Podsakoff ve Organ, 1990: 706). Yöneticilerin (liderlerin) adaletli tutum ve davranışlar sergilemesi, örgütsel adaletin sağlandığı konusunda çalışanlarda olumlu kanı oluşmasına katkı yapacaktır (Williams, Pitre ve Zainuba, 2002: 35).

Örgütsel adalet algısı, uzun dönemde çalışanlar arasındaki dayanışmanın artırılmasını içermektedir. Çalışma grubunu güçlendirici ve performansı artırıcı faaliyetler örgütsel adaletin unsurları olarak kabul edilmektedir. Örgütsel adalet aynı zamanda, dönüştürücü liderliğin uygulamaya konulmasına katkı sağlayan önemli bir araç olarak görülmektedir. Çalışanlar, yöneticilerin ve diğer çalışanların kendilerine

yönelik tutum ve davranışlarını, örgütsel adaletin bir göstergesi olarak değerlendirmektedir. Dolayısıyla çalışanlar, dönüştürücü liderin örgütsel adaleti sağlamasını beklemektedir. Bu nedenle, dönüştürücü liderlik ile arasında pozitif yönde bir ilişkinin varolduğu söylenebilir (Pillai, Schriesheim, Williams, 1999: 901-902). Bu kapsamda, dönüştürücü liderlik uygulamaları ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkilere yönelik olarak ortaya sürülen hipotez şu şekildedir;

Hipotez 1: Dönüştürücü liderlik uygulamaları ile dağıtımsal adalet algısı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Örgüt içinde işlemsel liderlik tarzının benimsenmesi halinde, ekonomik bir alış-veriş sürecinin varlığı söz konusu olacaktır. Bu durumda, örgütsel çıktıların çalışanlara eşit bir biçimde dağıtılması özel önem kazanmaktadır. Bu nedenle, işlemsel liderlik ile dağıtımsal adalet arasında bir ilişki olduğu söylenebilir. Başka bir deyişle, dönüştürücü liderlikte, çalışanlar örgütsel süreçlerin adaletli olup olmadığı ile ilgilenirken; işlemsel liderlikte ilgi alanı ekonomik kazanımların, çalışanlara ne ölçüde adaletli bir biçimde dağıtıldığı konusuna kaymaktadır. Dağıtımsal adalet, örgütsel amaçlara ulaşılması ve bunun sonucunda elde edilen faydanın çalışanlar arasında dağıtılması konusu üzerine odaklanmaktadır. Bu nedenle, işlemsel liderlik ile dağıtımsal adalet arasında pozitif yönde bir ilişkinin varolduğu söylenebilir (Pillai, Schriesheim, Williams, 1999: 902). Bu kapsamda, işlemsel liderliğin alt boyutları ile dağıtımsal adalet algısı arasındaki ilişkilere yönelik olarak ortaya sürülen hipotezler aşağıda belirtilmiştir;

Hipotez 2a: İşlemsel liderliğin alt boyutlarından “koşula bağlı ödüllendirme” ile dağıtımsal adalet algısı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 2b: İşlemsel liderliğin alt boyutlarından “istisnalarla yönetim” ile dağıtımsal adalet algısı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

3.2. Liderlik - Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütsel bağlılığın ve liderliğin çeşitli yönleri, çeşitli araştırmacılar tarafından farklı zamanlarda ayrı ayrı ele alınmıştır. Bu alanlardaki en önemli araştırmacılar ise, Meyer, Mowday, Steers, Fried ve Ferris, Conger ve Kanungo, Greenberg, House, Brewer ve Blau olarak gösterilmektedir (Lok ve Crawford, 1999: 365-366). Ancak bu iki kavramı birlikte ele alan araştırma sınırlı sayıdadır.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel hedef ve değerleri gönüllü olarak kabullenmesidir. Dönüştürücü ve işlemsel liderlik ise, modern liderlik teorilerinin en önemlilerinden olup, izleyicilerinin ihtiyaç ve amaçlarını dikkate alan, kendisine ve ortaya koyduğu değerlere inanılan ve güvenilen, vizyon geliştirebilen, kişisel risk üstlenebilen ve mevcut durumun dışında farklı özellik ve davranışlar sergileyebilen liderleri ifade etmektedir. Bu tanımlar, örgütsel bağlılık ile liderlik arasında yakın bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Zira örgütsel bağlılığın amaç ve sonuçlarıyla, genelde liderliğin özeldede ise dönüştürücü liderliğin amaç ve sonuçları aynı noktada birleşmektedir. Örgütsel bağlılık, izleyicilerin örgütsel hedef, değer ve amaçları benimsemesi, örgüt yararına gönüllü olarak fazla çaba sarf etmesi ve örgütteki varlığının devamını istemesidir (Gül, 2003: 97). Dolayısıyla örgütsel bağlılık, örgüt-üye bütünleşmesi olup, bu ilişkinin sonucunda hem örgütsel hem de bireysel performans artışı sağlamaktadır. Aynı şekilde, dönüştürücü ve işlemsel liderler de örgütsel hedef ve değerlerin kabullenilmesinde, örgüt yararına çaba sarf edilmesinde son derece önemli etkilerde bulunurlar.

Ayrıca bürokratik iş uygulamaları genellikle örgütsel bağlılık ile negatif bir ilişki içindeyken; destekleyici iş ortamı, çalışanlar arasında örgüte daha fazla bağlılığa sebep olmaktadır (Lok ve Crawford, 1999: 367). Liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki Blau (1985) tarafından da incelenmiş ve çalışanlara önem veren liderlik tarzının yapısal (göreve yönelik) liderlik tarzına göre örgütsel bağlılık üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğunu

bulmuştur. Aynı zamanda Williams ve Hazer (1986), çalışanlara önem veren liderlik uygulamalarının örgütsel bağlılığın öncülü olduğunu vurgulamışlardır.

Örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkinin odağını örgütsel bağlılık oluşturur. Örgütlerin günümüzde içerisinde bulunduğu şiddetli rekabet, verimsizlik gibi pek çok problemden kurtulabilmelerinde örgütsel bağlılık hayli önem kazanmaktadır. Zira bugünlerde örgütler eskiden olduğundan çok daha fazla örgüt-çalışan bütünleşmesine ihtiyaç duymaktadırlar. Bu aşamada bağlılık olgusu çoğu problemi kendiliğinden çözüme kavuşturacak ve bugünün rekabet ortamında örgütlerin bir adım öne çıkmalarına neden olacaktır.

Şüphesiz dönüştürücü ve işlemsel liderlerin sahip oldukları özellikler bağlılığın yerleşmesi ve gelişmesinde önemli etkiler gösterecektir, çünkü örgütsel bağlılık tek taraflı gelişen bir olgu değildir. Çalışanın da örgütünden bazı beklentileri vardır ve bu beklentilerin karşılanmasında liderlik türü ve uygulamalarının önemi büyüktür. Lider çalışanına ne kadar değer verir, istek ve ihtiyaçlarına ne kadar duyarlılık gösterirse, o derece güçlü bir bağlılık duygusunu çalışanından bekleme fırsatını yakalamış olacaktır.

Kane ve Tremble (2000), dönüştürücü liderliğin Amerikan ordusunun değişik düzeylerindeki etkisini inceledikleri çalışmalarında, dönüştürücü liderliğin duygusal bağlılıkla, işlemsel liderliğin devam bağlılığı ile pozitif ilişki içinde olduğunu öne sürdükleri hipotezlerini doğrulamışlardır. Aynı şekilde, Bycio, Hackett ve Allen (1994) yaptıkları çalışmalarında benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Bu kapsamda, dönüştürücü liderlik ve işlemsel liderliğin alt boyutları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik olarak ortaya sürülen hipotezler aşağıda belirtilmiştir;

Hipotez 3a: Dönüştürücü liderlik uygulamaları ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 3b: Dönüştürücü liderlik uygulamaları ile devam bağlılığı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 3c: Dönüştürücü liderlik uygulamaları ile normatif bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 4a: İşlemsel liderliğin alt boyutlarından “koşula bağlı ödüllendirme” ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 4b: İşlemsel liderliğin alt boyutlarından “istisnalarla yönetim” ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 4c: İşlemsel liderliğin alt boyutlarından “koşula bağlı ödüllendirme” ile devam bağlılığı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 4d: İşlemsel liderliğin alt boyutlarından “istisnalarla yönetim” ile devam bağlılığı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 4e: İşlemsel liderliğin alt boyutlarından “koşula bağlı ödüllendirme” ile normatif bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 4f: İşlemsel liderliğin alt boyutlarından “istisnalarla yönetim” ile normatif bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

3.3. Liderlik – İş Tatmini İlişkisi

Bryman (1992) dönüştürücü liderlik davranışlarının, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını da içeren önemli örgütsel sonuçları pozitif yönde etkilediğini bulmuştur. Bununla beraber, liderin etkinliğini geliştiren ana faktör; çalışanların, işin ve örgütün tipik özelliklerini tanımaktır. Birçok araştırmacı bu özelliklerin lider davranışları ile örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkiyi arttırdığına inanmaktadır (Howell, Dorfman ve Kerr, 1986: 89; Podsakoff, MacKenzie ve Boomer, 1996: 261).

Fuller ve arkadaşlarının (1999) Amerika’da hemşireler üzerine yaptıkları bir araştırma; dönüştürücü liderlik uygulamalarının, çalışanların iş tatminini arttırıcı sonuçlar ortaya koyduğunu göstermiştir. Yine Pillai, Schriesheim ve Williams (1999) yaptıkları araştırmada liderlik davranışları ile iş tatmini arasındaki ilişkileri açıklayıcı sonuçlar elde etmişlerdir. Bu kapsamda, dönüştürücü liderlik ve işlemsel liderliğin alt boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişkilere yönelik olarak ortaya sürülen hipotezler aşağıda belirtilmiştir;

Hipotez 5: Dönüştürücü liderlik uygulamaları ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 6a: İşlemsel liderliğin alt boyutlarından “koşula bağlı ödüllendirme” ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 6b: İşlemsel liderliğin alt boyutlarından “istisnalarla yönetim” ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

3.4. Liderlik - Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Bir çalışanın davranışlarını belirleyen en temel unsur, onun bir üstü ile olan etkileşimidir (Wayne, Shore ve Liden, 1997). Lider davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelerken, Blau (1964)'nin Sosyal Etkileşim Teorisini göz önünde bulundurmak faydalı olabilir. Sosyal etkileşim, neden çalışanların yöneticilerine karşı yükümlü olduklarını ve resmi iş sözleşmelerinin gerektirdiklerinden daha fazla katkıda bulunmaları gerektiğini açıklamaktadır (Settoon ve d., 1996). Örgütsel vatandaşlık davranışı “biçimsel iş tanımlarında doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak örgütün fonksiyonlarını verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan gönüllülüğe dayalı birey davranışı” şeklinde tanımlanmaktadır (Organ, 1988: 4).

Podsakoff ve arkadaşları (1990) yaptıkları çalışmada işlemsel liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında doğrudan bir ilişki olduğunu fakat dönüştürücü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında doğrudan bir ilişki olmadığını bulmuşlardır. Bununla beraber dönüştürücü liderlik uygulamaları çalışanlarda olağandışı örgütsel sonuçlara yol açacağından (Bass, 1985), örgütsel vatandaşlık davranışı ile doğrudan bir ilişki içinde bulunma potansiyeline sahip olabilir (Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999: 907). Bu kapsamda, dönüştürücü liderlik ve işlemsel liderliğin alt boyutları ile

örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilere yönelik olarak ortaya sürülen hipotezler şu şekildedir;

Hipotez 7a: Dönüştürücü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından “diğergamlık – kendinden önce başkasını düşünme” arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 7b: Dönüştürücü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından “nezaketen bilgilendirme” arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 7c: Dönüştürücü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından “yüksek görev bilinci” arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 7d: Dönüştürücü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından “üyelik erdemi” arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 8a: İşlemsel liderliğin alt boyutlarından “koşula bağlı ödüllendirme” ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından “diğergamlık – kendinden önce başkasını düşünme” arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 8b: İşlemsel liderliğin alt boyutlarından “istisnalarla yönetim” ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından “diğergamlık – kendinden önce başkasını düşünme” arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 8c: İşlemsel liderliğin alt boyutlarından “koşula bağlı ödüllendirme” ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından “nezaketen bilgilendirme” arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 8d: İşlemsel liderliğin alt boyutlarından “istisnalarla yönetim” ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından “nezaketen bilgilendirme” arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 8e: İşlemsel liderliğin alt boyutlarından “koşula bağlı ödüllendirme” ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından “yüksek görev bilinci” arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 8f: İşlemsel liderliğin alt boyutlarından “istisnalarla yönetim” ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından “yüksek görev bilinci” arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 8g: İşlemsel liderliğin alt boyutlarından “koşula bağlı ödüllendirme” ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından “üyelik erdemi” arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 8h: İşlemsel liderliğin alt boyutlarından “istisnalarla yönetim” ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından “üyelik erdemi” arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

3.5. Dağıtımsal Adalet Algısı - Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Williams, Pitre ve Zainuba (2002)'nin yaptıkları araştırmaya göre; örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında çabuk etkileşim sağlayan bir yapı mevcuttur ve yapılan bir çok araştırma da bu kanıyı desteklemektedir (Konovsky ve Pugh, 1994; Moorman, 1991; Moorman, Blakely ve Niehoff, 1998; Moorman, Niehoff ve Organ, 1993; Organ ve Moorman, 1993). Çalışanlar ve yöneticileri arasında oluşan ve örgütsel adaletin varlığına duyulan inançla pekişen güvene dayalı mübadale ilişkisi çalışanların vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerini arttırmaktadır (Konovsky ve Pugh, 1994).

Adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine yapılan bir çok bilimsel araştırmada, dağıtımsal adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre, çalışanların dağıtımsal adalet algıları arttıkça, örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeye niyetleri de artmaktadır. Benzer şekilde, dağıtımsal adaleti etkin bir biçimde uygulayan ve çalışanlara bu anlamda adaletli bir biçimde davranan liderlerin uygulamaları, çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasına katkı yapmaktadır (Williams, Pitre ve Zainuba, 2002: 34-42; Deluga, 1995: 3; Schappe, 1998: 277). Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel etkinliğin sağlanması açısından çok önemlidir. Örgütsel vatandaşlık davranışları gösteren çalışanlar, çalıştıkları örgütten herhangi bir maddi karşılık beklemezsin bu tür davranışları gösterirler (Deluga, 1995: 1-2). Örgütsel vatandaşlık davranışları gönüllülük temeline dayanır ve resmi görev tanımlarının dışındadır. Örgütsel adaletin bir gereği olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarını geliştirmek, resmi görev tanımlarına dayalı davranışları değiştirmekten daha güvenli olabilir (Deluga, 1995: 3).

Adams (1965)'in Eşitlik Teorisine dayanan çıkarımlara göre Organ (1993) dağıtimsal adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediğini ileri sürmüştür. Eğer çalışanlar eşitliğe dayanmayan uygulamalar ile karşılaşılırsa, örgütsel vatandaşlık davranışları göstermekte ilgisiz kalacaklardır. Çünkü bu tür davranışlar çalışanın rol ya da görev tanımının bir gereği olmayan davranışlardır. Eşitliğe dayanmayan uygulamalara bir tepki olarak çalışanlar, kendilerinden beklenen fakat zorlayıcı olmayan, örgütsel etkinliği arttırıcı davranışlarda bulunmak için gönüllü olmayacaklardır. Eşitlik Teorisini içeren araştırmalara göre, çalışanların işlerinde gösterdikleri performans, yaptıkları işe göre adil olarak aldıklarını düşündükleri ödül algılamalarına göre artacak veya azalacaktır (Adams, 1965; Greenberg, 1990). Bu nedenselliğe paralel olarak çalışanların dağıtimsal adalet algısı arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme niyeti de artacaktır. Nitekim Williams, Pitre ve Zainuba (2002), örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik niyetlerin artması ile çalışanların algılarının olumlulaşması arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarında bu kanıyı destekleyen sonuçlara ulaşmışlardır. Bu kapsamda, dağıtimsal adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkilere yönelik olarak ortaya sürülen hipotezler şu şekildedir;

Hipotez 9a: Dağıtimsal adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından “diğergamlık – kendinden önce başkasını düşünme” arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 9b: Dağıtimsal adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından “nezaketen bilgilendirme” arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 9c: Dağıtimsal adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından “yüksek görev bilinci” arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 9d: Dağıtimsal adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından “üyelik erdemi” arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

3.6. Dağıtım Sal Adalet Algısı - Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütsel adalet çalışmaları, çalışanların işlerinde kendilerine adil davranıldığını algılamaları ve bu algılamaların diğer örgütsel çıktıları nasıl etkilediği konularına öncelik vermiştir (Greenberg, 1990; Moorman, 1991; Demircan, 2003). Dağıtım sal adaletin çalışanların tutumları üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalar, çalışan davranışını anlamada önemli kabul edilmekte ve çalışanların işleri ve örgütleri ile algılarını inceleyen çalışmalarda yer almaktadır.

Örgütsel faydanın, çalışanlara adaletli bir biçimde dağıtılması, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırıcı yönde etki edecektir. Örneğin, örgüte katkısı yüksek olan çalışanlar, örgütsel faydadan katkıları oranında daha fazla; örgüte katkısı az olan çalışanlar, yine katkıları oranında daha az yararlanmalıdır. Eğer bireyler elde ettikleri çıktıların adil olduğunu algıarlarsa dağıtım sal adalet vardır ve düşünsel olarak dağıtım sal adalet örgütsel bağlılıkla ilişkili olmalıdır. Diğer bir ifade ile bireyler performansları karşılığında örgütlerin adil ve yansız çıktıları sağladığını algıladıklarında örgüte daha fazla bağlanma eğilimindedirler (Demircan, 2003: 55). Orpen (1994), örgüt içinde dağıtım sal adalet sağlandığı zaman çalışanların yüksek düzeyde örgütsel bağlılık göstereceklerini belirtmektedir. Dağıtım sal adaletin etkin bir biçimde uygulanmaması, çalışanlarda emeklerinin karşılığını alamadıkları düşüncesine neden olacaktır. Bu ise, örgüte olan bağlılığı olumsuz etkileyecektir (Price, 1997: 424; Orpen, 1994: 136, Sweeney ve McFarlin, 1993: 25 ve 1992: 632; Tang ve Baldwin, 1996: 27). Örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algısı üzerine eğitim sektöründe yapılan bir araştırmada, dağıtım sal adalet ile örgütsel bağlılık bileşenleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Demircan, 2003: 110). Bu kapsamda, dağıtım sal adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik olarak ortaya sürülen hipotezler şöyledir;

Hipotez 10a: Dağıtımsal adalet algısı ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 10b: Dağıtımsal adalet algısı ile devam bağlılığı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 10c: Dağıtımsal adalet algısı ile normatif bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

3.7. Dağıtımsal Adalet Algısı - İş Tatmini İlişkisi

Rawls, adaleti, örgütlerin sahip olması gereken ilk erdem olarak kabul etmiştir (Rawls, 1971: 3). Örgütsel adalet yaklaşımı ise, Adams'ın Eşitlik Teorisi'ne (Equity Theory) dayanmaktadır (Adams, 1965). Eşitlik teorisine göre, çalışanlar, örgüte sağladıkları katkı ile örgütün kendilerine sağladığı katkıyı karşılaştırmaktadırlar. Elde edilen sonuç, aynı ya da benzer işleri yapan diğer çalışanların örgütten sağladığı yararlar ile de karşılaştırılmaktadır. Çalışanlar, yaptıkları bu karşılaştırma ve değerlendirme sonucunda örgüt yönetiminin adil olup olmadığına karar vermektedirler (Greenberg, 1990: 400-401). Çalışanların örgütsel adalet algıları; yönetime olan güvenlerini, işten ayrılma niyetlerini, yöneticileri hakkındaki değerlendirmelerini, iş yerindeki uyumu ve iş tatminini etkilemektedir. Çalışanlar, bu faktörleri gözönünde bulundurarak örgütsel adalet hakkında yargı sahibi olurlar (Greenberg, 1990: 406).

Çalışanlar, gerek örgütten sağladıkları yararların ve gerekse örgüt içindeki uygulamaların adaletli olup olmadığı ile ilgilenirler. Örgütsel faydanın çalışanlara adaletli bir biçimde dağıtılması "dağıtımsal adalet" kavramı ile ilgilidir. Söz konusu dağıtım, çalışanların örgütsel faydaya katkısı oranında ve sözleşme hükümleri çerçevesinde olacaktır (Farh, Podsakoff ve Organ, 1990: 706; Konovsky, 2000: 490). Yapılan araştırma sonuçlarına göre, çalışanların dağıtımsal adalet algılarının artması, onların işlerinden duydukları tatmini de arttırmaktadır (Aryee, Budhwar ve Chen, 2002: 279; Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999: 901; Sweeney ve McFarlin, 1993: 25 ve 1992: 632; Tang ve

Baldwin, 1996: 27). Bu kapsamda, dağıtımsal adalet algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkilere yönelik olarak ortaya sürülen hipotez şu şekilde olacaktır:

Hipotez 11: Dağıtımsal adalet algısı ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

3.8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı - Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki söz konusudur. Bu konuda yapılan bir çok bilimsel araştırma, örgütsel bağlılığın, öncülü olduğunu belirtmektedir (Podsakoff ve d., 1996: 259-269; Williams, Pitre ve Zainuba, 2002: 33; Organ ve Lingl, 1995: 339; Schappe, 1998: 277; Karrasch, 2003: 227; Finegan, 2000: 152; Williams ve Anderson, 1991: 601-604). Buna göre, yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olan insanların, diğergamlık, nezaketen bilgilendirme, üyelik erdemi ve yüksek görev bilinci gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterme eğilimi de yüksek olacaktır. Bu kapsamda, örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkilere yönelik olarak ortaya sürülen hipotezler şu şekildedir :

Hipotez 12a: Duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından “diğergamlık – kendinden önce başkasını düşünme” arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 12b: Duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından “nezaketen bilgilendirme” arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 12c: Duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından “yüksek görev bilinci” arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 12d: Duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından “üyelik erdemi” arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 13a: Devam bağıllığı ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından “diğergamlık – kendinden önce başkasını düşünme” arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 13b: Devam bağıllığı ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından “nezaketen bilgilendirme” arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 13c: Devam bağıllığı ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından “yüksek görev bilinci” arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 13d: Devam bağıllığı ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından “üyelik erdemi” arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 14a: Normatif bağıllık ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından “diğergamlık – kendinden önce başkasını düşünme” arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 14b: Normatif bağıllık ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından “nezaketen bilgilendirme” arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 14c: Normatif bağıllık ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından “yüksek görev bilinci” arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 14d: Normatif bağıllık ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından “üyelik erdemi” arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

3.9. İş Tatmini-Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif yönde etkileşim olduğu çeşitli bilimsel araştırmalarla ulaşılmış bir sonuçtur (May, Korczynski ve Frenkel, 2002: 795; Testa, 2001: 233; Gade, Tiggler ve Schumm, 2003: 191-192; Rowden, 2000: 31; McIntyre ve d., 2002: 310; Finegan, 2000: 152; Kacmar, Carlson, ve Brymer, 1999: 976-981; Nystedt, Sjöberg, ve Högglund, 1999: 53; Chen, Tsui ve Farh, 2002: 339; DeCotiis ve Summers, 1987; Mathieu ve Zajac, 1990: 177). Buna göre, gerek iş tatmini ve gerekse örgütsel bağlılık birbirlerini artırıcı/destekleyici yönde etki etmektedir. Bilim adamları, örgütsel bağlılıkta artış olması durumunda, bunun iş tatminini de artırıcı yönde etki edeceğini; örgüt çalışanlarının duyduğu iş tatmininin artması durumunda örgütsel bağlılığın da artacağını belirtmektedir. Bununla birlikte şimdiye kadar yapılan araştırmaların çoğu, iş tatmini örgütsel

bağlılığın öncülü olarak görmektedir (Testa, 2001: 233). Bu kapsamda, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik olarak ortaya sürülen hipotezler;

Hipotez 15a: İş tatmini ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 15b: İş tatmini ile devam bağlılığı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 15c: İş tatmini ile normatif bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

3.10. Demografik Değişkenler - Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütsel bağlılık, üyesi olunan örgütün sağladığı yarar ve avantajlara yönelik duygusal bir tepki olarak nitelendirilebilir. Dolayısıyla örgütsel bağlılığı güçlü olan çalışanlar, örgütün amaçlarına ve değerlerine güçlü bir biçimde inanmakta ve örgüt üyeliğini devam ettirmeyi yine güçlü bir şekilde istemektedir (Testa, 2001: 228-229). Duygusal bağlılık, çalışanların örgüte duygusal açıdan bağlı olması, kendilerini örgüt ile özdeşleştirmeleri ve örgütsel süreçlere katılmalarını ifade ederken; devam bağlılığı, çalışanların, örgütten ayrılmalarının kendilerine neden olacağı maliyeti hesaplayarak örgüt içinde kalmalarını ifade etmektedir.

Duygusal bağlılık örgütteki çalışma süresi ile pozitif yönde bir ilişki içindedir (Mathieu ve Zajac, 1990; Rowden, 2000: 31). Aynı şekilde; Tremble ve arkadaşları (2003) yaptıkları çalışmada, duygusal bağlılığın çalışma süresi ile pozitif yönde bir ilişki içinde bulunduğunu kısmen desteklemişlerdir.

Bunun yanında devam bağlılığı ile çalışma süresi arasındaki ilişki duygusal bağlılığa göre daha azdır (Gade, Tiggel ve Schumm, 2003). Teplitsky (1991) tarafından Amerikan ordusunda yapılan bir araştırma, duygusal bağlılığı yüksek olan subayların (mecburi çalışma süresinin de

ötesinde) orduda kalmaya daha istekli olduklarını göstermiştir. Meyer ve Allen (1997) her üç bağlılık bileşeninin (duygusal, devam, normatif) askerlerin orduda kalma süresini arttırdığını belirtmektedirler.

Duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar, kendileri istedikleri için örgüt içinde kalırlarken; devam bağlılığı güçlü olanlar, şartlar öyle gerektirdiği için örgütte kalmaya devam ederler. Normatif bağlılıkta ise, örgütte kalmak vicdani-ahlâki bir sorumluluk olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik olarak ortaya sürülen hipotezler;

Orduda çalışma süresinin artması, personelin rütbece yükselmesi anlamına gelmektedir. Rütbe düzeyi ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde beklenen bir ilişkinin varlığını ortaya koyan çalışmalar mevcuttur (Tremble ve diğerleri, 2003:179, Gade, Tiggler ve Schumm,2003; Allen 2003).

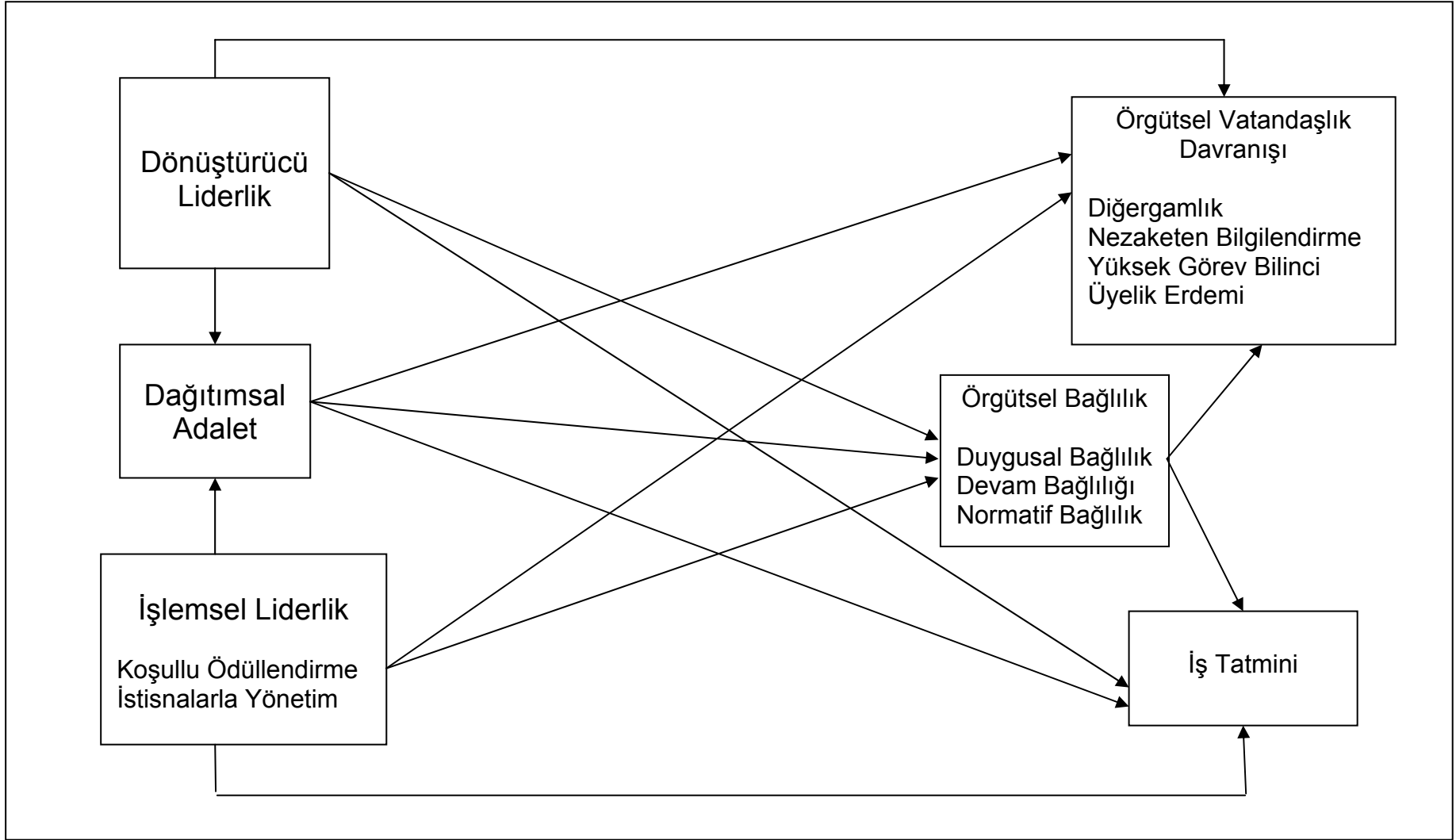
Kamu ve özel sektörde örgütsel bağlılığın karşılaştırmalı olarak incelendiği bir araştırmada, yaş ilerledikçe örgütsel bağlılığın azaldığı, diğer bir deyişle, yaş ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkartılmıştır (Goulet ve Frank, 2002: 205).

Yapılan bir çok araştırma örgütsel bağlılık ile yaş ve çalışma süresi arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Parasuraman ve Nachman, 1987; Morris ve Sherman, 1981; Rowden, 2000: 31; Ceylan ve diğerleri, 2001; Lok ve Crawford, 1999: 369; Dunham, Grube ve Castaneda, 1994: 371; Mathieu ve Zajac, 1990: 177). Bu duruma Rowden (2000), yaşlı insanların istihdam imkanlarının azalmasından dolayı örgütsel bağlılıklarının yüksek olacağı açıklamasını yapmaktadır. Diğer bir açıklama ise çalışma süresi fazla olanların, örgütün kültürüne ve çevresine, az olanlara nazaran, daha fazla alışık olmaları şeklindedir (Ceylan ve diğerleri, 2001: 137).

Çalışanlar yaşlandıkça, alternatif iş imkanları azalmakta ve mevcut işleri daha çekici hale gelmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990). Bununla beraber yaşlı çalışanlar örgütlerine daha yüksek bir bağlılık gösterirler, çünkü gençlere

göre örgütlerine daha fazla yatırım yapmışlardır ve tarihi bağları daha güçlüdür (Dunham, Grube ve Castaneda, 1994: 371). Bu bağlamda, yaş ile devam bağlılığı arasındaki ilişkiye yönelik olarak ortaya sürülen hipotez;

Morris ve Sherman (1981) yaptıkları çalışmada, örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyi arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Ceylan ve arkadaşları (2001), Mathieu ve Zajac, (1990), Rowden (2000) ile DeCotiis ve Summers (1987)'in çalışmaları da bu ilişkiyi desteklemektedir. Onlara göre bu negatif ilişkinin sebebi, dağıtılan ödüllerin eğitim seviyesi, bilgi ve yeteneği yeterince yansıtmamasının algılanmasıdır.



Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli

Liderlik tarzları ile örgütsel adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerini araştıran bu çalışmada test edilecek hipotezler özet olarak Tablo 3.1’de gösterilmiştir.

Tablo 3.1: Hipotezlerin Özet Olarak Gösterimi

Hipotez 1	Dönüştürücü liderlik uygulamaları ile dağıtımsal adalet algısı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
Hipotez 2	İşlemsel liderlik uygulamaları ile dağıtımsal adalet algısı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
Hipotez 3	Dönüştürücü liderlik uygulamaları ile örgütsel bağlılık bileşenleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
Hipotez 4	İşlemsel liderlik uygulamaları ile örgütsel bağlılık bileşenleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
Hipotez 5	Dönüştürücü liderlik uygulamaları ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
Hipotez 6	İşlemsel liderlik uygulamaları ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
Hipotez 7	Dönüştürücü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışının bileşenleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
Hipotez 8	İşlemsel liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışının bileşenleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
Hipotez 9	Dağıtımsal adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışının bileşenleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
Hipotez 10	Dağıtımsal adalet algısı ile örgütsel bağlılık bileşenleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
Hipotez 11	Dağıtımsal adalet algısı ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
Hipotez 12	Duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışının bileşenleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
Hipotez 13	Devam bağlılığı ile örgütsel vatandaşlık davranışının bileşenleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
Hipotez 14	Normatif bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışının bileşenleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
Hipotez 15	İş tatmini ile örgütsel bağlılık bileşenleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

Tablo 3.2: Benzer Araştırmalarda Ulaşılan Sonuçlar

YAZAR YIL	TEMEL DEĞİŞKENLER	AMAÇ	ÖRNEKLEM ALANI	BULGULAR
Cremer, Dijke, Bos (2004)	Dağıtimsal Adalet Örgütsel Bağlılık	Dağıtimsal Adaletin çalışanların Örgütsel Bağlılığı'na etkisinin incelenmesi	Hollanda Belediye memurları n= 257	Örgütsel Bağlılık ile Dağıtimsal Adalet arasında anlamlı bir ilişki yoktur ($\beta=0,09$; $p<.17$)
Şenyüz (2003)	Örgütsel Bağlılık Adalet Algısı İş Tatmini	Örgütsel Bağlılığa etki eden faktörler ve Örgütsel Bağlılık ile İşten Ayrılma Eğilimi ilişkisinin incelenmesi	Türkiye Sigorta sektörü çalışanları n= 225	Örgütsel Bağlılık ile İşten Ayrılma Eğilimi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. İş Tatmini ile İşten Ayrılma Eğilimi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Örgütsel Destek Algısı, Örgütsel Bağlılık ile pozitif yönde ilişki içindedir. Örgütsel imaj, Örgütsel Bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Örgütsel imaj ile İş Tatmini pozitif yönde ilişkilidir.
Wasti (2003)	Örgütsel Bağlılık İş Değiştirme Niyeti Kültürel Değerler	Kültürel Değerlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Değiştirme Niyeti'ne etkilerini incelemek.	Türkiye Çeşitli sektörlerde çalışan beyaz ve mavi yakalı personel n= 997	Devam Bağlılığı ile Duygusal Bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır ($r=.43$, $p=.001$). Normatif Bağlılık ile Duygusal Bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır ($r=.70$, $p<.001$). Normatif Bağlılık ile Devam Bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır ($r=.63$, $p<.001$).
Gade, Tiggle Schumm (2003)	Duygusal Bağlılık Devam Bağlılığı	ABD ordusunda görev yapan askerlerin ve ailelerinin örgütsel bağlılıklarının sonuçlarını ölçmek	ABD Ordu çalışanları n =1788	Duygusal Bağlılık ve Devam Bağlılığı performansı pozitif yönde etkilemektedir. Duygusal Bağlılık ve Devam Bağlılığı ile askerin çalışma isteği, morali ve göreve hazırlıklı olma durumu arasında ilişki vardır. Asker ailelerinin Orduya Bağlılığı, Duygusal Bağlılık ve Devam Bağlılığı ile uyumludur.
Karrasch (2003)	Örgütsel Bağlılık Cinsiyet Etnisite Çalışılan Birim Tokenizm Algılaması Liderlik Performansı	Örgütsel bağlılığın öncüllerinin ve sonuçlarının belirlenmesi	ABD Orduda görevli yüzbaşılar n=1412 Yanıt oranı:%100	Duygusal Bağlılık ve Normatif Bağlılık cinsiyete göre değişmemektedir (anlamlı bir değişiklik olmamaktadır). Devam Bağlılığı erkeklerde (kadınlara oranla) daha yüksektir. ($M=2.37$), $F(1,1193) = 4.14$, $p<.05$, $r(1198)=.06$ Duygusal Bağlılık ve Normatif Bağlılık birimlere göre değişirken, Devam Bağlılığında anlamlı bir değişiklik yoktur. Duygusal Bağlılık : $F(2,1195)=4.64$, $p<.01$, $r(1198) = -.09$ Normatif Bağlılık: $F(2,1195)=6,25$, $p<.002$, $r(1198)=-.10$

Tremble Jr. Payne, Finch Bullis (2003)	Duygusal Bağlılık Devam Bağlılığı Normatif Bağlılık	Ordu çalışanlarının Duygusal Bağlılığını ve Devam Bağlılığını, Çalışma süresinin Duygusal Bağlılık ve Devam Bağlılığı ile ilişkisini incelemek	ABD Ordu çalışanları n=863	Ordu çalışanlarının Duygusal Bağlılığı, Devam Bağlılığından daha güçlüdür. (Duygusal Bağlılık-M=3.92 ; Devam Bağlılığı-M=2.72 ; $t(396) = 26.51$; $p=000$) Çalışma süresi Duygusal Bağlılık ile kısmen ilişki içindedir ($r=-.01$, $p=.84$)
Gül (2003)	Karizmatik Liderlik Duygusal Bağlılık Devam bağlılığı Normatif Bağlılık	Karizmatik Liderlik ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi	Türkiye Emniyet Teşkilatı çalışanları n= 215	Karizmatik Liderlik davranışlarından Vizyon Belirleme ile Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılık arasında anlamlı ilişki vardır (Korelasyon değerleri sırasıyla ($r_1=.502$, $p<.01$; $r_2=.285$, $p<.01$; $r_3=.613$, $p<.01$) Karizmatik Liderlik davranışlarından Sıra Dışı Davranışlar Sergileme ile Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılık arasında anlamlı ilişki vardır (Korelasyon değerleri sırasıyla ($r_1=.416$, $p<.01$; $r_2=.282$, $p<.01$; $r_3=.433$, $p<.01$). Karizmatik Liderlik davranışlarından Kişisel Risk Üstlenme ile Duygusal ve Normatif Bağlılık arasında anlamlı ilişki vardır (Korelasyon değerleri sırasıyla ($r_1=.214$, $p<.01$; $r_2=.358$, $p<.01$). Karizmatik Liderlik davranışlarından Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık ile Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılık arasında anlamlı ilişki vardır (Korelasyon değerleri sırasıyla ($r_1=.460$, $p<.01$; $r_2=.277$, $p<.01$; $r_3=.587$, $p<.01$).
Demircan (2003)	Örgütsel Güven Örgütsel Bağlılık Yöneticiye Güven	Örgütsel Güvenin, bir ara değişken olarak Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkisini incelemek	Türkiye Akademik personel n= 568	Dağıtımsal Adalet ile Duygusal Bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır ($r=.266$, $p<.01$) Dağıtımsal Adalet ile Normatif Bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır ($r=.288$, $p<.01$) Devam Bağlılığı ile Dağıtımsal Adalet arasında anlamlı bir ilişki vardır ($r=.155$, $p<.01$)
Chen, Tsui, Farh (2002)	Lidere Sadakat Örgütsel Bağlılık Çalışan Performansı	Lidere Sadakat ile Çalışan Bağlılığı arasındaki ilişkiyi, Örgütsel Bağlılık ile karşılaştırmalı olarak incelemek	Çin Özel sektör çalışanları n= 253	Yüksek Görev Bilinci (Conscientiousness) ile Diğergamlık (Altruism) arasında anlamlı bir ilişki vardır ($r=.61$, $p<.01$). In-role Performansı ile Yüksek Görev Bilinci (Conscientiousness) arasında anlamlı bir ilişki vardır ($r=.62$, $p<.01$). In-role Performansı ile Diğergamlık (Altruism) arasında anlamlı bir ilişki vardır ($r=.48$, $p<.01$).
Goulet, Frank (2002)	Örgütsel Bağlılık	Kamu, özel ve kâr amacı gütmeyen sektörde Örgütsel Bağlılığı karşılaştırmalı olarak incelemek	ABD Kamu, özel ve kâr amacı gütmeyen sektörlerde faaliyet gösteren şirket / kurum çalışanları n=228 (375) Yanıt oranı: %61	Yaş ilerledikçe örgütsel bağlılık azalmaktadır. Yaş ile Örgütsel Bağlılık arasında ters yönde bir ilişki vardır ($r= -0.21$, $p<0.01$).

McIntyre Bartle, Landis Dansby (2002)	Eşit Fırsat Adalet Tutumları İş Tatmini Örgütsel Bağlılık Algılanan Grup Etkinliği	Örgütsel Fırsat Adaleti- İş Grubu Fırsat Adaleti ilişisini (H1) İş Grubu Fırsat Adaleti- İş Tatmini ilişkisini (H2) İş Grubu Fırsat Adaleti-Örgütsel Bağlılık ilişisini (H3) İş Grubu Fırsat Adaleti- İş Grubu Etkinlik Algısı ilişisini (H4) İş Grubu Etkinlik Algısı- İş Tatmini ilişkisini (H5) İş Grubu Etkinlik Algısı- Örgütsel Bağlılık ilişisini (H6) İş Tatmini-Örgütsel Bağlılık ilişkisini incelemek (H7)	ABD Ordu çalışanları n= 5.000 Yanıt oranı: %100	H1 desteklenmiştir (r=.84) H2 desteklenmemiştir (r=.13) H3 kısmen desteklenmiştir (r=.36) H4 desteklenmemiştir (r=.11) H5 desteklenmiştir (r=.61) H6 desteklenmemiştir (r=.04) H7 desteklenmiştir (r=.61): İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık arasında ilişki vardır.
Williams, Pitre Zainuba (2002)	Örgütsel Adalet Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Örgütsel Vatandaşlık Davranışına yönelik niyetlerin artması ile çalışanların Adalet algılarının olumlulaşması arasındaki ilişkinin incelenmesi	ABD Çeşitli sektörlerde çalışanlar n= 114 Yanıt oranı: %79	Araştırma bulguları Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına yönelik niyetlerin artması ile çalışanların adalet algılarının olumlulaşması arasında ilişki olduğu hipotezini desteklemektedir. Çalışanların adalet algıları olumlulaştıkça, örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik niyetler de artmaktadır. (p<.002)
Testa (2001)	Örgütsel Bağlılık İş Tatmini	Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek	ABD, Hizmet sektöründe faaliyet gösteren bazı şirketlerin çalışanları n= 397	İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır (r=.91, p<.01)
Ceylan, Ertürk, Mutlu ve Palacı (2001)	Karizmatik Liderlik Örgütsel Bağlılık Yaş Çalışma Süresi Eğitim Seviyesi	Karizmatik Liderlik davranışları ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek	Türkiye Emniyet Teşkilatı çalışanları n= 58	Karizmatik Liderlik davranışlarından Sıra dışı Davranışlar ile Örgütsel Bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır (r=.2763, p<.05) Karizmatik Liderlik davranışlarından Statükoyu Korumama ile Örgütsel Bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır (r=.4294, p<.01). Çalışma süresi ve yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır (r=.29 ve r=.33, p<.01). Eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Finegan (2000)	Kişisel Değerler Örgütsel Değerler Örgütsel Bağlılık	Kişisel ve Örgütsel Değerler, ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkileri incelemek	İngiltere Petrokimya şirketi çalışanları n= 121	Normatif Bağlılık ile Duygusal Bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır (r=.56, p<.01) Devam Bağlılığı ile Normatif Bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır (r=.20, p<.05)
Kane, Tremble (2000)	Dönüştürücü Liderlik İşlemsel Liderlik Örgütsel Bağlılık	Dönüştürücü Liderliğin, orduda değişik düzeylerdeki etkisini incelemek	ABD Ordu çalışanları n= 3204	Ahlaki (Moral) Bağlılık ile Koşullu Ödüllendirme arasında anlamlı bir ilişki vardır (r=.17, p<.05) Çıkarlara Dayalı (Calculative) Bağlılık ile Koşullu Ödüllendirme arasında anlamlı bir ilişki vardır (r=.21, p<.05) Dönüştürücü liderlik ile duygusal bağlılık (r=.26, p<.05) ve işlemsel liderlik ile devam bağlılığı (r=.21, p<.05) arasında anlamlı bir ilişki vardır
Rowden (2000)	Karizmatik Liderlik Örgütsel Bağlılık Yaş Çalışma Süresi Eğitim Düzeyi	Karizmatik Liderlik davranışları ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi	ABD Çeşitli kurum ve örgüt çalışanları n= 249	Vizyon Belirleme ile Örgütsel Bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır (r=.3941, p<.01) Astların İhtiyaçlarına Duyarlı Olma ile Örgütsel Bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır (r=.3473, p<.01) Çevreye Duyarlılık ile Örgütsel Bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır (r=.2600, p<.01) Geleneksel Olmayan Hareketler ile Örgütsel Bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır (r=.1921, p<.01) Kişisel Risk Alma ile Örgütsel Bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır (r=.2718, p<.01) Örgütsel bağlılık ile yaş ve çalışma süresi arasında pozitif, eğitim seviyesi ile negatif bir ilişki mevcuttur.
Pillai Schriesheim Williams (1999)	Dönüştürücü Liderlik İşlemsel liderlik Prosedürel Adalet Dağıtım Adalet Güven İş Tatmini Örgütsel Vatandaşlık Örgütsel Bağlılık	Dönüştürücü ve İşlemsel Liderliğin, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkilerini Prosedürel ve Dağıtım Adalet algıları ve Güveni ara değişken olarak ele alarak açıklamak.	ABD 1. örneklem: Hizmet sektörü özel bir firma n= 192 Yanıt oranı %43 2. örneklem: MBA ve üniversite öğrencileri n=155 Yanıt oranı %61	İşlemsel liderlik Dağıtım Adaleti ($\beta=0.46$, $p<0.01$), Dönüştürücü Liderlik de Prosedürel Adaleti ($\beta=0.71$, $p<0.01$) arttırır. Prosedürel Adalet, Güven ($\beta=0.52$, $p<0.01$) ile ilişkiliyken, Dağıtım Adalet Güven ile ilişkili değildir ($\beta=0.04$, $p>0.05$). Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışını artırırken ($\beta=0.23$, $p<0.01$), İş Tatmini ($\beta=0.10$, $p>0.05$) ve Örgütsel Bağlılık ($\beta=0.00$) ile ilişkisizdir.
Nystedt Sjöberg Höggund (1999)	Örgütsel Bağlılık İşe Katılım İş Tatmini	İsveç ordusundaki örgütsel bağlılık, işe katılım ve iş tatminine ilişkin geçerliliklerin belirlenmesi	İsveç Ordu çalışanları n= 468 Yanıt oranı: %73	Örgütsel bağlılık ile işe katılım arasında anlamlı bir ilişki vardır. (r=.53, p<0.001) Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır. (r=.59, p<0.001) İş tatmini ile işe katılım arasında anlamlı bir ilişki vardır (r=.27, p<0.001)
Kacmar Carlson Brymer (1999)	Örgütsel Bağlılık Demografi (Yaş, Cinsiyet, Medeni hal) İş Tatmini	Örgütsel bağlılığın öncüllerini ve sonuçlarını 2 farklı ölçekte belirlemek	ABD Konaklama tesisi yöneticileri n=196 Yanıt oranı: %100	Cinsiyet ve yaş Örgütsel Bağlılık için güçlü bir öncül değildir. (bütün katsayılar <.15;-.04;.03;-.15;-.11(yaş) -.07;.08;-.07;-.03 (cinsiyet) Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır. (r=.63; p<.05)

Lok, Crawford (1999)	Örgütsel Bağlılık İş Tatmini Liderlik Tarzı	Örgütsel değişimde ve gelişimde Örgüt Kültürü, Alt Kültür, Liderlik Tarzı ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık ile ilişkisinin incelenmesi	Avustralya Hastane çalışanları n= 258	İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır (r=.44, p<.05). Liderlik Tarzı ile Örgütsel Bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır (r=.20, p<.05)
Schappe (1998)	İş Tatmini Örgütsel Bağlılık Adalet Algısı Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	İş Tatmini, Prosedürel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerindeki etkilerini incelemek	ABD Özel bir şirket çalışanları n= 130 Yanıt oranı: %87	İş Tatmini tek başına Örgütsel Vatandaşlık Davranışını etkilemez. Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışını etkiler İş Tatmini ile Prosedürel Adalet Arasında anlamlı ilişki vardır: (r=58,p<001) İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık arasında anlamlı ilişki vardır: (r=57, p<001) Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır: (r=21, p<001) (β=356, p<001) Yaş ve cinsiyet ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Çalışma süresi, örgüt düzeyi ve ücret ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasında negatif yönlü anlamlı ilişki vardır.
Podsakoff MacKenzie Bommer (1996)	İş Tatmini Örgütsel Bağlılık Lidere Güven Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerine etkilerinin incelenmesi	ABD ve Kanada Bazı şirketlerin yönetici ve çalışanları n= 2739	Liderlik davranışlarından Bireyselleştirilmiş Destek, Uygun Model Oluşturma, Vizyon Geliştirme ve Örgüt Hedeflerinin Benimsenmesini Özendirme çalışanların İş Tatmini üzerinde pozitif yönde anlamlı etkiye sahiptir Beta (β) değerleri sırasıyla şöyledir: .12, .10, .09, .05. Liderlik davranışlarından Vizyon Geliştirme, Örgütsel Bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir: β=-.10 Liderlik davranışlarından Bireyselleştirilmiş Destek Diğergamlık (Altruism) ve Yüksek Görev Bilinci (Conscientiousness) üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir. Beta (β) değerleri sırasıyla şöyledir: .22, .19. Liderlik davranışlarından Vizyon Belirleme ve Bireyselleştirilmiş Destek Centilmenlik (Sportsmanship) üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir. Beta (β) değerleri sırasıyla şöyledir: .12, .09. Liderlik davranışlarından Bireyselleştirilmiş Destek ve Yüksek Performans Beklentisi Nezaket (Courtesy) üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir. Beta (β) değerleri sırasıyla şöyledir: .29, .06. Liderlik davranışlarından Bireyselleştirilmiş Destek Üyelik Erdemi üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir. β: .08.

Organ, Lingl (1995)	Kişilik İş Tatmini Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Yaş Medeni hâl	Anlaşılma ve Yüksek Görev Bilinci'nin İş Tatmini üzerindeki etkilerini Anlaşılma ve Yüksek Görev Bilinci'nin OCB üzerindeki etkilerini İş Tatmini ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasındaki ilişkiyi Anlaşılma ve Yüksek Görev Bilinci etkileri altında incelemek	ABD ve İngiltere 2 şirket çalışanı $n_1 = 42$ (çalışanlar ve bir üst düzeydeki yöneticileri $n_2 = 57$ (çalışanlar ve bir üst düzeydeki yöneticileri Yanıt oranı: %100	İş Tatmini ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Diğergamlık (Diğerlerini Düşünme: Altruizm) boyutu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. ($p < .01$) İş Arkadaşından Tatmin olma konusunda Yüksek Görev Bilinci (conscientiousness) değişkeni için beta anlamlıdır. Yöneticiden Tatmin ve Genel Tatmin konusunda ise standartlaştırılmış beta kat sayısı negatiftir. Yöneticilerin Diğergamlık (Diğerlerini Düşünme: altruizm) açısından değerlendirilmesinde "yaş", "Genelleştirilmiş Uyum (generalized compliance) konusunda ise "medenî hâl" anlamlı bir biçimde ilişkilidir. İş Arkadaşlarından Tatmin olma (co-worker satisfaction), Uyum (compliance) konusunda açıklanan varyansa anlamlı katkı sağlamaktadır.
Bycio, Hackett, Allen (1995)	Dönüştürücü Liderlik İşlemsel Liderlik Örgütsel Bağlılık	Dönüştürücü Liderlik ve İşlemsel Liderlik yaklaşımlarının Örgütsel Bağlılık ile ilişkisinin incelenmesi	ABD Hemşireler $n = 1376$	İşlemsel Liderlik Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişki güçlü değildir. Dönüştürücü Liderlik Uygulamaları ile Örgütsel Bağlılık arasında (Duygusal Bağlılık açısından) güçlü bir ilişki vardır. Dönüştürücü Liderlik-Duygusal Bağlılık ilişkisi, Dönüştürücü Liderlik- Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık ilişkisinden daha güçlüdür.
Dunham, Grube, Castaneda (1994)	Örgütsel Bağlılık Yaş Çalışma Süresi	Örgütsel Bağlılık, Görevde Özerklik ve Kariyer Tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi	ABD Eğitim, sağlık ve güvenlik sektörü çalışanları $n = 2734$	Duygusal Bağlılık ile Örgütsel Bağlılık ve Katılımcı Yönetim Uygulamaları arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. Normatif Bağlılık ile Örgütsel Bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. Yaş ve çalışma süresi ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.
Rahim, Afza (1993)	Liderin Gücü Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Uyum, İşten Ayrılma Eğilimi	Astların örgütsel bağlılığı, iş tatmini tutumsal ve davranışsal uyumu (compliance) ile liderin gücünün temeli arasındaki ilişkinin incelenmesi Astların örgütsel bağlılığı, iş tatmini, tutumsal ve davranışsal uyumu ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkinin incelenmesi	ABD Çeşitli şirketlerde çalışan muhasebeciler $n = 372$ Yanıt oranı: %37	Çalışanların Örgütsel Bağlılığı ile Liderin Gücünün Temeli arasında pozitif bir ilişki vardır. ($\beta = .38$; $F = 42.77$; $R^2 = .286$; $p < .001$) Liderin Gücünün Temeli ile çalışanların İş Tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. ($\beta = .24$; $F = 21.77$; $R^2 = .423$; $p < .001$) Liderin Gücünün Temeli ile çalışanların Tutumsal Uyumu arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. ($\beta = .32$; $F = 37.74$; $R^2 = .391$; $p < .001$) Liderin Gücünün Temeli ile çalışanların Davranışsal Uyumu arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. ($\beta = -.14$; $F = 6.18$; $R^2 = .377$; $p < .05$) Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini ile İşten Ayrılma Eğilimi arasında negatif yönde bir ilişki vardır. ($\beta = -.55$; $F_1 = 127.56$; $R_1^2 = .597$; $p_1 < .001$) ($\beta = -.20$; $F_2 = 16.36$; $R_2^2 = .619$; $p_2 < .001$)

Orpen (1994)	Örgütsel Bağlılık Dağıtimsal Adalet Prosedürel Adalet	Örgütsel bağlılığın dağıtimsal adalet ve prosedürel adalet arasındaki ilişkiye etkisi	ABD Çeşitli şirketlerde çalışan yöneticiler n=135	Prosedürel Adalet ile Dağıtimsal Adalet arasında anlamlı bir ilişki vardır. (r=.49, p<.001) Dağıtimsal Adalet ile Örgütsel Bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. (r=.18, p<.05) Örgütsel bağlılık ile çalışma saatleri arasında ilişki yoktur.
Williams Anderson (1991)	İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları In-Rol Davranışları	İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın, Örgütsel Vatandaşlık ve In-Role Davranışlarına olan etkilerinin incelenmesi	ABD Çeşitli kurum ve şirket çalışanları n=127	Örgütsel Bağlılık ile Çalışanlara Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgüte Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki yoktur (r= .11, .04)
Farh Podsakoff Organ (1990)	Lider Davranışları Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Liderin Adaleti Görev Özellikleri	Lider Adaletinin ve Görev Özelliklerinin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerindeki etkisinin incelenmesi	Tayvan Telekomünikasyon Kurumu çalışanları n=195	Koşula Bağlı Ödüllendirme davranışı Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarından Diğergamlık (Altruizm) ile pozitif yönde anlamlı bir ilişki içindedir (r= .30, p<001)
Bateman, Organ (1983)	İş Tatmini Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	İş Tatmini ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi	ABD Üniversite çalışanları n= 77	İş Tatmininin alt boyutları (örgüt, iş arkadaşları, yönetim, terfi ve ödemeler) ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler vardır.
Ertürk (2003)	Örgütsel Kimlik Algısı Örgütsel Adalet Algısı Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Yukarıdan aşağı örgütsel iletişimin ve çalışanların örgütsel adalet algılarının, örgütsel kimlik algılarına olan etkisini ve çalışanların örgütsel kimlik algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkilerinin incelenmesi	Türkiye Gölcük Tersanesi Komutanlığı sivil işçileri n= 464	Dağıtimsal Adalet Algısı ve İşlemsel Adalet Algısı'nın Örgütsel Kimlik Algısı'nı pozitif yönde etkilemektedir. Prosedürel Adalet Algısı Örgütsel Kimlik Algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip değildir. Örgütsel Kimlik Algısı Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının "diğergamlık", "yüksek görev bilinci", "nezaket tabanlı bilgilendirme", "üyelik erdemi" ve "centilmenlik" davranışlarından oluşan beş alt boyutunun tamamını pozitif yönde etkilemektedir.

4. YÖNTEM VE BULGULAR

Bu bölümde, araştırmanın örnekleme ait temel karakteristikler ve demografik veriler ve demografik özelliklerin örgütsel çıktılar üzerindeki etkileri incelenmiş, ölçeklere ilişkin yapılan faktör analizleri ve bununla birlikte öne sürülen hipotezleri test etmek amacıyla yapılan korelasyon ve regresyon analizleri açıklanmıştır. Daha sonra, yapılan korelasyon ve regresyon analizleri neticesinde hipotezlere yönelik elde edilen sonuçlar özetlenmiştir. Ayrıca araştırmada ele alınan değişkenlerin ölçülmesi maksadıyla kullanılan ölçekler ve bu ölçeklerin güvenilirliklerini değerlendirmek maksadıyla yapılan ön araştırma özetlenmiş, daha sonra ise bu tezin araştırma konusunu oluşturan ana kütle tanıtılarak, veri toplama süreci açıklanmıştır.

4.1. Örneklem Seçimi

Türk Silahlı Kuvvetleri (TSK), devletin asli fonksiyonlarından “milli savunma” görevini yerine getiren temel bir kamu kurumudur. TSK'nın görevlerini, sınırları mevzuatla çizilen güçlü bir emir-komuta zinciri içinde yürütmesi, ona sıkı bir bürokratik-hiyerarşik yapı kazandırmıştır. TSK'nın mevcut yapı ve işleyişinde iki temel faktörün etkili olduğu söylenebilir. Bunlar, yasal-kurumsal düzenlemeler ve örgüt içinde kilit konumda bulunan rütbeli personelin liderlik uygulamalarıdır.

Türk Silahlı Kuvvetleri, kendi içinde üç (3) ana birimden oluşmaktadır. Bunlar Kara, Deniz ve Hava Kuvvetleri Komutanlıklarıdır. Kara Kuvvetleri Komutanlığı, TSK'nın omurgasını oluşturmaktadır. Kara Kuvvetleri Komutanlığı bünyesinde yer alan Sarıkamış Garnizonu, “tümen” statüsündedir. Tümen, Türk Silahlı Kuvvetleri'nin organik yapısı içinde orta düzey bir askeri birimdir. Bünyesinde binlerce personel ve yüksek düzeyde vurucu güç bulundurulur. Bu özelliklerinden dolayı, Sarıkamış Garnizonu, TSK için önemli bir askeri birliktir. Ayrıca, alan araştırmasının etkin bir biçimde gerçekleştirilmesi olanağının bulunması da, çalışmanın “Sarıkamış Garnizonu”nda gerçekleştirilmesinde etkili olmuştur.

Alan araştırmasının örnekleme, Sarıkamış Garnizonu'nda görev yapan subay ve astsubaylardan oluşan yönetici personel ile uzman çavuş/onbaşılardan oluşan uygulayıcılardır. Özellikle subaylar, Türk Silahlı Kuvvetleri'nin varolmasını sağlayan ve devamına katkıda bulunan lider nitelikli personeldir. Silahlı Kuvvetlerin komuta kademesi subaylar arasından seçilerek belirlenmektedir. Bu nedenle, subayların, liderlik özelliklerinin yanı sıra, orduya sıkı sıkıya bağlanma, temel ilke ve esasları kabullenme, yüksek performans gösterme ve örgütsel üyeliği sürdürmek için güçlü bir istek göstermeleri gerekmektedir. Çünkü, post modern ordu, değişen şartlara uyum sağlayabilen, yeni operasyon türlerinde başarılı bir biçimde görev yapan subaylara, astsubaylara ve profesyonel askerlere (uzman çavuş/onbaşı) ihtiyaç duymaktadır. Bu durum ise, orduya bağlılığın önemini artırmaktadır (The Army Training and Leader Development Panel Officer Study Report to the Army: 0S-1).

Araştırmanın örneklemini tabur, bölük, takım ve kısım komutanları ile profesyonel askerler (uzman çavuşlar/onbaşılar) oluşturmaktadır. Takım ve kısım komutanları astlarını motive etmek, morallerini ve itibarlarını yüksek tutmakla yükümlüdür. Bölük komutanları, başında buldukları bölük işlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu ve denetlenmesinden sorumludur. İşlerin yürütülmesi ise, bölük komutanının emir ve talimatlarına uygun olarak takım ve kısım komutanları tarafından sağlanır. Bölük komutanı, astlarının yetiştirilmesi, eğitimi, inisiyatif ve sorumluluk üstlenmelerinin sağlanmasıyla da yükümlüdür. Tabur komutanları ise birden fazla bölüğü ilgilendiren ortak yönetim faaliyetlerinin yürütülmesinden sorumludur (Hedlund ve d., 2003: 128).

Özellikle takım komutanları ve kimi durumlarda bölük komutanları, bölükte yer alan askerlerin ve diğer personelin birinci dereceden üstü konumundadırlar. Bu konumdaki yöneticiler, astları ile sıkı bir biçimde iletişim halindedirler (Chen, Tsui ve Farh, 2002: 339). Astların sorunları öncelikle bu kişilere ulaşmakta ve sorunların çözülmesinde yetkili ilk makam, takım ve bölük komutanları olmaktadır. Geleceğin üst düzey komutanları olacak olan

takım ve bölük komutanları, silahlı kuvvetlerin lider kadrosunun çekirdeğini ve ana kaynağını oluşturmaktadır. Bu açıdan özel bir öneme sahiptir.

4.2. Veri Toplama Tekniği

4.2.1. Veri Toplama Yönteminin Belirlenmesi

Alan araştırmasında veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket yönteminin uygulanmasında “kişisel görüşme yolu ile anket” yöntemi uygulanmıştır. Bu yöntem, “yanıt oranının artması, gözlem yolu ile ekstra bilgi elde edilebilmesi, bilgilerin doğruluğunun test edilmesinin kolaylaşması ve anketin bizzat denek tarafından doldurulması” dolayısıyla, gerek araştırmacıya ve gerekse yürütülen çalışmaya bir takım yararlar sağlamaktadır.

4.2.2. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması ve Ankette Kullanılan Ölçeklerin Geçerliliği

Araştırmada kullanılan anket formları, ölçülmesi düşünülen değişkenlere göre belirlenmiştir. Bu konuda, bilim adamları tarafından daha önce geliştirilmiş, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş anket örneklerinin kullanılmasına karar verilmiştir. Ankette kullanılan ölçekler şunlardır:

- i. **Dönüştürücü Liderlik:** Dönüştürücü liderlik tarzı, Bass ve Avolio (1990) tarafında geliştirilen ve toplam 24 önermeden oluşan anket ile ölçülmüştür. Anketin güvenilirliği 0.9858'dir. Dönüştürücü liderlik ölçeğine ilişkin sorular Tablo 4.4 ve Ek-A'da gösterilmiştir.
- ii. **İşlemsel Liderlik:** İşlemsel liderlik tarzı, Bass ve Avolio (1990) tarafında geliştirilen ve toplam 8 önermeden oluşan anket ile ölçülmüştür (Koşullu Ödüllendirme: 4 önerme, güvenilirliği 0.7952; İstisnalarla Yönetim: 4 önerme, güvenilirliği 0.7230). İşlemsel liderlik ölçeğine ilişkin sorular Tablo 4.5 ve Ek-A'da gösterilmiştir.

- iii. **Dağıtımsal Adalet Algısı:** Dağıtımsal adalet algısı, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen ve toplam 7 önermeden oluşan anket ile ölçülmüştür. Anketin güvenilirliği 0.9239'dur. Dağıtımsal adalet algısı ölçeğine ilişkin sorular Tablo 4.6 ve Ek-A'da gösterilmiştir.
- iv. **Örgütsel Bağlılık:** Örgütsel bağlılık, Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen ve toplam 16 önermeden oluşan anket ile ölçülmüştür (Duygusal Bağlılık: 7 önerme, güvenilirliği 0.9022; Devam Bağlılığı: 5 önerme, güvenilirliği 0.8386 ve Normatif Bağlılık: 4 önerme, güvenilirliği 0.8145). Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin sorular Tablo 4.7 ve Ek-A'da gösterilmiştir.
- v. **İş Tatmini:** İş tatmini, tarafımızdan geliştirilen ve kuruma adapte edilen toplam 7 önermeden oluşan anket ile ölçülmüştür. Anketin güvenilirliği 0.9021'dir. İş tatmini ölçeğine ilişkin sorular Tablo 4.8 ve Ek-A'da gösterilmiştir.
- vi. **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı:** Örgütsel vatandaşlık davranışı, Podsakoff ve meslektaşları (1990) tarafından geliştirilen ve toplam 16 önermeden oluşan anket ile ölçülmüştür (Diğergamlık: 4 önerme, güvenilirliği 0.7231; Yüksek Görev Bilinci: 4 önerme, güvenilirliği 0.6677; Nezaketen Bilgilendirme: 4 önerme, güvenilirliği 0.6444 ve Üyelik Erdemi: 4 önerme, güvenilirliği 0.8676). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine ilişkin sorular Tablo 4.9 ve Ek-A'da gösterilmiştir.
- vii. **Mesleki ve Demografik Sorular:** Katılımcıların unvan, yaş, eğitim durumu, ve çalışma süresine (kıdem) ilişkin sorular sorulmuştur. Sorular, katılımcıların kimlik bilgilerinin tespitine olanak tanımamak ve çalışmanın güvenilirliğini artırmak için kategorik olarak hazırlanmıştır.

Ankette yer alan önermelerin değerlendirilmesi, 5'li Likert ölçeğinde yapılmıştır. Ölçekte "1: Kesinlikle katılmıyorum", "2: Katılmıyorum", "3: Kararsızım", "4: Katılıyorum" ve "5: Kesinlikle katılıyorum" anlamında kullanılmıştır.

4.2.3. Yapılan Ön Araştırma Sonuçları ve Anket Formunun Hazırlanması

Ön araştırma, tezin alan araştırmasında kullanılacak olan ölçeklerin cevaplandırıcılar tarafından anlaşılabilir olduğunun görülmesi ve faktör yapıları ile güvenilirlik düzeylerinin test edilmesi amacıyla yapılmıştır.

Bu tezde kullanılan tüm ölçekler, orijinalde İngilizce olarak hazırlanmış olup tüm anketler "Geriye Tercüme" sürecinden geçirilerek Türkçe'ye çevrilmiştir. Çevrilen Türkçe metinler pilot olarak seçilen 15 çalışan üzerinde test edilmiş ve çalışanların tamamının soruları anladığı ve herhangi bir sorunla karşılaşmadan cevaplandırabildikleri görülmüştür. Bu çalışma sonucunda, anketlerin düzeltilen son haliyle kullanılmasına karar verilmiştir. Anket formu, liderlik, örgütsel adalet algısı, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda çalışan bilim adamları tarafından geliştirilen, geçerliliği ve güvenilirliği yüksek olan anket metinleri kullanılarak hazırlanmıştır. Metnin, deneklerin kolay bir biçimde anlayabileceği bir dil ve üslup ile hazırlanmasına dikkat edilmiştir.

Müteakiben, ön test amacıyla bahse konu anketler Sarıkamış Garnizonunda görev yapan, rasgele seçilen 100 kişiye (araştırmanın örneklemine uygun nitelikler taşıyan görevlilere) gönderilmiş olup 63 adedi doldurulmuş olarak geri alınmıştır. Doldurulan 63 adet anket formu incelenmiş, eksik ve dikkatsiz doldurulan formlar çıkarılarak toplam 55 adet anket formu ile ön test analizi yapılmasına karar verilmiştir.

Anketler basılı formlarla uygulanmış olup; unvan, yaş, eğitim seviyesi ve çalışma süresini kapsayan demografik bilgiler dışında kişiye özgü herhangi

bir veri toplanmamıştır. Ön teste katılanların demografik özellikleri aşağıda özetlenmiştir.

Ön Teste Katılanların Demografik Özellikleri

Rasgele Seçilen Katılımcı Sayısı	Analizde Kullanılan Anket Sayısı	Yaş (Ort/St.Sap.) (Yıl)	Ünvan (Sb/Astsb/ Uzm.Erb.)	Eğt.Sev. (Lise/Önlisans /Lisans/ Yük.Lisans)	Çalışma Süresi (Ort/St.Sap.) (Yıl)
100	55	29 / 11.24	7/25/23	40/5/9/1	7.52 / 3.42

Toplanan 55 adet anketin ön testinin istatistiksel analizi sonucunda, elde edilen bulgular beklenen faktör yapılarının ortaya çıktığını göstermiş, bazı soruların ifadeleri nedeniyle düzeltilmesine ve yerlerinin değiştirilmesine, bazı sorularından da anket formundan çıkartılmasına karar verilmiştir. Bu aşamalardan sonra son haline kavuşan anket formu, düzenlenerek kullanılmaya hazır hale gelmiştir. Toplam 78 önerme ve 4 sorudan oluşan anket formu, ergonomik bir biçimde hazırlanan 3 sayfadan oluşmaktadır. Anket, denekler tarafından ortalama 15 dakikada doldurulmuştur.

Anket tekniği kullanılarak yürütülen çalışmalarda bazen sonuçları olumsuz etkileyen durumlarda söz konusudur. Anketi cevaplayan ve çalışmayı yürüten kişinin anketi beraber doldurmadıklarında, ilgisizce doldurulmuş anketlerle karşılaşmak mümkündür. Anket formunun düzenleniş biçiminin geri dönüş oranı açısından önemli olmasından dolayı anket formu oluşturulurken literatürde belirtilen hususlara dikkat edilmeye özen gösterilmiştir. Bu amaçla anketin üst kısmına kurum adı ve logosu, giriş kısmına çalışmanın içeriği, biçimsel ve sosyal faydası ve elde edilen bilgilerin gizliliğine dair kısa bir açıklama yapılmıştır. Bu metnin altına çalışmayı yürüten kişinin adı-soyadı, unvanı, çalıştığı kurum ve iletişim bilgileri eklenmiştir.

Anket formundaki değişkenler gruplar halinde sorulmuş ve değişkenler arasındaki farklılıkları göstermek ve birbiriyle karıştırılmaması için açıklayıcı

cümlelerle kısaca ifade edilmiştir. Anket soruları kapalı uçlu hazırlanarak hem soruların yanıtsız bırakılmasının hem de aşırı zaman yüküne neden olmasının önüne geçilmesi hedeflenmiştir. Anketin nasıl doldurulacağı bir örnek ile gösterilmiş olup, anket sorularının sıkıcı olmaktan kurtarılması ve kolay anlaşılabilir olması amacıyla basit, anlaşılır ve kısa cümlelerden oluşmasına dikkat edilmiştir.

4.2.4. Verilerin Toplanması

Anket formu, örnekleme yeralan bütün deneklere önceden ulaştırılmış ve gerekli açıklamalar yapılarak, formu incelemeleri istenmiştir. Anketin doldurulması aşamasında ise, farklı denek grupları için farklı stratejiler izlenmiştir. Subay ve astsubaylardan randevu alınmış ve form belirlenen randevu saatinde doldurtulmuştur. Uzman erbaşlar ile birkaç kişilik gruplar halinde görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Ancak, söz konusu görüşmelerde, katılımcıların birbirlerini etkilemelerine olanak tanınmamıştır. Bazı uzman erbaşlar ile “kişisel görüşme” yöntemi uygulanmıştır.

4.3. Örnekleme Ait Temel Karakteristik Ve Demografik Veriler

Bu tezin konusu olan araştırma için ana kütle olarak Sarıkamış Garnizonunda görev yapan rütbeli personel (Subay, Astsubay ve Uzman Erbaşlar) seçilmiştir. Araştırmanın örnekleme olarak seçilen Sarıkamış Garnizonunda çalışan rütbeli personel arasından rastgele seçilen 450 adedine anket formları doldurtulmak üzere dağıtılmıştır. Bu formlardan 337 adedi doldurulmuş olarak geri alınmış ve %75'lik bir geri dönüş oranı elde edilmiştir. Geri alınan formların incelenmesi neticesinde 18 adedi eksik ve yanlış doldurma nedeniyle çalışmanın kapsamından çıkartılmış ve toplam 319 adet anket formu araştırmanın örneklem hacmi (ana kütleinin % 36'sı) olarak kabul edilerek analize tabii tutulmuştur.

Yapılan t-testi sonucunda doldurtulan anketlere ilk cevaplayanlar grubunu oluşturan 240 kişinin vermiş olduğu cevapların, daha sonra cevap veren 79 kişiden istatistiksel olarak anlamlı bir farkı bulunmamıştır. Bunun neticesinde anket gönderilmiş ancak cevap alınamamış olan 113 denekten cevap gelmesini beklemeden sonraki istatistiksel analizlere geçme kararı alınmıştır.

Araştırmaya katılanlardan yaş, eğitim durumu, unvan ve çalışma süresini kapsayan demografik bilgiler haricinde herhangi bir kişisel bilgi toplanmamıştır. Örneklem hacmini oluşturan anketleri cevaplayanların yaşları 20-41 arasında değişmektedir. %21.9'u subay, %43.3'ü astsubay ve %34.8'i uzman erbaş olan çalışanlar en az lise mezunudur. Örneklemin bu özellikleri ana kütledeki gerçek dağılımı da büyük ölçüde yansıtmaktadır. Zira ana kütlede %21'i subay, %44'ü astsubay, %35'i uzman erbaşdır. Örneklem hacmini oluşturan anketleri cevaplayanlara ait demografik özellikler Tablo 4.1'de gösterilmiştir.

Tablo 4.1 Örnekleme Ait Demografik Özellikler

	Karakteristikler	Sayısal Değerler	Yüzde Değerleri
Ünvan	Subay	70	21.9
	Astsubay	138	43.3
	Uzman Erbaş	111	34.8
Yaş	20-25	97	30.4
	26-30	114	35.7
	31-35	79	24.8
	36-40	27	8.5
	41-Üstü	2	0.6
Eğitim Durumu	Lise	179	56.1
	Önlisans	47	14.7
	Lisans	81	25.4
	Yüksek Lisans	12	3.8
Çalışma Süresi	1 yıldan az	23	7.2
	1-5 yıl	137	42.9
	6-10 yıl	69	21.6
	11-15 yıl	71	22.3
	15 yıl üstü	19	6.0

4.4. Faktör Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçekler farklı bir kültürde ve farklı bir örneklemede kullanıldığından, verilerin faktör analizine tabi tutulması ve ortaya çıkan faktörlere ilişkin güvenilirliklerin elde edilmesi gereklidir. Araştırmada kullanılan değişkenler göz önünde bulundurulduğunda; dönüştürücü liderliğin bir, işlemsel liderliğin iki, dağıtımsal adalet algısının bir, örgütsel vatandaşlık davranışının dört, örgütsel bağlılığın üç, iş tatmininin bir alt boyuttan oluştuğu görülmektedir. Anketi oluşturan likert tipi toplam 82 soru keşifsel faktör analizine tabi tutulmuş, en uygun faktör yapısına Varimax dönüşümü ile ulaşılmış ve bu yapıyı elde etmek için 4 ifadenin dışarıda bırakılması gerekmiştir. Faktör analizi sonucunda toplam 12 faktör ortaya çıkmış olup, bu

12 faktör ile açıklanan toplam varyans %68.460'dır. Tablo 4.2'de faktör yükleri büyükten küçüğe sıralanmış, ifadelerin yüklendiği faktörlere ilişkin yükler gösterilmiştir.

Tablo 4.2 Keşifsel Faktör Analizi ve Faktör Yükleri

	Dönüştürücü Liderlik	Duygusal Bağlılık	Dağıtimsal Adalet	İş Tatmini	Üyelik Erdemi	Devam Bağlılığı	Koşullu Ödüllen-dirme	Diğer-gamlık	Normatif Bağlılık	Yüksek Görev Bilinci	İstisnalarla Yönetim	Nezaketen Bilgilendirme
DL 1	,875											
DL 2	,862											
DL 3	,853											
DL 4	,850											
DL 5	,849											
DL 6	,849											
DL 7	,847											
DL 8	,844											
DL 9	,843											
DL 10	,840											
DL 11	,836											
DL 12	,834											
DL 13	,834											
DL 14	,834											
DL 15	,834											
DL 16	,833											
DL 17	,827											
DL 18	,827											
DL 19	,826											
DL 20	,822											
DL 21	,820											
DL 22	,819											
DL 23	,804											
DL 24	,792											
DB 1		,750										
DB 2		,682										
DB 3		,677										
DB 4		,649										
DB 5		,611										
DB 6		,601										
DB 7		,558										
DA 1			,795									
DA 2			,727									
DA 3			,711									
DA 4			,697									
DA 5			,647									
DA 6			,633									
DA 7			,614									
İT 1				,715								
İT 2				,692								
İT 3				,675								
İT 4				,644								
İT 5				,566								
İT 6				,557								
İT 7				,533								
ÜE 1					,777							
ÜE 2					,767							
UE 3					,743							
UE 4					,698							
DEVB 1						,816						
DEVB 2						,788						
DEVB 3						,766						
DEVB 4						,755						
DEVB 5						,712						
KÖ 1							,824					
KO 2							,792					
KO 3							,771					
KO 4							,703					

Tablo 4.3'te anketi oluşturan ölçeklerin kaç sorudan oluştuğu, faktör analizi gereğince kaç soru çıkartıldığı ve Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları görülmektedir.

Tablo 4.3 Değişkenlere ait Cronbach Alpha Güvenilirlik Katsayıları

Değişken	Soru Sayısı	Çıkartılan Soru Sayısı	Cronbach Alpha
Dönüştürücü Liderlik	24	-----	0.9858
Koşullu Ödüllendirme	4	1	0.7952
İstisnalarla Yönetim	4	1	0.7230
Dağıtımsal Adalet	7	-----	0.9239
Duygusal Bağlılık	7	-----	0.9022
Devam Bağlılığı	5	1	0.8386
Normatif Bağlılık	4	1	0.8145
İş Tatmini	7	-----	0.9021
Diğergamlık	4	-----	0.7231
Nezaketen Bilgilendirme	4	-----	0.6444
Yüksek Görev Bilinci	4	-----	0.6677
Üyelik Erdemi	4	-----	0.8676

4.4.1. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinin Sorularının Açılımı ve Faktör Yükleri

Keşifsel faktör analizi neticesinde, dönüştürücü liderlik ölçeğine ait soruların tamamı, literatüre paralel olarak ait olduğu faktöre yüklenmiştir. Ölçeğe ait maddelerin faktör yüklerinin 0.75 seviyesinin üzerinde olduğu tespit edilerek soruların tamamı analize dahil edilmiştir. Bu faktöre ait güvenilirlik katsayısı 0.9858 olarak bulunmuştur. Tablo 4.4'te faktör yükleri büyükten küçüğe sıralanmış, ifadelerin yüklendiği faktörlere ilişkin yükler ve güvenilirlik katsayısına ait veriler gösterilmiştir.

Tablo 4.4 Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine Ait Keşifsel Faktör Analizi

Dönüştürücü Liderlik	Faktör Yükleri
Alfa Güvenilirlik Katsayısı	0.9858
Ortalama / Standart Sapma	3.73 / 0.99
DL1.Amirim, mevcut yöntem ve tekniklerin geliştirilmesi konusunda astlarını teşvik eder.	0.875
DL2.Amirim, ihmal edilmiş gibi görünen astlarına kişisel önem verir.	0.862
DL3.Amirim, her birimize farklı ihtiyaçlara, yeteneklere ve isteklere sahip bireyler olarak davranır.	0.853
DL4.Amirim, heyecan verici ve cesaretlendirici konuşmalarla astlarının performansını artırır.	0.850
DL5.Amirim, yaratıcı ve yenilikçi çözümler üretme konusunda astlarını teşvik eder.	0.849
DL6.Amirim, tek tek her bir astının ihtiyaç ve taleplerine önem verir.	0.849
DL7.Amirim, çok güçlü ve güvenilir bir kişiliğe sahiptir.	0.847
DL8.Amirim, astlarının entelektüel gelişimi için imkan ve destek sağlar.	0.844
DL9.Amirim, astları olarak onunla gurur duyarız.	0.843
DL10. Amirim, çalışkanlık ve verimlilik açısından astlarına örnek olur.	0.840
DL11. Amirim, iyice sorgulanmamış fikirler hakkında ciddi bir şekilde düşünmemizi önerir.	0.836
DL12. Amirim, her bir astının sorun ve kaygılarını ayrı ayrı dinlemek için zaman ayırır.	0.834
DL13. Amirim, astlarına geleceğe dair umut ve iyimserlik aşılar.	0.834
DL14. Amirim, her bir astına kişisel olarak değer verir.	0.834
DL15. Amirim, astların kişisel görüş, düşünce ve önerilerine değer verir.	0.834
DL16. Amirim, bizim için bir başarı sembolüdür.	0.833
DL17. Amirim, astlarını çok iyi motive eder.	0.827
DL18. Amirim, sorunlara farklı açılardan da yaklaşmamızı tavsiye eder.	0.827
DL19. Amirim, bize sunduğu uzun vadeli hedefleri kolayca benimseriz.	0.826
DL20. Amirim, astları olarak ona çok saygı ve hayranlık duyarız.	0.822
DL21. Amirim, astlarına kendilerini geliştirme konusunda çeşitli imkanlar sunar.	0.820
DL22. Amirim, mesleki açıdan kendilerini geliştirmeleri konusunda astlarını teşvik eder.	0.819
DL23. Amirim, her bir astının farklı özelliklerini yakından bilir.	0.804
DL24. Amirim, astları ona layık olabilmek için daha verimli çalışırlar.	0.792

4.4.2. İşlemsel Liderlik Ölçeğinin Sorularının Açılımı ve Faktör Yükleri

Uygulanan keşifsel faktör analizi sonucunda, işlemsel liderlik ölçeğine ait soruların tamamı, literatürde belirtildiği şekilde 2 faktör oluşturmuştur (Bass ve Avolio, 1990). Yapılan analizde, 8 maddenin faktör yüklerinin 0.4 seviyesinin üzerinde olduğu tespit edilerek analize dahil edilmiştir. Literatürde olduğu gibi iki faktöre ayrılan bu ölçeğe ait faktörlerden birincisi, 4 maddeden oluşan koşullu ödüllendirme faktörü olup, bu faktöre ait güvenilirlik katsayısı 0.7952 olarak bulunmuştur. İkinci faktör olan istisnalarla yönetim faktörü 4 maddeden oluşmuş olup, güvenilirlik katsayısı 0.7230 olarak hesaplanmıştır. İşlemsel Liderlik ölçeğinin faktör yükleri ve güvenilirlik katsayılarına ait veriler Tablo 4.5’de özetlenmiştir.

Tablo 4.5 İşlemsel Liderlik Ölçeğine Ait Keşifsel Faktör Analizi

İşlemsel Liderlik	Faktör Yükleri	
	Faktör 1	Faktör 2
Alfa Güvenilirlik Katsayısı Ortalama / Standart Sapma	0.7952 1.91 / 0.54	0.7230 4.06 / 0.50
Koşullu Ödüllendirme		
KÖ1. Amirim çabalarım sonucu ödül almak istiyorsam, neler yapmam gerektiğini bana açıkça bildirir.	0.824	
KÖ2. Amirim alacağım ödülün niteliği konusunda fikir beyan etmeme izin verir.	0.792	
KÖ3. Amirim ne kadar çaba göstermem gerektiği ve karşılığında ne kadar ödül alacağımı önceden bildirir.	0.771	
KÖ4. Amirim başarılı bir iş yapıldığında terfi ve ödül imkanları hakkında bize ümit verir.	0.703	
İstisnalarla Yönetim		
İY1. Amirim işler düzgün gittiği müddetçe herhangi bir değişiklik yapmaya çalışmaz.		0.775
İY2. Amirim mevcut çalışma biçimi işe yarar olduktan sonra performansımızı arttırmak için yeni yollar aramaz.		0.703
İY3. Amirim sadece işimi yapmak için yeterli olacak düzeyde bilgi verir.		0.627
İY4. Amirim işimi her zaman olduğu şekilde aynen devam ettirmemden memnundur.		0.498

4.4.3. Dağıtım Aadalet Algısı Ölçeğinin Sorularının Açılımı ve Faktör Yükleri

Keşifsel faktör analizi neticesinde, dağıtım Aadalet algısı ölçeğine ait soruların tamamı, literatüre paralel olarak ait olduğu faktöre yüklenmiştir. Ölçeğe ait maddelerin faktör yüklerinin 0.6 seviyesinin üzerinde olduğu tespit edilerek soruların tamamı analize dahil edilmiştir. Bu faktöre ait güvenilirlik katsayısı 0.9239 olarak bulunmuştur. Tablo 4.6'da faktör yükleri büyükten küçüğe sıralanmış, ifadelerin yüklendiği faktörlere ilişkin yükler ve güvenilirlik katsayısına ait veriler gösterilmiştir.

Tablo 4.6 Dağıtım Aadalet Algısı Ölçeğine Ait Keşifsel Faktör Analizi

Dağıtım Aadalet Algısı	Faktör Yükleri
Alfa Güvenilirlik Katsayısı	0.9239
Ortalama / Standart Sapma	2.83 / 1.03
DA1. Aldığım ücretin olduğunu adil düşünüyorum.	0.795
DA2. Tecrübe, birikim ve uzmanlığımın karşılığını adil bir şekilde aldığımı düşünüyorum.	0.727
DA3. Bu kurum için harcadığım mesai ve çabalarımın karşılığını adil bir şekilde aldığımı düşünüyorum.	0.711
DA4. Dağıtılan kaynakların (personel, maddi kaynak vb.) adil olduğunu düşünüyorum.	0.697
DA5. İş yükümün ve çalışma programımın adil olduğunu düşünüyorum.	0.647
DA6. Dağıtılan ödüllerin (maddi ve manevi) adil olduğunu düşünüyorum.	0.633
DA7. İşimin bana sağladığı maddi imkanlardan memnunum.	0.614

4.4.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Sorularının Açılımı ve Faktör Yükleri

Uygulanan keşifsel faktör analizi sonucunda, örgütsel bağlılık ölçeğine ait soruların tamamı, literatürde belirtildiği şekilde 3 faktör oluşturmuştur (Meyer ve Allen, 1997). Yapılan analizde, 16 maddenin faktör yüklerinin 0.5 seviyesinin üzerinde olduğu tespit edilerek analize dahil edilmiştir. Literatürde olduğu gibi üç faktöre ayrılan bu ölçeğe ait faktörlerden birincisi, 7 maddeden oluşan duygusal bağlılık faktörü olup, bu faktöre ait güvenilirlik katsayısı 0.9022 olarak bulunmuştur. İkinci faktör olan devam bağlılığı faktörü 5

maddeden oluşmuş olup, güvenilirlik katsayısı 0.8386 olarak hesaplanmıştır. 4 maddeye sahip üçüncü ve son faktör olan normatif bağlılık faktörünün güvenilirlik katsayısı ise 0.8145 olarak bulunmuştur. Örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör yükleri ve güvenilirlik katsayılarına ait veriler Tablo 4.7'de özetlenmiştir.

Tablo 4.7 Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Keşifsel Faktör Analizi

Örgütsel Bağlılık	Faktör Yükleri		
	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
Alfa Güvenilirlik Katsayısı Ortalama / Standart Sapma	0.9022 3.83 / 0.82	0.8386 2.99 / 0.99	0.8145 3.06 / 1.00
Duygusal Bağlılık			
DB1. Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	0.750		
DB2. Bu kurum benim için çok önem ve anlam taşıyor.	0.682		
DB3. Çalıştığım kurumdan dışarıda gururla bahsediyorum.	0.677		
DB4. Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	0.649		
DB5. Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	0.611		
DB6. Kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	0.601		
DB7. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	0.558		
Devam Bağlılığı			
DEVB1. Başka bir iş ayarlamadan önce, bu kurumdan ayrılmaktan korkuyorum.		0.816	
DEVB2. Bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, yeni iş alternatiflerinin azlığıdır.		0.788	
DEVB3. Şu an bu kurumdan ayrılısam hayatım alt üst olur.		0.766	
DEVB4. Bu kurumdan ayrılmayı istesem bile kısa bir sürede iyi bir iş bulmam benim için çok zor olurdu.		0.755	
DEVB5. Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az tercih hakkına sahip olduğuma inanıyorum.		0.712	
Normatif Bağlılık			
NORB1. Bu kurumdan şimdi ayrılısam suçluluk hissederdim.			0.699
NORB2. Burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle, bu kurumdan şimdi ayrılmam yanlış olacaktır.			0.626
NORB3. Bu kuruma çok şey borçlu olduğumu hissediyorum; ayrılısam çok ayıp olur.			0.613
NORB4. Daha avantajlı olsa bile, bu kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.			0.574

4.4.5. İş Tatmini Ölçeğinin Sorularının Açılımı ve Faktör Yükleri

Keşifsel faktör analizi neticesinde, iş tatmini ölçeğine ait soruların tamamı, literatüre paralel olarak ait olduğu faktöre yüklenmiştir. Ölçeğe ait maddelerin faktör yüklerinin 0.5 seviyesinin üzerinde olduğu tespit edilerek soruların tamamı analize dahil edilmiştir. Bu faktöre ait güvenilirlik katsayısı 0.9021 olarak bulunmuştur. Tablo 4.8’de faktör yükleri büyükten küçüğe sıralanmış, ifadelerin yüklendiği faktörlere ilişkin yükler ve güvenilirlik katsayısına ait veriler gösterilmiştir.

Tablo 4.8 İş Tatmini Ölçeğine Ait Keşifsel Faktör Analizi

İş Tatmini	Faktör Yükleri
Alfa Güvenilirlik Katsayısı	0.9021
Ortalama / Standart Sapma	3.31 / 0.92
İT1. İşim benim için bir hobi gibidir.	0.715
İT2. İşimde, diğer bir çok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum.	0.692
İT3. Mevcut işimin, bulabileceğim diğer işlerden daha ilgi çekici olduğunu düşünüyorum.	0.675
İT4. İşimden çok keyif alıyorum.	0.644
İT5. Mevcut işim beni genel olarak tatmin ediyor.	0.566
İT6. İşimi boş zamanlarımdan daha fazla seviyorum.	0.557
İT7. Genel olarak işimden çok memnunum.	0.533

4.4.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeğinin Sorularının Açılımı ve Faktör Yükleri

Uygulanan keşifsel faktör analizi sonucunda, örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeğine ait soruların tamamı, literatürde belirtildiği şekilde 4 faktör oluşturmuştur (Podsakoff and MacKenzie, 1990). Yapılan analizde, 16 maddenin faktör yüklerinin 0.4 seviyesinin üzerinde olduğu tespit edilerek analize dahil edilmiştir. Literatürde olduğu gibi dört faktöre ayrılan bu ölçeğe ait faktörlerden birincisi, 4 maddeden oluşan diğergamlık faktörü olup, bu faktöre ait güvenilirlik katsayısı 0.7231 olarak bulunmuştur. İkinci faktör olan nezaketen bilgilendirme faktörü 4 maddeden oluşmuş olup, güvenilirlik katsayısı 0.6444 olarak hesaplanmıştır. 4 maddeye sahip üçüncü faktör olan yüksek görev bilinci faktörünün güvenilirlik katsayısı ise 0.6677 olarak bulunmuştur. Dördüncü ve son faktör olan üyelik erdemi faktörü ise 4 maddeden oluşmuş ve güvenilirlik katsayısı ise 0.8676 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin faktör yükleri ve güvenilirlik katsayılarına ait veriler Tablo 4.9'da özetlenmiştir.

Tablo 4.9 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine Ait Keşifsel Faktör Analizi

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Faktör Yükleri			
	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
Alfa Güvenilirlik Katsayısı Ortalama / Standart Sapma	0.7231 4.39 / 0.49	0.6444 4.36 / 0.49	0.6677 4.15 / 0.57	0.8676 4.16 / 0.63
Diğergamlık				
DG1. Zorunlu olmasa bile, acil yardım isteyen çalışma arkadaşlarıma elimden geldiğince yardım etmeye çalışırım.	0.737			
DG2. Zorunlu olmasa bile, iş yükü çok fazla olanlara elimden geldiğince yardım etmeye çalışırım.	0.630			
DG3. Zorunlu olmasa bile, yeni gelenlerin ortama ve işe uyum sağlamalarına yardımcı olurum.	0.586			
DG4. Zorunlu olmasa bile, işle ilgili sorunları olanlara, gönüllü olarak zaman ayırırım.	0.490			

<p>Nezaketen Bilgilendirme</p> <p>NB1. Karar alırken, kararlarımdan etkilenebilecek diğer kişilere ve yöneticime danışırım.</p> <p>NB2. Herhangi bir önemli davranışta bulunmadan önce ilgili kişilere bilgi veririm.</p> <p>NB3. Her zaman dakik olmaya çalışırım.</p> <p>NB4. Karar alırken, başka çalışanlarla çıkabilecek sorunları engellemede elimden geleni yaparım.</p>		0.773		
<p>Yüksek Görev Bilinci</p> <p>YGB1. Hiç kimse izlemediğinde bile mesaimi boşa geçirmem.</p> <p>YGB2. Hiç kimse izlemediğinde bile kurum kurallarına, tüzüklerine ve prosedürlerine uymaya çalışırım.</p> <p>YGB3. Karar alırken, başkalarının hakkını suistimal etmem.</p> <p>YGB4. Hiçbir zaman uzun öğle araları almak istemem.</p>			0.670	
<p>Üyelik Erdemi</p> <p>ÜE1. Görevim olmasa bile, kurum imajına yardımcı olan faaliyetlere katılmak isterim.</p> <p>ÜE2. Görevim olmasa bile, kurumumun gelişmesine hizmet edecek faaliyetlerde bulunurum.</p> <p>ÜE3. Görevim olmasa bile, kurumumla ilgili gelişmelere ayak uydurmaya çalışırım.</p> <p>ÜE4. Görevim olmasa bile, kurumumla ilgili toplantı veya aktivitelerle ilgilenir ve bunlara katılmaya çalışırım.</p>				0.777
				0.767
				0.743
				0.698

4.5. Korelasyon Analizleri

İki değişken arasındaki ilişki düzeyini ve yönünü belirlemeye yardım eden yöntem korelasyon analizi adı verilmektedir. Diğer bir ifadeyle korelasyon, iki değişken arasındaki ilişkinin büyüklüğünü, yönünü ve önemini ortaya koyan yöntemdir. Çalışma kapsamında kullanılan Pearson Korelasyonundan, iki değişken arasında ilişki olup olmadığının tespit edilmesinde yararlanılmaktadır. Pearson katsayısı “r” harfiyle sembolize edilmekte olup, $r-1$ ile $r+1$ arasında değişmekte ve 1’e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin gücünün arttığını göstermektedir (Özdamar, 1999: 407).

Korelasyon analizi için araştırmada kullanılan değişkenlere ait ölçeklerin Pearson korelasyon katsayıları, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Genellikle, eğer $n > 100$ ve $r > 0.70$ ise, değişkenler arasında “güçlü ilişki” bulunduğu kabul edilmektedir. Eğer $0.40 < r < 0.70$ ise, “orta derecede ilişki” ve $0.20 < r < 0.40$ ise “zayıf bir ilişki” olduğu söylenir. Eğer $r < 0.20$ ise “ihmal edilecek ilişki” olarak nitelendirilmektedir (Özdamar, 1999: 408).

Faktör analizleri sonucunda ortaya çıkan değişkenlerin arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla, öncelikle korelasyon analizi yapılmıştır. Dönüştürücü Liderlik Bileşenleri, Koşullu Ödüllendirme, İstisnalarla Yönetim, Dağıtımsal Adalet Algısı, Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık, İş Tatmini, Diğergamlık (Kendinden önce diğerlerini düşünme), Nezaketen Bilgilendirme, Yüksek Görev Bilinci ve Üyelik Erdemi değişkenleri arasında yapılan korelasyon analizi neticesinde elde edilen korelasyon katsayıları Tablo 4.10’da gösterilmiştir. Korelasyon katsayıları, hipotezlerin test edilmesi amacıyla da kullanılabilir. Çünkü korelasyon katsayıları aynı zamanda basit regresyon anlamı da taşımaktadır. Buradan hareketle, söz konusu ilişkilerde $p < 0.01$ ve $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı olan her ilişki için pozitif ya da negatif yönde bir ilişki olduğunu ileri sürmek mümkündür.

Değişkenler arasındaki korelasyonlar incelendiğinde, dönüştürücü liderlik uygulamalarının devam bağlılığı ve koşullu ödüllendirme değişkenleri haricindeki tüm değişkenler ile pozitif ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu ilişkilerin seviyelerine bakıldığında ise, dönüştürücü liderlik uygulamalarına ait en yüksek korelasyonun dağıtımsal adalet algısı (0.610) ile arasında olduğu, en düşük ilişkinin ise örgütsel vatandaşlık davranışları değişkeninin alt boyutu olan nezaketen bilgilendirme (0.254) ile arasında olduğu değerlendirilmektedir.

İşlemsel liderlik alt boyutları ile diğer değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde, istisnalarla yönetim ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, koşullu ödüllendirme ile arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu (-0.263) görülmektedir. İstisnalarla yönetim değişkeninin diğer değişkenlerin hepsi ile arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişkiler mevcut olup, en kuvvetli ilişkinin dönüştürücü liderlik uygulamaları ile (0.416), en zayıf ilişkinin ise örgütsel vatandaşlık davranışları değişkeninin alt boyutu olan diğergamlık ile (0.186) arasında olduğu görülmektedir.

Dağıtımsal adalet algısı ile örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde, duygusal bağlılık (0.534) ve normatif bağlılık (0.574) ile arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu, buna karşın devam bağlılığı ile arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Yine dağıtımsal adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışları değişkenleri arasındaki ilişkilere bakıldığında, örgütsel vatandaşlık davranışlarının tüm alt boyutları ile arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler görülmektedir. Bu ilişkilerin en kuvvetlisinin yüksek görev bilinci (0.355) ile ve en zayıfının ise diğergamlık (0.218) alt boyutu ile olduğu görülmektedir.

Dağıtımsal adalet algısı ile iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişki (0.630) ile diğer değişkenlere göre en yüksektir.

Örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık

değişkenlerinin tüm örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları ile pozitif yönde bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Buna karşın devam bağlılığı değişkeni sadece yüksek görev bilinci değişkeni ile anlamlı bir ilişkiye sahip olup, bu ilişki de negatif yöndedir.

Örgütsel bağlılık ile iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde, duygusal bağlılık (0.690) ve normatif bağlılık (0.617) ile iş tatmini arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişkiler mevcut iken, devam bağlılığı ile iş tatmini arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışının tüm alt boyutları ile iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler görülmektedir. Bu ilişkilerin en kuvvetlisinin üyelik erdemi (0.438) alt boyutu ile ve en zayıfının ise diğergamlık (0.284) alt boyutu ile olduğu görülmektedir.

Çalışmada incelenen değişkenlerin aralarındaki korelasyon katsayılarını gösteren Tablo 4.10 genel anlamda incelendiğinde, değişkenler arasındaki en büyük korelasyon katsayısının 0.690 ile iş tatmini ve duygusal bağlılık değişkenleri arasında olduğu görülmektedir. Ancak, yapılan faktör analizinde de bu iki değişkene ait faktörler net bir şekilde ayrıldığından, bu değerlerin herhangi bir yanlı sonuca (bias) yol açmayacağı değerlendirilmektedir.

Tablo 4.10 Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları

	ORT	S.SAPMA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Dönüştürücü Liderlik	3.7386	0.9943	.9858^a											
2 Koşullu Ödüllendirme	1.9107	0.5436	.071	.7952^a										
3 İstisnalarla Yönetim	4.0658	0.5004	.416*	-.263**	.7230^a									
4 Dağıtım Adalet	2.8388	1.0334	.610**	.102	.207**	.9239^a								
5 Duygusal Bağlılık	3.8388	0.8218	.514**	.013	.278**	.534**	.9022^a							
6 Devam Bağlılığı	2.9900	0.9945	.109	.066	.040	.100	.087	.8386^a						
7 Normatif Bağlılık	3.0690	1.0047	.433**	.108	.186**	.574**	.580**	.266**	.8145^a					
8 İş Tatmini	3.3135	0.9257	.527**	.056	.249**	.630**	.690**	.024	.617**	.9021^a				
9 Diğergamlık	4.3997	0.4946	.284**	-.010	.260**	.218**	.428**	-.007	.214**	.284**	.7231^a			
10 Nezaketen Bilgilendirme	4.3668	0.4955	.254**	-.133*	.302**	.241**	.381**	.068	.257**	.323**	.384**	.6444^a		
11 Yüksek Görev Bilinci	4.1520	0.5753	.229**	-.092	.255**	.355**	.473**	-.117*	.276**	.426**	.407**	.435**	.6677^a	
12 Üyelik Erdemi	4.1622	0.6386	.348**	-.003	.254**	.275**	.567**	.033	.299**	.438**	.492**	.398**	.434**	.8676^a

^a Cronbach Alpha

* p<.05

**p<.01

4.6. Hipotez Testleri

Yapısal model, kavramsal modelde ortaya konulan değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik yapılan regresyon analizleri neticesinde oluşan modeldir. Diğer bir deyişle yapısal model, kavramsal modelde belirtilen değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koyar. Ortaya konulan bu ilişkiler ise, hangi değişkenin hangi değişken üzerinde ne kadar etkisi olduğunu göstermektedir.

4.6.1. Dönüştürücü Liderliğin Dağıtımsal Adalet Algısına Etkileri

Dönüştürücü liderlik algısının, dağıtımsal adalet algısı üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan birinci regresyon modelinin analizi neticesinde, modelin (Model 1) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre dönüştürücü liderlik algısının dağıtımsal adalet algısı üzerinde etkili bir faktör olduğu ($\beta=0.610$, $p<0.01$) ortaya çıkmaktadır. Kurulan birinci regresyon modeline ait veriler Tablo 4.11'de gösterilmiştir.

Tablo 4.11 Dönüştürücü Liderlik Algısının Dağıtımsal Adalet Algısı Üzerindeki Etkisi

Model 1	Bağımlı Değişken : Dağıtımsal Adalet		İlgili Hipotez
Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Dönüştürücü Liderlik	0.610	0.000	H1 Kabul
	$R^2 = 0.372$	$F = 187.685^{**}$	

4.6.2. İşlemsel Liderliğin Dağıtımsal Adalet Algısına Etkileri

İşlemsel liderlik algısının dağıtımsal adalet algısı üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan ikinci regresyon modelinin analizi neticesinde, modelin (Model 2) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre işlemsel liderlik alt boyutları olan koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetimin dağıtımsal adalet algısı üzerinde etkili bir faktör olduğu ($\beta=0.168$ ve $\beta=0.251$, $p<0.01$) ortaya çıkmaktadır. Ancak, modeldeki bağımsız değişkenlerden dağıtımsal adaleti en fazla istisnalarla yönetim ($\beta=0.251$, $p<0.01$) etkilemektedir. Kurulan ikinci regresyon modeline ait veriler Tablo 4.12'de gösterilmiştir.

Tablo 4.12 İşlemsel Liderliğin Dağıtımsal Adalet Algısı Üzerindeki Etkisi

Model 2	Bağımlı Değişken : Dağıtımsal Adalet		İlgili Hipotez
Bağımsız Değişken	Std. B Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Koşullu Ödüllendirme	0.168	0.003	H2a Kabul
İstisnalarla Yönetim	0.251	0.000	H2b Kabul
	R² = 0.069	F = 11.725**	

4.6.3. Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkileri

Dönüştürücü liderlik algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan üçüncü regresyon modelinin analizi neticesinde, modelin (Model 3a,c) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre dönüştürücü liderlik uygulamalarının örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal ve normatif bağlılık üzerinde etkili bir faktör olduğu ($\beta=0.514$ ve $\beta=0.433$, $p<0.01$), buna karşın devam bağlılığı ile dönüştürücü liderlik uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmaktadır. Kurulan üçüncü regresyon modeline ait veriler Tablo 4.13'de gösterilmiştir.

Tablo 4.13 Dönüştürücü Liderlik Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Model 3a	Bağımlı Değişken : Duygusal Bağlılık		İlgili Hipotez
Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Dönüştürücü Liderlik	0.514	0.000	H3a Kabul
	R² = 0.264	F = 113.674**	
Model 3b	Bağımlı Değişken : Devam Bağlılığı		H3b Red
Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Dönüştürücü Liderlik	0.109	0.051	H3b Red
	R² = 0.012	F = 3.843	
Model 3c	Bağımlı Değişken : Normatif Bağlılık		H3c Kabul
Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Dönüştürücü Liderlik	0.433	0.000	H3c Kabul
	R² = 0.187	F = 73.144**	

4.6.4. İşlemsel Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkileri

İşlemsel liderlik algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan dördüncü regresyon modelinin analizi neticesinde, modelin (Model 4a,c) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre işlemsel liderlik alt boyutlarından koşullu ödüllendirmenin, örgütsel bağlılık alt boyutlarından sadece normatif bağlılık üzerinde etkili bir faktör olduğu ($\beta=0.169$, $p<0.01$), buna karşın duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile koşullu ödüllendirme arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmaktadır. Aynı şekilde işlemsel liderlik alt boyutlarından istisnalarla yönetimin, örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal ve normatif bağlılık üzerinde etkili bir faktör olduğu ($\beta=0.303$ ve $\beta=0.231$, $p<0.01$), buna karşın devam bağlılığı ile istisnalarla yönetim arasında anlamlı bir ilişki olmadığı bulunmuştur. Kurulan dördüncü regresyon modeline ait veriler Tablo 4.14'de gösterilmiştir.

Tablo 4.14 İşlemsel Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Model 4a	Bağımlı Değişken : Duygusal Bağlılık		İlgili Hipotez
Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Koşullu Ödüllendirme	0.093	0.096	H4a Red
İstisnalarla Yönetim	0.303	0.000	H4b Kabul
	R² = 0.085	F = 14.768**	
Model 4b	Bağımlı Değişken : Devam Bağlılığı		İlgili Hipotez
Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Koşullu Ödüllendirme	0.082	0.161	H4c Red
İstisnalarla Yönetim	0.061	0.292	H4d Red
	R² = 0.008	F = 1.242	
Model 4c	Bağımlı Değişken : Normatif Bağlılık		İlgili Hipotez
Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Koşullu Ödüllendirme	0.169	0.003	H4e Kabul
İstisnalarla Yönetim	0.231	0.000	H4f Kabul
	R² = 0.061	F = 10.306**	

4.6.5. Dönüştürücü Liderliğin İş Tatminine Etkileri

Dönüştürücü liderlik algısının iş tatmini üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan beşinci regresyon modelinin analizi neticesinde, modelin (Model 5) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre dönüştürücü liderlik uygulamalarının iş tatmini üzerinde etkili bir faktör olduğu ($\beta=0.527$, $p<0.01$) ortaya çıkmaktadır. Kurulan beşinci regresyon modeline ait veriler Tablo 4.15’de gösterilmiştir.

Tablo 4.15 Dönüştürücü Liderlik Algısının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Model 5	Bağımlı Değişken : İş Tatmini		İlgili Hipotez
Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Dönüştürücü Liderlik	0.527	0.000	H5 Kabul
	R² = 0.278	F = 122.185**	

4.6.6. İşlemsel Liderliğin İş Tatminine Etkileri

İşlemsel liderlik algısının iş tatmini üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan altıncı regresyon modelinin analizi neticesinde, modelin (Model 6) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre işlemsel liderlik alt boyutları olan koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetimin iş tatmini üzerinde etkili bir faktör olduğu ($\beta=0.131$, $p<0.05$ ve $\beta=0.284$, $p<0.01$) ortaya çıkmaktadır. Ancak, modeldeki bağımsız değişkenlerden iş tatminini en fazla istisnalarla yönetim ($\beta=0.284$, $p<0.01$) etkilemektedir. Kurulan altıncı regresyon modeline ait veriler Tablo 4.16'da gösterilmiştir.

Tablo 4.16 İşlemsel Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Model 6	Bağımlı Değişken : İş Tatmini		İlgili Hipotez
Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Koşullu Ödüllendirme	0.131	0.020	H6a Kabul
İstisnalarla Yönetim	0.284	0.000	H6b Kabul
	R² = 0.078	F = 13.388**	

4.6.7. Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri

Dönüştürücü liderlik algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan yedinci regresyon modelinin analizi neticesinde, modelin (Model 7a,b,c,d) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre dönüştürücü liderlik uygulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından diğergamlık, nezaketen bilgilendirme, yüksek görev bilinci ve üyelik erdemi üzerinde etkili bir faktör olduğu ($\beta=0.284$, $\beta=0.254$, $\beta=0.299$ ve $\beta=0.348$, $p<0.01$) ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, dönüştürücü liderlik uygulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından üyelik erdemi ile en kuvvetli ilişki içinde olduğu ve en zayıf ilişkinin ise nezaketen bilgilendirme alt boyutu ile olduğu görülmektedir. Kurulan yedinci regresyon modeline ait veriler Tablo 4.17'de gösterilmiştir.

Tablo 4.17 Dönüştürücü Liderlik Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi

Model 7a	Bağımlı Değişken : Diğergamlık		İlgili Hipotez
Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Dönüştürücü Liderlik	0.284	0.000	H7a Kabul
	R² = 0.081	F = 27.834**	
Model 7b	Bağımlı Değ. : Nezaketen Bilgilendirme		H7b Kabul
Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Dönüştürücü Liderlik	0.254	0.000	H7b Kabul
	R² = 0.065	F = 21.901**	
Model 7c	Bağımlı Değişken : Yüksek Görev Bilinci		H7c Kabul
Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Dönüştürücü Liderlik	0.299	0.000	H7c Kabul
	R² = 0.089	F = 31.066**	
Model 7d	Bağımlı Değişken : Üyelik Erdemi		H7d Kabul
Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Dönüştürücü Liderlik	0.348	0.000	H7d Kabul
	R² = 0.121	F = 43.554**	

4.6.8. İşlemsel Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri

İşlemsel liderlik algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan sekizinci regresyon modelinin analizi neticesinde, modelin (Model 8a,b,c,d) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre işlemsel liderlik alt boyutlarından koşullu ödüllendirmenin, örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının hiçbiri ile anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığı ortaya çıkmaktadır. Bunun aksine işlemsel liderlik alt boyutlarından istisnalarla yönetimin, örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının hepsi üzerinde etkili bir faktör olduğu ($\beta=0.277$, $\beta=0.287$, $\beta=0.248$, $\beta=0.272$, $p<0.01$) ve ilişkilerin derecesinin birbirine çok yakın olduğu bulunmuştur. Kurulan sekizinci regresyon modeline ait veriler Tablo 4.18'de gösterilmiştir.

Tablo 4.18 İşlemsel Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi

Model 8a	Bağımlı Değişken : Diğergamlık		İlgili Hipotez
Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Koşullu Ödüllendirme	0.063	0.265	H8a Red
İstisnalarla Yönetim	0.277	0.000	H8b Kabul
	R² = 0.071	F = 12.148**	
Model 8b	Bağımlı Değ.:Nezaketen Bilgilendirme		
Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Koşullu Ödüllendirme	-0.057	0.304	H8c Red
İstisnalarla Yönetim	0.287	0.000	H8d Kabul
	R² = 0.094	F = 16.419**	
Model 8c	Bağımlı Değ. : Yüksek Görev Bilinci		
Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Koşullu Ödüllendirme	-0.027	0.634	H8e Red
İstisnalarla Yönetim	0.248	0.000	H8f Kabul
	R² = 0.066	F = 11.137**	
Model 8d	Bağımlı Değişken : Üyelik Erdemi		
Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Koşullu Ödüllendirme	0.068	0.226	H8g Red
İstisnalarla Yönetim	0.272	0.000	H8h Kabul
	R² = 0.069	F = 11.714**	

4.6.9. Dağıtım Sal Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri

Dağıtım Sal Adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan dokuzuncu regresyon modelinin analizi neticesinde, modelin (Model 9a,b,c,d) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre dağıtım sal adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının hepsi ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu ortaya çıkmaktadır ($\beta=0.218$, $\beta=0.241$, $\beta=0.355$, $\beta=0.275$, $p<0.01$). Bununla birlikte, dağıtım sal adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından yüksek görev bilinci ile en kuvvetli ilişki içinde olduğu ve en zayıf ilişkinin ise diğergamlık alt boyutu ile olduğu görülmektedir. Kurulan dokuzuncu regresyon modeline ait veriler Tablo 4.19'da gösterilmiştir.

Tablo 4.19 Dağıtım Sal Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi

Model 9a	Bağımlı Değişken : Diğergamlık		İlgili Hipotez
Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Dağıtım Sal Adalet	0.218	0.000	H9a Kabul
	$R^2 = 0.048$	$F = 15.864^{**}$	
Model 9b	Bağımlı Değ. : Nezaketen Bilgilendirme		H9b Kabul
Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Dağıtım Sal Adalet	0.241	0.000	H9b Kabul
	$R^2 = 0.058$	$F = 19.593^{**}$	
Model 9c	Bağımlı Değ. : Yüksek Görev Bilinci		H9c Kabul
Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Dağıtım Sal Adalet	0.355	0.000	H9c Kabul
	$R^2 = 0.126$	$F = 45.800^{**}$	
Model 9d	Bağımlı Değişken : Üyelik Erdemi		H9d Kabul
Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Dağıtım Sal Adalet	0.275	0.000	H9d Kabul
	$R^2 = 0.076$	$F = 25.890^{**}$	

4.6.10. Dağıtım Sal Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkileri

Dağıtım sal adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan onuncu regresyon modelinin analizi neticesinde, modelin (Model 10a,c) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre dağıtım sal adaletin, örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal ve normatif bağlılık üzerinde etkili bir faktör olduğu ($\beta=0.534$ ve $\beta=0.574$, $p<0.01$), buna karşın devam bağlılığı ile arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmaktadır. Kurulan onuncu regresyon modeline ait veriler Tablo 4.20'de gösterilmiştir.

Tablo 4.20 Dağıtım Sal Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Model 10a	Bağımlı Değişken : Duygusal Bağlılık		İlgili Hipotez
Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Dağıtım sal Adalet	0.534	0.000	H10a Kabul
	R² = 0.285	F = 126.648**	
Model 10b	Bağımlı Değişken : Devam Bağlılığı		H10b Red
Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Dağıtım sal Adalet	0.100	0.073	H10b Red
	R² = 0.010	F = 3.230	
Model 10c	Bağımlı Değişken : Normatif Bağlılık		H10c Kabul
Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Dağıtım sal Adalet	0.574	0.000	H10c Kabul
	R² = 0.329	F = 155.482**	

4.6.11. Dağıtım Sal Adaletin İş Tatminine Etkileri

Dağıtım sal Adaletin iş tatmini üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan onbirinci regresyon modelinin analizi neticesinde, modelin (Model 11) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre dağıtım sal adaletin iş tatmini üzerinde etkili bir faktör olduğu ($\beta=0.630$, $p<0.01$) ortaya çıkmaktadır. Kurulan onbirinci regresyon modeline ait veriler Tablo 4.21'de gösterilmiştir.

Tablo 4.21 Dağıtımsal Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Model 11	Bağımlı Değişken : İş Tatmini		İlgili Hipotez
Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Dağıtımsal Adalet	0.630	0.000	H11 Kabul
	R² = 0.397	F = 208.910**	

4.6.12. Örgütsel Bağlılığın Diğergamlık Davranışına Etkileri

Örgütsel Bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından diğergamlık üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan onikinci regresyon modelinin analizi neticesinde, modelin (Model 12) istatistiksel olarak anlamlı ($R^2=0.186$, $F=24.011$, $p<0.01$) olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından diğergamlık üzerinde etkili bir faktör olduğu ($\beta=0.456$, $p<0.01$) ortaya çıkmaktadır. Devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile diğergamlık arasında ise anlamlı bir ilişki mevcut değildir. Kurulan onikinci regresyon modeline ait veriler Tablo 4.22'de gösterilmiştir.

Tablo 4.22 Örgütsel Bağlılığın Diğergamlık Davranışı Üzerindeki Etkisi

Model 12	Bağımlı Değişken : Diğergamlık		İlgili Hipotez
Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Duygusal Bağlılık	0.456	0.000	H12a Kabul
Devam Bağlılığı	-0.036	0.487	H13a Red
Normatif Bağlılık	-0.042	0.509	H14a Red
	R² = 0.186	F = 24.011**	

4.6.13. Örgütsel Bağlılığın Nezaketen Bilgilendirme Davranışına Etkileri

Örgütsel Bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından nezaketen bilgilendirme üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan onüçüncü regresyon modelinin analizi neticesinde, modelin (Model 13) istatistiksel olarak anlamlı ($R^2=0.148$, $F=18.176$, $p<0.01$) olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından nezaketen bilgilendirme üzerinde etkili bir faktör olduğu ($\beta=0.350$, $p<0.01$) ortaya çıkmaktadır. Devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile nezaketen bilgilendirme arasında ise anlamlı bir ilişki mevcut değildir. Kurulan onüçüncü regresyon modeline ait veriler Tablo 4.23'te gösterilmiştir.

Tablo 4.23 Örgütsel Bağlılığın Nezaketen Bilgilendirme Davranışı Üzerindeki Etkisi

Model 13	Bağımlı Değişken : Nezaketen Bilgilendirme		İlgili Hipotez
Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Duygusal Bağlılık	0.350	0.000	H12b Kabul
Devam Bağlılığı	0.027	0.619	H13b Red
Normatif Bağlılık	0.048	0.462	H14b Red
	$R^2 = 0.148$	$F = 18.176^{**}$	

4.6.14. Örgütsel Bağlılığın Yüksek Görev Bilinci Davranışına Etkileri

Örgütsel Bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından yüksek görev bilinci üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan ondördüncü regresyon modelinin analizi neticesinde, modelin (Model 14) istatistiksel olarak anlamlı ($R^2=0.251$, $F=35.106$, $p<0.01$) olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından yüksek görev bilinci üzerinde

etkili bir faktör olduğu ($\beta=0.461$, $p<0.01$) ve pozitif yönde etkilediği, buna karşın devam bağlılığı ile yüksek görev bilinci arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu ($\beta= -0.167$, $p<0.01$) ortaya çıkmaktadır. Normatif bağlılık ile yüksek görev bilinci arasında ise anlamlı bir ilişki mevcut değildir. Kurulan ondördüncü regresyon modeline ait veriler Tablo 4.24'te gösterilmiştir.

Tablo 4.24 Örgütsel Bağlılığın Yüksek Görev Bilinci Davranışı Üzerindeki Etkisi

Model 14	Bağımlı Değişken : Yüksek Görev Bilinci		İlgili Hipotez
Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Duygusal Bağlılık	0.461	0.000	H12c Kabul
Devam Bağlılığı	-0.167	0.001	H13c Red
Normatif Bağlılık	0.046	0.450	H14c Red
	R² = 0.251	F = 35.106**	

4.6.15. Örgütsel Bağlılığın Üyelik Erdemi Davranışına Etkileri

Örgütsel Bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından üyelik erdemi üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan onbeşinci regresyon modelinin analizi neticesinde, modelin (Model 15) istatistiksel olarak anlamlı ($R^2=0.383$, $F=50.138$, $p<0.01$) olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından üyelik erdemi üzerinde etkili bir faktör olduğu ($\beta=0.593$, $p<0.01$) ve aralarında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. Devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile üyelik erdemi arasında ise anlamlı bir ilişki mevcut değildir. Kurulan onbeşinci regresyon modeline ait veriler Tablo 4.25'te gösterilmiştir.

Tablo 4.25 Örgütsel Bağlılığın Üyelik Erdemi Davranışı Üzerindeki Etkisi

Model 15	Bağımlı Değişken : Üyelik Erdemi		İlgili Hipotez
Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Duygusal Bağlılık	0.593	0.000	H12d Kabul
Devam Bağlılığı	-0.008	0.860	H13d Red
Normatif Bağlılık	-0.043	0.466	H14d Red
	R² = 0.323	F = 50.138**	

4.6.16. Örgütsel Bağlılığın İş Tatminine Etkileri

Örgütsel Bağlılığın iş tatmini üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan onaltıncı regresyon modelinin analizi neticesinde, modelin (Model 16) istatistiksel olarak anlamlı ($R^2=0.556$, $F=131.720$, $p<0.01$) olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığının, iş tatmini üzerinde etkili bir faktör olduğu; ancak duygusal ve normatif bağlılık iş tatminini pozitif yönde etkilerken ($\beta=0.494$ ve $\beta=0.353$, $p<0.01$), devam bağlılığının iş tatminini negatif yönde etkilediği ($\beta= -0.099$, $p<0.05$) ortaya çıkmaktadır. Kurulan onaltıncı regresyon modeline ait veriler Tablo 4.26'da gösterilmiştir.

Tablo 4.26 Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Model 16	Bağımlı Değişken : İş Tatmini		İlgili Hipotez
Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Duygusal Bağlılık	0.494	0.000	H15a Kabul
Devam Bağlılığı	-0.099	0.011	H15b Red
Normatif Bağlılık	0.353	0.000	H15c Kabul
	R² = 0.556	F = 131.720**	

Yapısal model ve regresyon analizleri neticesinde ortaya çıkan ve hipotez testlerinin sonuçlarının özet olarak gösterimi Tablo 4.27'de sunulmuştur.

Tablo 4.27 Hipotez Testleri Sonuçlarının Özet Olarak Gösterimi

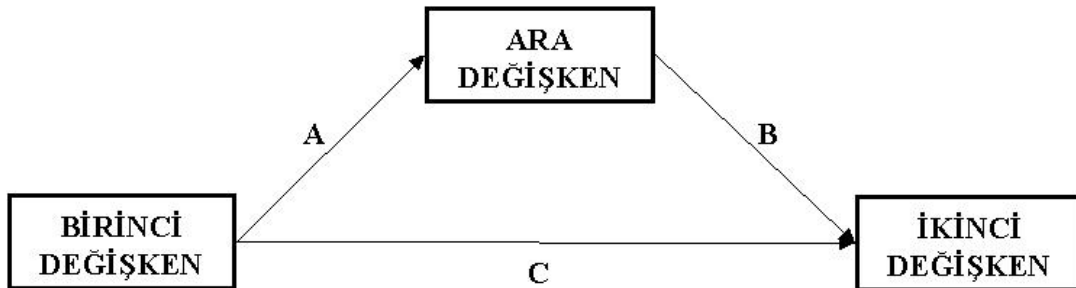
Hipotez		Kabul / Red
1	Dönüştürücü liderlik uygulamaları ile dağıtımsal adalet algısı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
2	İşlemsel liderlik alt boyutları ile dağıtımsal adalet algısı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
3	a. Dönüştürücü liderlik uygulamaları ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. b. Dönüştürücü liderlik uygulamaları ile devam bağlılığı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. c. Dönüştürücü liderlik uygulamaları ile normatif bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul Red Kabul
4	a. İşlemsel liderliğin alt boyutlarından “koşula bağlı ödüllendirme” ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. b. İşlemsel liderliğin alt boyutlarından “istisnalarla yönetim” ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. c. İşlemsel liderliğin alt boyutlarından “koşula bağlı ödüllendirme” ile devam bağlılığı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. d. İşlemsel liderliğin alt boyutlarından “istisnalarla yönetim” ile devam bağlılığı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. e. İşlemsel liderliğin alt boyutlarından “koşula bağlı ödüllendirme” ile normatif bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. f. İşlemsel liderliğin alt boyutlarından “istisnalarla yönetim” ile normatif bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Red Kabul Red Red Kabul Kabul
5	Dönüştürücü liderlik uygulamaları ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
6	İşlemsel liderlik alt boyutları ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
7	Dönüştürücü liderlik uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul

8	<p>a. İşlemsel liderliğin alt boyutlarından “koşula bağlı ödüllendirme” ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından diğergamlık arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.</p> <p>b. İşlemsel liderliğin alt boyutlarından “istisnalarla yönetim” ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından diğergamlık arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.</p> <p>c. İşlemsel liderliğin alt boyutlarından “koşula bağlı ödüllendirme” ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından nezaketen bilgilendirme arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.</p> <p>d. İşlemsel liderliğin alt boyutlarından “istisnalarla yönetim” ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından nezaketen bilgilendirme arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.</p> <p>e. İşlemsel liderliğin alt boyutlarından “koşula bağlı ödüllendirme” ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından yüksek görev bilinci arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.</p> <p>f. İşlemsel liderliğin alt boyutlarından “istisnalarla yönetim” ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından yüksek görev bilinci arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.</p> <p>g. İşlemsel liderliğin alt boyutlarından “koşula bağlı ödüllendirme” ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından üyelik erdemi arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.</p> <p>h. İşlemsel liderliğin alt boyutlarından “istisnalarla yönetim” ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından üyelik erdemi arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.</p>	<p>Red</p> <p>Kabul</p> <p>Red</p> <p>Kabul</p> <p>Red</p> <p>Kabul</p> <p>Red</p> <p>Kabul</p>
9	Dağıtım sal adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
10	<p>a. Dağıtım sal adalet algısı ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.</p> <p>b. Dağıtım sal adalet algısı ile devam bağlılığı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.</p> <p>c. Dağıtım sal adalet algısı ile normatif bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.</p>	<p>Kabul</p> <p>Red</p> <p>Kabul</p>

11	Dağıtım sal adalet algısı ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
12	Duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışının bileşenleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
13	Devam bağlılığı ile örgütsel vatandaşlık davranışının bileşenleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Red
14	Normatif bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışının bileşenleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Red
15	a. İş tatmini ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. b. İş tatmini ile devam bağlılığı arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. c. İş tatmini ile normatif bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.	Kabul Red Kabul

4.7. Ara Değişken Etkisi Modelleri

Örgütsel bağlılık ara değişken etkisini görebilmek maksadıyla Baron ve Kenny (1986) tarafından geliştirilen yöntem kullanılmıştır. Bu yönetime göre, Şekil 4.1'de gösterilen A, B ve C ilişkilerinin mevcut olması ve ara değişkenin modele dahil edilmesiyle C ilişkisinin azalması veya ortadan kalkması gerekmektedir. Bu çalışmada ara değişken etkileri hipotezlenilmeyip, keşifsel olarak analiz edilmiş olup sadece anlamlı çıkmış olanlar aşağıda raporlanmıştır.



Şekil 4.1 Ara Değişken İlişkileri

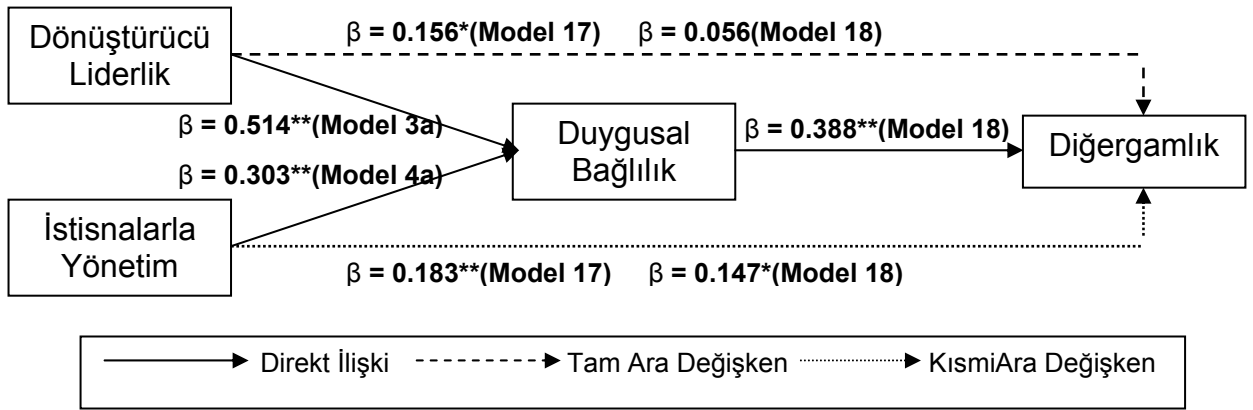
4.7.1. Duygusal Bağlılığın Ara Değişken Etkisi

Hipotez testleri sonucunda liderlik türlerinden dönüştürücü liderlik ve istisnalarla yönetim boyutlarının, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından diğergamlığı ve örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılığı olumlu yönde etkiledikleri görülmüştür. Buna ilaveten duygusal bağlılık ile diğergamlık da olumlu bir ilişki içindedirler. Bu bulgular ışığında hipotezlerde öngörülmemesine rağmen, adı geçen liderlik boyutları ile diğergamlık arasındaki olumlu ilişkide duygusal bağlılığın bir ara değişken etkisine sahip olabileceği düşünülerek, diğergamlığın bağımlı değişken olduğu birbirini tamamlayan iki regresyon modeli test edilmiştir. Bunlardan ilki olan Model 17’de liderlik ve adalet algısı boyutları bağımsız değişken olurken, Model 18’de bunlara duygusal bağlılık da ilave edilmiştir. Tablo 4.28’de gösterilen analiz sonuçlarına göre, ilk modelde anlamlı olan dönüştürücü liderliğin etkisi, ikinci modeldeki duygusal bağlılığın güçlü etkisi tarafından gölgelenmiş olup “tam bir ara değişken etkisinden” söz edilebilir. İstisnalarla yönetimin etkisi ve anlamlılığı ise kısmen azalmıştır. Buna göre dönüştürücü liderliğin diğergamlığı, duygusal bağlılık vasıtasıyla arttırdığını söyleyebiliriz. İstisnalarla yönetim ise hem direkt olarak hem de duygusal bağlılık vasıtasıyla diğergamlığı olumlu yönde etkilemektedir (Şekil 4.2).

Tablo 4.28 Duygusal Bağlılığın Diğergamlık Üzerine Ara Değişken Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken : Diğergamlık		
	Model 17 β Katsayısı	Model 18 β Katsayısı	Ara Değişken Etkisi (Duygusal Bağlılık)
Dönüştürücü Liderlik	0.156*	0.056	Tam
Koşullu Ödüllendirme	0.018	0.025	-----
İstisnalarla Yönetim	0.183**	0.147*	Kısmi
Dağıtımsal Adalet	0.084	-0.056	-----
Duygusal Bağlılık	-----	0.388**	-----
R ²	0.110	0.208	-----
F	9.697**	16.406**	-----

* p < 0.05 ** p < 0.01



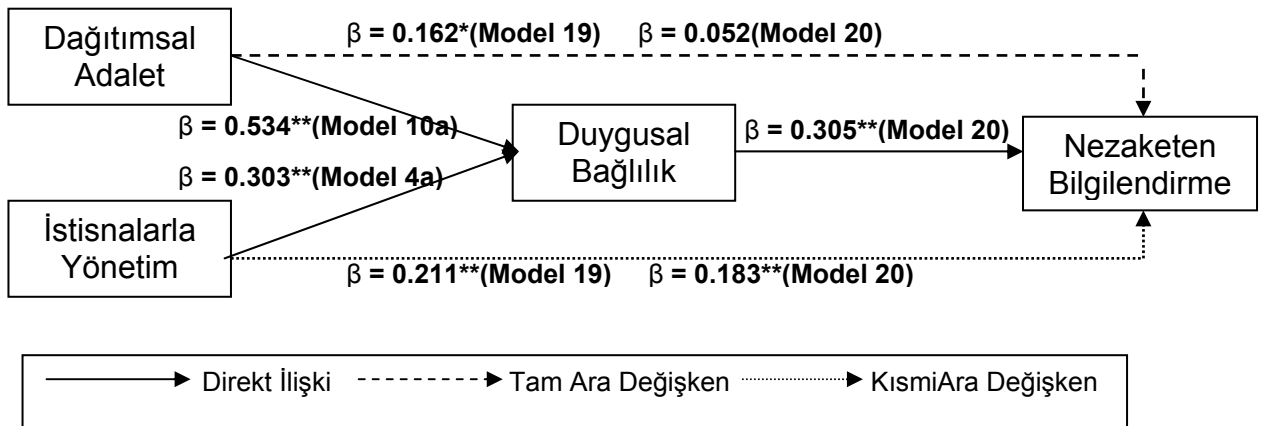
Şekil 4.2 Duygusal Bağlılığın Diğergamlık Üzerine Ara Değişken Etkisi

Hipotez testleri sonucunda liderlik türlerinden istisnalarla yönetim ve dağıtımsal adalet boyutlarının, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından nezaketen bilgilendirme ve bağlılık boyutlarından duygusal bağlılığı olumlu yönde etkiledikleri görülmüştür. Buna ilaveten duygusal bağlılık ile nezaketen bilgilendirme de olumlu bir ilişki içindedirler. Bu bulgular ışığında hipotezlerde öngörülmemesine rağmen, adı geçen liderlik boyutu ve dağıtımsal adalet ile nezaketen bilgilendirme arasındaki olumlu ilişkide duygusal bağlılığın bir ara değişken etkisine sahip olabileceği düşünüldüğü için, nezaketen bilgilendirmenin bağımlı değişken olduğu birbirini tamamlayan iki regresyon modeli test edilmiştir. Bunlardan ilki olan Model 19'da liderlik ve adalet algısı boyutları bağımsız değişken olurken, Model 20'de bunlara duygusal bağlılık da ilave edilmiştir. Tablo 4.29'da gösterilen analiz sonuçlarına göre, ilk modelde anlamlı olan dağıtımsal adalet algısının etkisi, ikinci modeldeki duygusal bağlılığın güçlü etkisi tarafından gölgelenmiş olup "tam bir ara değişken etkisinden" söz edilebilir. İstisnalarla yönetimin etkisi ise kısmen azalmıştır. Buna göre dağıtımsal adalet algısının nezaketen bilgilendirmeyi, duygusal bağlılık vasıtasıyla arttırdığını söyleyebiliriz. İstisnalarla yönetim ise hem direkt olarak hem de duygusal bağlılık vasıtasıyla nezaketen bilgilendirmeyi olumlu yönde etkilemektedir (Şekil 4.3).

Tablo 4.29 Duygusal Bağlılığın Nezaketen Bilgilendirme Üzerine Ara Değişken Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken : Nezaketen Bilgilendirme		
	Model 19 β Katsayısı	Model 20 β Katsayısı	Ara Değişken Etkisi (Duygusal Bağlılık)
Dönüştürücü Liderlik	0.074	-0.004	-----
Koşullu Ödüllendirme	-0.099	-0.094	-----
İstisnalarla Yönetim	0.211**	0.183**	Kısmi
Dağıtimsal Adalet	0.162*	0.052	Tam
Duygusal Bağlılık	-----	0.305**	-----
R ²	0.135	0.195	-----
F	12.249**	15.203**	-----

* p < 0.05 ** p < 0.01



Şekil 4.3 Duygusal Bağlılığın Nezaketen Bilgilendirme Üzerine Ara Değişken Etkisi

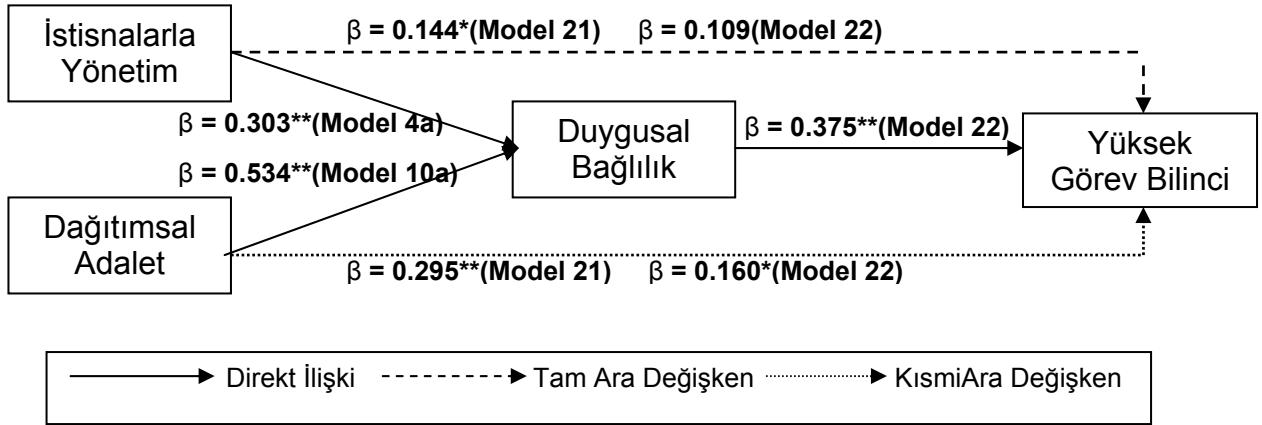
Hipotez testleri sonucunda liderlik türlerinden istisnalarla yönetim ve dağıtimsal adalet algısı boyutlarının, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından yüksek görev bilincini ve bağlılık boyutlarından duygusal bağlılığı olumlu yönde etkiledikleri görülmüştür. Buna ilaveten duygusal bağlılık ile yüksek görev bilinci de olumlu bir ilişki içindedirler. Bu bulgular ışığında hipotezlerde öngörülmemesine rağmen, adı geçen liderlik boyutu ve dağıtimsal adalet algısı ile yüksek görev bilinci arasındaki olumlu ilişkide duygusal bağlılığın bir ara değişken etkisine sahip olabileceği düşünülerek,

yüksek görev bilincinin bağımlı değişken olduğu birbirini tamamlayan iki regresyon modeli test edilmiştir. Bunlardan ilki olan Model 21’de liderlik ve adalet algısı boyutları bağımsız değişken olurken, Model 22’de bunlara duygusal bağlılık da ilave edilmiştir. Tablo 4.30’da gösterilen analiz sonuçlarına göre, ilk modelde anlamlı olan istisnalarla yönetimin etkisi, ikinci modeldeki duygusal bağlılığın güçlü etkisi tarafından gölgelenmiş olup “tam bir ara değişken etkisinden” söz edilebilir. Dağıtımsal adalet algısının etkisi ve anlamlılığı ise kısmen azalmıştır. Buna göre istisnalarla yönetimin yüksek görev bilincini, duygusal bağlılık vasıtasıyla arttırdığını söyleyebiliriz. Dağıtımsal adalet algısı ise, hem direkt olarak hem de duygusal bağlılık vasıtasıyla yüksek görev bilincini olumlu yönde etkilemektedir (Şekil 4.4).

Tablo 4.30 Duygusal Bağlılığın Yüksek Görev Bilinci Üzerine Ara Değişken Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken : Yüksek Görev Bilinci		
	Model 21 β Katsayısı	Model 22 β Katsayısı	Ara Değişken Etkisi (Duygusal Bağlılık)
Dönüştürücü Liderlik	0.066	-0.030	-----
Koşullu Ödüllendirme	-0.089	-0.083	-----
İstisnalarla Yönetim	0.144*	0.109	Tam
Dağıtımsal Adalet	0.295**	0.160*	Kısmi
Duygusal Bağlılık	-----	0.375**	-----
R ²	0.169	0.260	-----
F	15.988**	22.039**	-----

* p < 0.05 ** p < 0.01



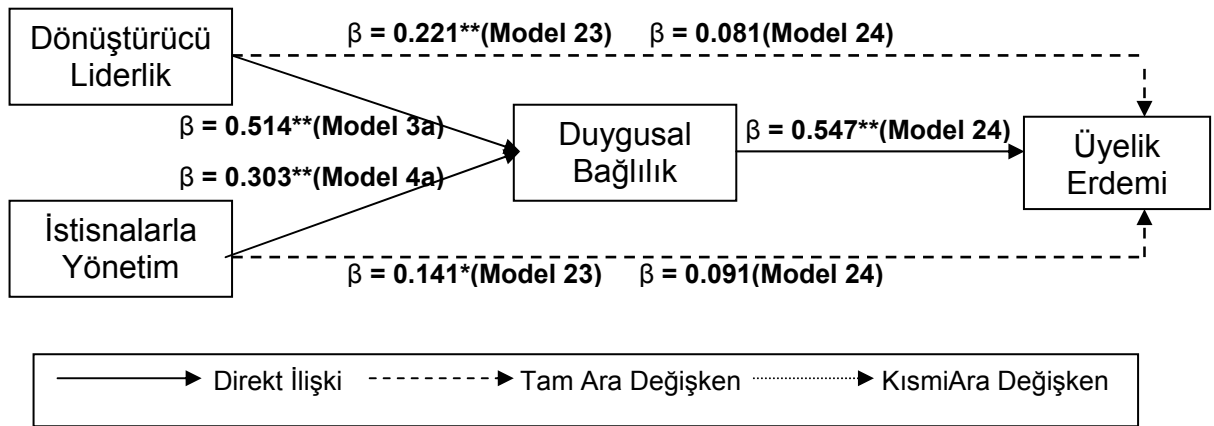
Şekil 4.4 Duygusal Bağlılığın Yüksek Görev Bilinci Üzerine Ara Değişken Etkisi

Hipotez testleri sonucunda liderlik türlerinden dönüştürücü liderlik ve istisnalarla yönetim boyutlarının, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından üyelik erdemini ve bağlılık boyutlarından duygusal bağlılığı olumlu yönde etkiledikleri görülmüştür. Buna ilaveten duygusal bağlılık ile üyelik erdemi de olumlu bir ilişki içindedirler. Bu bulgular ışığında hipotezlerde öngörülmemesine rağmen, adı geçen liderlik boyutları ile üyelik erdemi arasındaki olumlu ilişkide duygusal bağlılığın bir ara değişken etkisine sahip olabileceği düşünülmektedir, üyelik erdeminin bağımlı değişken olduğu birbirini tamamlayan iki regresyon modeli test edilmiştir. Bunlardan ilki olan Model 23’de liderlik ve adalet algısı boyutları bağımsız değişken olurken, Model 24’de bunlara duygusal bağlılık da ilave edilmiştir. Tablo 4.31’de gösterilen analiz sonuçlarına göre, ilk modelde anlamlı olan dönüştürücü liderliğin ve istisnalarla yönetimin etkisi, ikinci modeldeki duygusal bağlılığın güçlü etkisi tarafından gölgelenmiş olup “tam bir ara değişken etkisinden” söz edilebilir. Buna göre dönüştürücü liderlik ve istisnalarla yönetimin üyelik erdemini, duygusal bağlılık vasıtasıyla arttırdığını söyleyebiliriz (Şekil 4.5).

Tablo 4.31 Duygusal Bağlılığın Üyelik Erdemi Üzerine Ara Değişken Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken : Üyelik Erdemi		
	Model 23 β Katsayısı	Model 24 β Katsayısı	Ara Değişken Etkisi (Duygusal Bağlılık)
Dönüştürücü Liderlik	0.221**	0.081	Tam
Koşullu Ödüllendirme	0.007	0.016	-----
İstisnalarla Yönetim	0.141*	0.091	Tam
Dağıtımsal Adalet	0.110	-0.087	-----
Duygusal Bağlılık	-----	0.547**	-----
R ²	0.143	0.337	-----
F	13.103**	31.873**	-----

* p < 0.05 ** p < 0.01



Şekil 4.5 Duygusal Bağlılığın Üyelik Erdemi Üzerine Ara Değişken Etkisi

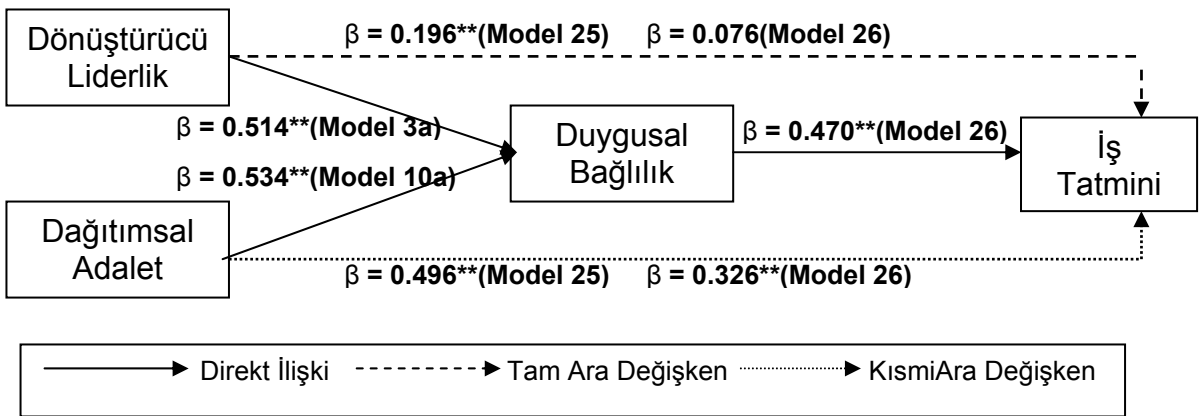
Hipotez testleri sonucunda dönüştürücü liderlik ve dağıtımsal adalet algısı boyutlarının, iş tatmini ve bağlılık boyutlarından duygusal bağlılığı olumlu yönde etkiledikleri görülmüştür. Buna ilaveten duygusal bağlılık ile iş tatmini de olumlu bir ilişki içindedirler. Bu bulgular ışığında hipotezlerde öngörülmemesine rağmen, dönüştürücü liderlik ve dağıtımsal adalet algısı boyutları ile iş tatmini arasındaki olumlu ilişkide duygusal bağlılığın bir ara değişken etkisine sahip olabileceği düşünülerek, iş tatmininin bağımlı değişken olduğu birbirini tamamlayan iki regresyon modeli test edilmiştir.

Bunlardan ilki olan Model 25’de liderlik ve adalet algısı boyutları bağımsız değişken olurken, Model 26’da bunlara duygusal bağlılık da ilave edilmiştir. Tablo 4.32’de gösterilen analiz sonuçlarına göre, ilk modelde anlamlı olan dönüştürücü liderliğin etkisi, ikinci modeldeki duygusal bağlılığın güçlü etkisi tarafından gölgelenmiş olup “tam bir ara değişken etkisinden” söz edilebilir. Dağıtimsal adalet algısının etkisi ise kısmen azalmıştır. Buna göre dönüştürücü liderliğin iş tatminini, duygusal bağlılık vasıtasıyla arttırdığını söyleyebiliriz. Dağıtimsal adalet ise hem direkt olarak hem de duygusal bağlılık vasıtasıyla iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Şekil 4.6).

Tablo 4.32 Duygusal Bağlılığın İş Tatmini Üzerine Ara Değişken Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken : İş Tatmini		
	Model 25 β Katsayısı	Model 26 β Katsayısı	Ara Değişken Etkisi (Duygusal Bağlılık)
Dönüştürücü Liderlik	0.196**	0.076	Tam
Koşullu Ödüllendirme	0.009	0.017	-----
İstisnalarla Yönetim	0.068	0.024	-----
Dağıtimsal Adalet	0.496**	0.326**	Kısmi
Duygusal Bağlılık	-----	0.470**	-----
R ²	0.433	0.577	-----
F	60.031**	85.362**	-----

* p < 0.05 ** p < 0.01



Şekil 4.6 Duygusal Bağlılığın İş Tatmini Üzerine Ara Değişken Etkisi

Tablo 4.33'de duygusal bağlılığın ara değişken etkisine sahip olma durumu özet olarak gösterilmiştir.

Tablo 4.33 Duygusal Bağlılığın Ara Değişken Etkisine Sahip Olma Durumu

Bağımsız Değişken	Duygusal Bağlılığın Ara Değişken Etkisi	Bağımlı Değişken
Dönüştürücü Liderlik Koşullu Ödüllendirme İstisnalarla Yönetim Dağıtımsal Adalet Algısı	Tam Ara Değişken --- Kısmi Ara Değişken ---	Diğergamlık
Dönüştürücü Liderlik Koşullu Ödüllendirme İstisnalarla Yönetim Dağıtımsal Adalet Algısı	--- --- Kısmi Ara Değişken Tam Ara Değişken	Nezaketen Bilgilendirme
Dönüştürücü Liderlik Koşullu Ödüllendirme İstisnalarla Yönetim Dağıtımsal Adalet Algısı	--- --- Tam Ara Değişken Kısmi Ara Değişken	Yüksek Görev Bilinci
Dönüştürücü Liderlik Koşullu Ödüllendirme İstisnalarla Yönetim Dağıtımsal Adalet Algısı	Tam Ara Değişken --- Tam Ara Değişken ---	Üyelik Erdemi
Dönüştürücü Liderlik Koşullu Ödüllendirme İstisnalarla Yönetim Dağıtımsal Adalet Algısı	Tam Ara Değişken --- --- Kısmi Ara Değişken	İş Tatmini
--- Ara Değişken Etkisinden Söz Etmek Mümkün Değildir.		

4.7.2. Normatif Bağlılığın Ara Değişken Etkisi

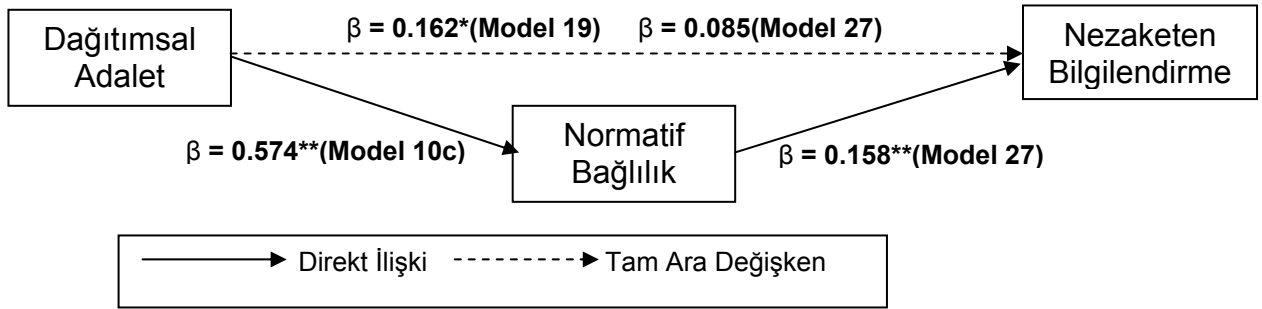
Hipotez testleri sonucunda liderlik türlerinden istisnalarla yönetim ve dağıtımsal adalet boyutlarının, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından nezaketen bilgilendirme ve bağlılık boyutlarından normatif bağlılığı olumlu yönde etkiledikleri görülmüştür. Buna ilaveten normatif bağlılık ile nezaketen

bilgilendirme de olumlu bir ilişki içindedirler. Bu bulgular ışığında hipotezlerde öngörülmemesine rağmen, adı geçen liderlik boyutu ve dağıtımsal adalet ile nezaketen bilgilendirme arasındaki olumlu ilişkide normatif bağlılığın bir ara değişken etkisine sahip olabileceği düşünülerek, nezaketen bilgilendirmenin bağımlı değişken olduğu birbirini tamamlayan iki regresyon modeli test edilmiştir. Bunlardan ilki olan Model 19’da liderlik ve adalet algısı boyutları bağımsız değişken olurken, Model 27’de bunlara normatif bağlılık da ilave edilmiştir. Tablo 4.34’de gösterilen analiz sonuçlarına göre, ilk modelde anlamlı olan dağıtımsal adalet algısının etkisi, ikinci modeldeki normatif bağlılığın güçlü etkisi tarafından gölgelenmiş olup “tam bir ara değişken etkisinden” söz edilebilir. İstisnalarla yönetimin etkisi ve anlamlılığı ise hemen hemen hiç azalmamıştır. Buna göre dağıtımsal adalet algısının nezaketen bilgilendirmeyi, normatif bağlılık vasıtasıyla arttırdığını söyleyebiliriz. İstisnalarla yönetim ise hem direkt olarak hem de normatif bağlılık vasıtasıyla nezaketen bilgilendirmeyi olumlu yönde etkilemektedir (Şekil 4.7).

Tablo 4.34 Normatif Bağlılığın Nezaketen Bilgilendirme Üzerine Ara Değişken Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken : Nezaketen Bilgilendirme		
	Model 19 β Katsayısı	Model 27 β Katsayısı	Ara Değişken Etkisi (Normatif Bağlılık)
Dönüştürücü Liderlik	0.074	0.058	-----
Koşullu Ödüllendirme	-0.099	-0.109	-----
İstisnalarla Yönetim	0.211**	0.202**	-----
Dağıtımsal Adalet	0.162*	0.085	Tam
Normatif Bağlılık	-----	0.158**	-----
R ²	0.135	0.151	-----
F	12.249**	11.161**	-----

* p < 0.05 ** p < 0.01



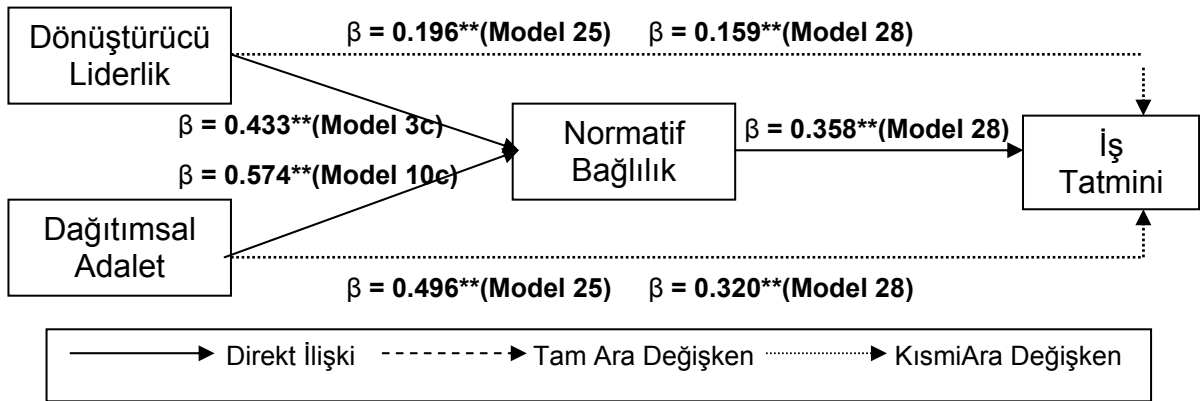
Şekil 4.7 Normatif Bağlılığın Nezaketen Bilgilendirme Üzerine Ara Değişken Etkisi

Hipotez testleri sonucunda dönüştürücü liderlik ve dağıtım adalet algısı boyutlarının, iş tatmini ve bağlılık boyutlarından normatif bağlılığı olumlu yönde etkiledikleri görülmüştür. Buna ilaveten normatif bağlılık ile iş tatmini de olumlu bir ilişki içindedirler. Bu bulgular ışığında hipotezlerde öngörülmemesine rağmen, dönüştürücü liderlik ve dağıtım adalet algısı boyutları ile iş tatmini arasındaki olumlu ilişkide normatif bağlılığın bir ara değişken etkisine sahip olabileceği düşünülerek, iş tatmininin bağımlı değişken olduğu birbirini tamamlayan iki regresyon modeli test edilmiştir. Bunlardan ilki olan Model 25’de liderlik ve adalet algısı boyutları bağımsız değişken olurken, Model 28’de bunlara normatif bağlılık da ilave edilmiştir. Tablo 4.35’de gösterilen analiz sonuçlarına göre, ilk modelde anlamlı olan dönüştürücü liderliğin ve dağıtım adalet algısının etkisi çok az da olsa azalmıştır. Buna göre dönüştürücü liderlik ve dağıtım adalet algısı iş tatminini, hem direkt olarak hem de normatif bağlılık vasıtasıyla olumlu yönde etkilemektedir (Şekil 4.8).

Tablo 4.35 Normatif Bağlılığın İş Tatmini Üzerine Ara Değişken Etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken : İş Tatmini		
	Model 25 β Katsayısı	Model 28 β Katsayısı	Ara Değişken Etkisi (Normatif Bağlılık)
Dönüştürücü Liderlik	0.196**	0.159**	Kısmi
Koşullu Ödüllendirme	0.009	-0.014	-----
İstisnalarla Yönetim	0.068	0.047	-----
Dağıtım Adalet	0.496**	0.320**	Kısmi
Normatif Bağlılık	-----	0.358**	-----
R ²	0.433	0.517	-----
F	60.031**	67.044**	-----

* p < 0.05 ** p < 0.01



Şekil 4.8 Normatif Bağlılığın İş Tatmini Üzerine Ara Değişken Etkisi

Tablo 4.36'da normatif bağlılığın ara değişken etkisine sahip olma durumu özet olarak gösterilmiştir.

Tablo 4.36 Normatif Bağlılığın Ara Değişken Etkisine Sahip Olma Durumu

Bağımsız Değişken	Normatif Bağlılığın Ara Değişken Etkisi	Bağımlı Değişken
Dönüştürücü Liderlik	---	Nezaketen Bilgilendirme
Koşullu Ödüllendirme	---	
İstisnalarla Yönetim	---	
Dağıtımalsal Adalet Algısı	Tam Ara Değişken	
Dönüştürücü Liderlik	Kısmi Ara Değişken	İş Tatmini
Koşullu Ödüllendirme	---	
İstisnalarla Yönetim	---	
Dağıtımalsal Adalet Algısı	Kısmi Ara Değişken	
--- Ara Değişken Etkisinden Söz Etmek Mümkün Değildir.		

4.8. Demografik Bulgular

Çalışanların eğitim, çalışma süresi ve ünvan durumlarına göre araştırmada kullanılan değişkenlerin seviyeleri arasında bir fark olup olmadığını ortaya koyabilmek amacıyla tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır. Bu analiz neticesinde, ortalamalar arasındaki farkın ne şekilde oluştuğunu görmek maksadıyla 0.1 anlamlılık düzeyi için yapılan DUNCAN testi sonucunda anlamlı çıkmış olanlar aşağıda raporlanmıştır.

Duncan Testi, sıraya dizilmiş ortalamalar arasındaki farklılıkları ortalamaların sıralamadaki konumunu dikkate alarak değerlendirmeyi amaçlayan bir çoklu karşılaştırma testidir. Duncan testi, birbirleriyle karşılaştırılan ortalamaların konumlarının birbirlerine göre önemli olduğu karşılaştırmalarda yaygın olarak kullanılan bir testtir. Student-Newman-Keuls testine benzerlikler gösteren Duncan testi, bu testte kullanılan sıralamaya uygun olarak kademeli karşılaştırmaları kullanarak ikili karşılaştırmalar yapar (Özdamar, 1999: 280).

4.8.1 Eğitim Seviyelerine Göre Farklılaşan Değişkenler

Farklı eğitim seviyelerindeki çalışanların dağıtımsal adalet algısı ortalama puanlarının birbirinden anlamlı şekilde farklı olan ($F=8.327$ $p=0.000$) üç grupta toplandığı görülmektedir. Bu gruplardan adalet algısı en düşük olan yüksek lisans mezunları olup en yüksek olanlar ise lise mezunlarıdır. Yüksek lisans mezunları hem ön lisans hem de lise mezunlarından, lisans mezunları da sadece lise mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde daha düşük bir adalet algısı ortalamasına sahiptirler. Buna göre eğitim seviyesi arttıkça dağıtımsal adalet algısının azaldığını söyleyebiliriz.

Tablo 4.37 Eğitim Seviyesine Göre Dağıtımsal Adalet Algısı Ortalamaları

Eğitim Seviyesi	Cevap Sayısı	Düşük	Orta	Yüksek
Yüksek Lisans	12	2.2738		
Lisans	81	2.4356	2.4356	
Önlisans	47		2.8784	2.8784
Lise	179			3.0487
Anlamlılık		0.513	0.073	0.491

Farklı eğitim seviyelerindeki çalışanların iş tatmini ortalama puanlarının birbirinden anlamlı şekilde farklı olan ($F=5.235$ $p=0.000$) iki grupta toplandığı görülmektedir. Bu gruplardan iş tatmini en düşük olan yüksek lisans mezunları olup en yüksek olanlar ise lise mezunlarıdır. Yüksek lisans mezunları, lise mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde daha düşük bir iş tatmini ortalamasına sahiptirler. Buna göre eğitim seviyesi arttıkça iş tatmininin azaldığını söyleyebiliriz.

Tablo 4.38 Eğitim Seviyesine Göre İş Tatmini Ortalamaları

Eğitim Seviyesi	Cevap Sayısı	Düşük	Yüksek
Yüksek Lisans	12	2.8690	
Lisans	81	3.0353	3.0353
Önlisans	47	3.3161	3.3161
Lise	179		3.4685
Anlamlılık		0.059	0.068

Farklı eğitim seviyelerindeki çalışanların dönüştürücü liderlik uygulamaları ortalama puanlarının birbirinden anlamlı şekilde farklı olan ($F=11.410$ $p=0.000$) iki grupta toplandığı görülmektedir. Bu gruplardan dönüştürücü liderlik uygulamaları en düşük olan yüksek lisans mezunları olup en yüksek olanlar ise lise mezunlarıdır. Eğitim seviyesi ile dönüştürücü liderlik uygulamaları arasında negatif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki mevcuttur. Tablo 4.39'dan görüleceği üzere, yüksek lisans ve lisans

mezunları ile önlisans ve lise mezunları arasında anlamlı bir fark vardır. Bu da gösteriyor ki, eğitim seviyesi arttıkça çalışanların dönüştürücü liderlik algısı azalmaktadır.

Tablo 4.39 Eğitim Seviyesine Göre Dönüştürücü Liderlik Algısı Ortalamaları

Eğitim Seviyesi	Cevap Sayısı	Düşük	Yüksek
Yüksek Lisans	12	3.1319	
Lisans	81	3.2747	
Önlisans	47		3.9060
Lise	179		3.9453
Anlamlılık		0.543	0.867

Farklı eğitim seviyelerindeki çalışanların devam bağlılığı ortalama puanlarının birbirinden anlamlı şekilde farklı olan ($F=6.794$ $p=0.000$) üç grupta toplandığı görülmektedir. Bu gruplardan devam bağlılığı en düşük olan yüksek lisans mezunları olup en yüksek olanlar ise önlisans mezunlarıdır. Yüksek lisans mezunları hem ön lisans hem de lise mezunlarından, lisans mezunları da sadece önlisans mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde daha düşük bir devam bağlılığı ortalamasına sahiptirler. Tablo 4.40'dan görüleceği üzere, eğitim seviyesi düşük olan kategorilerin (çalışanların) devam bağlılığı git gide yükselmektedir.

Tablo 4.40 Eğitim Seviyesine Göre Devam Bağlılığı Ortalamaları

Eğitim Seviyesi	Cevap Sayısı	Düşük	Orta	Yüksek
Yüksek Lisans	12	2.4667		
Lisans	81	2.6691	2.6691	
Lise	179		3.0749	3.0749
Önlisans	47			3.3532
Anlamlılık		0.398	0.091	0.246

Farklı eğitim seviyelerindeki çalışanların yüksek görev bilinci ortalama puanlarının birbirinden anlamlı şekilde farklı olan ($F=6.163$ $p=0.000$) iki grupta toplandığı görülmektedir. Bu gruplardan yüksek görev bilinci en düşük olan lisans mezunları olup en yüksek olanlar ise lise mezunlarıdır. Lisans mezunları, lise mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde daha düşük yüksek görev bilinci ortalamasına sahiptirler.

Tablo 4.41 Eğitim Seviyesine Göre Yüksek Görev Bilinci Ortalamaları

Eğitim Seviyesi	Cevap Sayısı	Düşük	Yüksek
Lisans	81	3.9444	
Önlisans	47	4.0957	4.0957
Yükseklisans	12	4.1250	4.1250
Lise	179		4.2626
Anlamlılık		0.223	0.261

Farklı eğitim seviyelerindeki çalışanların üyelik erdemi ortalama puanlarının birbirinden anlamlı şekilde farklı olan ($F=2.285$ $p=0.079$) iki grupta toplandığı görülmektedir. Bu gruplardan üyelik erdemi en düşük olan lisans mezunları olup en yüksek olanlar ise yüksek lisans mezunlarıdır. Lisans mezunları, yüksek lisans mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde daha düşük bir üyelik erdemi ortalamasına sahiptirler.

Tablo 4.42 Eğitim Seviyesine Göre Üyelik Erdemi Ortalamaları

Eğitim Seviyesi	Cevap Sayısı	Düşük	Yüksek
Lisans	81	4.0247	
Önlisans	47	4.1223	4.1223
Lise	179	4.2207	4.2207
Yükseklisans	12		4.3750
Anlamlılık		0.242	0.129

4.8.2. Çalışılan Süreye Göre Farklılaşan Değişkenler

Farklı çalışma sürelerindeki çalışanların dönüştürücü liderlik algısı ortalama puanlarının birbirinden anlamlı şekilde farklı olan ($F=3.643$ $p=0.006$) üç grupta toplandığı görülmektedir. Bu gruplardan dönüştürücü liderlik uygulamaları en düşük olan 6-10 yıl arası çalışma süresine sahip olan çalışanlar olup en yüksek olanlar ise 1 yıldan az çalışma süresine sahip olanlardır. 6-10 yıl arası çalışma süresine sahip çalışanlar, hem 1 yıldan az hem de 15 yıldan fazla çalışma süresine sahip çalışanlardan, 11-15 yıl çalışma süresine sahip çalışanlar da 1 yıldan az çalışma süresine sahip çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde daha düşük bir dönüştürücü liderlik algısı ortalamasına sahiptirler.

Tablo 4.43 Çalışılan Süreye Göre Dönüştürücü Liderlik Algısı Ortalamaları

Çalışma Süresi	Cevap Sayısı	Düşük	Orta	Yüksek
6-10 yıl	69	3.4348		
11-15 yıl	71	3.6215	3.6215	
1-5 yıl	137	3.8501	3.8501	3.8501
15 yıldan fazla	19		3.9934	3.9934
1 yıldan az	23			4.1377
Anlamlılık		0.080	0.118	0.230

Farklı çalışma sürelerindeki çalışanların istisnalarla yönetim algısı ortalama puanlarının birbirinden anlamlı şekilde farklı olan ($F=1.639$ $p=0.164$) iki grupta toplandığı görülmektedir. Bu gruplardan istisnalarla yönetim uygulamaları en düşük olan 6-10 yıl arası çalışma süresine sahip olan çalışanlar olup en yüksek olanlar ise 1 yıldan az çalışma süresine sahip olanlardır. 6-10 yıl arası çalışma süresine sahip çalışanlar, 1 yıldan az çalışma süresine sahip çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde daha düşük bir istisnalarla yönetim uygulaması ortalamasına sahiptirler.

Tablo 4.44 Çalışılan Süreye Göre İstisnalarla Yönetim Ortalamaları

Çalışma Süresi	Cevap Sayısı	Düşük	Yüksek
6-10 yıl	69	3.9493	
11-15 yıl	71	4.0599	4.0599
15 yıldan fazla	19	4.0921	4.0921
1-5 yıl	137	4.0985	4.0985
1 yıldan az	23		4.2174
Anlamlılık		0.240	0.214

Farklı çalışma sürelerindeki çalışanların dağıtımsal adalet algısı ortalama puanlarının birbirinden anlamlı şekilde farklı olan ($F=7.294$ $p=0.000$) iki grupta toplandığı görülmektedir. Bu gruplardan dağıtımsal adalet algısı en düşük olan 15 yıldan fazla çalışma süresine sahip olan çalışanlar olup en yüksek olanlar ise 1 yıldan az çalışma süresine sahip olanlardır. 1 yıldan fazla çalışma süresine sahip çalışanlar, 1 yıldan az çalışma süresine sahip çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde daha düşük bir dağıtımsal adalet algısı ortalamasına sahiptirler.

Tablo 4.45 Çalışılan Süreye Göre Dağıtımsal Adalet Ortalamaları

Çalışma Süresi	Cevap Sayısı	Düşük	Yüksek
15 yıldan fazla	19	2.5188	
11-15 yıl	71	2.5473	
6-10 yıl	69	2.6356	
1-5 yıl	137	3.0042	
1 yıldan az	23		3.6273
Anlamlılık		0.051	1.000

Farklı çalışma sürelerindeki çalışanların normatif bağlılık ortalama puanlarının birbirinden anlamlı şekilde farklı olan ($F=5.873$ $p=0.006$) üç grupta toplandığı görülmektedir. Bu gruplardan normatif bağlılığı en düşük olan 15 yıldan fazla çalışma süresine sahip olan çalışanlar olup en yüksek olanlar ise 1 yıldan az çalışma süresine sahip olanlardır. 15 yıldan fazla çalışma süresine sahip çalışanlar diğer grupların tamamından, 11-15, 6-10

ve 1-5 yıl çalışma süresine sahip çalışanlar da, 1 yıldan az çalışma süresine sahip çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde daha düşük bir normatif bağlılık ortalamasına sahiptirler.

Tablo 4.46 Çalışılan Süreye Göre Normatif Bağlılık Ortalamaları

Çalışma Süresi	Cevap Sayısı	Düşük	Orta	Yüksek
15 yıldan fazla	19	2.4737		
11-15 yıl	71		2.9718	
1-5 yıl	137		3.0785	
6-10 yıl	69		3.1051	
1 yıldan az	23			3.6957
Anlamlılık		1.000	0.583	1.000

Farklı çalışma sürelerindeki çalışanların iş tatmini ortalama puanlarının birbirinden anlamlı şekilde farklı olan ($F=3.546$ $p=0.008$) iki grupta toplandığı görülmektedir. Bu gruplardan iş tatmini en düşük olan 15 yıldan fazla çalışma süresine sahip olan çalışanlar olup en yüksek olanlar ise 1 yıldan az çalışma süresine sahip olanlardır. 6-10, 11-15 ve 15 yıldan fazla çalışma süresine sahip çalışanlar, 1 yıldan az çalışma süresine sahip çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde daha düşük bir iş tatmini ortalamasına sahiptirler.

Tablo 4.47 Çalışılan Süreye Göre İş Tatmini Ortalamaları

Çalışma Süresi	Cevap Sayısı	Düşük	Yüksek
15 yıldan fazla	19	3.1053	
6-10 yıl	69	3.1449	
11-15 yıl	71	3.1590	
1-5 yıl	137	3.4244	3.4244
1 yıldan az	23		3.8075
Anlamlılık		0.167	0.067

Farklı çalışma sürelerindeki çalışanların nezaketen bilgilendirme ortalama puanlarının birbirinden anlamlı şekilde farklı olan ($F=1.953$ $p=0.102$)

iki grupta toplandığı görülmektedir. Bu gruplardan nezaketen bilgilendirme davranışı en düşük olan 6-10 yıl çalışma süresine sahip olan çalışanlar olup en yüksek olanlar ise 1 yıldan az çalışma süresine sahip olanlardır. 6-10 yıl çalışma süresine sahip çalışanlar, 1 yıldan az çalışma süresine sahip çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde daha düşük bir nezaketen bilgilendirme davranışı ortalamasına sahiptirler.

Tablo 4.48 Çalışılan Süreye Göre Nezaketen Bilgilendirme Ortalamaları

Çalışma Süresi	Cevap Sayısı	Düşük	Yüksek
6-10 yıl	69	4.2572	
1-5 yıl	137	4.3485	4.3485
11-15 yıl	71	4.4366	4.4366
15 yıldan fazla	19	4.4474	4.4474
1 yıldan az	23		4.5217
Anlamlılık		0.127	0.166

4.8.3. Ünvana Göre Farklılaşan Değişkenler

Farklı ünvana sahip çalışanların dağıtımsal adalet algısı ortalama puanlarının birbirinden anlamlı şekilde farklı olan ($F=26.566$ $p=0.000$) iki grupta toplandığı görülmektedir. Bu gruplardan dağıtımsal adalet algısı en düşük olan grup subaylar olup en yüksek olanlar ise uzman erbaşlardır. Subaylar ve Astsubaylar, uzman erbaşlardan istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde daha düşük bir dağıtımsal adalet algısı ortalamasına sahiptirler.

Tablo 4.49 Ünvana Göre Dağıtımsal Adalet Algısı Ortalamaları

Ünvan	Cevap Sayısı	Düşük	Yüksek
Subay	70	2.4408	
Astsubay	138	2.6159	
Uzman Erbaş	111		3.3668
Anlamlılık		0.201	1.000

Farklı ünvana sahip çalışanların duygusal bağlılık ortalama puanlarının birbirinden anlamlı şekilde farklı olan ($F=5.333$ $p=0.005$) iki grupta toplandığı görülmektedir. Bu gruplardan duygusal bağlılığı en düşük olan grup subaylar olup en yüksek olanlar ise uzman erbaşlardır. Subaylar ve Astsubaylar, uzman erbaşlardan istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde daha düşük bir duygusal bağlılık ortalamasına sahiptirler.

Tablo 4.50 Ünvana Göre Duygusal Bağlılık Ortalamaları

Ünvan	Cevap Sayısı	Düşük	Yüksek
Subay	70	3.6327	
Astsubay	138	3.7950	
Uzman Erbaş	111		4.0232
Anlamlılık		0.160	1.000

Farklı ünvana sahip çalışanların normatif bağlılık ortalama puanlarının birbirinden anlamlı şekilde farklı olan ($F=4.234$ $p=0.015$) iki grupta toplandığı görülmektedir. Bu gruplardan normatif bağlılığı en düşük olan grup subaylar olup en yüksek olanlar ise uzman erbaşlardır. Subaylar ve Astsubaylar, uzman erbaşlardan istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde daha düşük bir normatif bağlılık ortalamasına sahiptirler.

Tablo 4.51 Ünvana Göre Normatif Bağlılık Ortalamaları

Ünvan	Cevap Sayısı	Düşük	Yüksek
Subay	70	2.8750	
Astsubay	138	2.9964	
Uzman Erbaş	111		3.2815
Anlamlılık		0.392	1.000

Farklı ünvana sahip çalışanların iş tatmini ortalama puanlarının birbirinden anlamlı şekilde farklı olan ($F=8.245$ $p=0.000$) üç grupta toplandığı görülmektedir. Bu gruplardan iş tatmini en düşük olan grup subaylar olup en

yüksek olanlar ise uzman erbaşlardır. Subaylar, astsubaylar ve uzman erbaşlardan; astsubaylar ise sadece uzman erbaşlardan istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde daha düşük bir iş tatmini ortalamasına sahiptirler.

Tablo 4.52 Ünvana Göre İş Tatmini Ortalamaları

Ünvan	Cevap Sayısı	Düşük	Orta	Yüksek
Subay	70	3.0061		
Astsubay	138		3.2723	
Uzman Erbaş	111			3.5586
Anlamlılık		1.000	1.000	1.000

Farklı ünvana sahip çalışanların diğergamlık davranışı ortalama puanlarının birbirinden anlamlı şekilde farklı olan ($F=3.053$ $p=0.049$) iki grupta toplandığı görülmektedir. Bu gruplardan diğergamlık davranışı en düşük olan grup subaylar olup en yüksek olanlar ise uzman erbaşlardır. Subaylar, uzman erbaşlardan istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde daha düşük bir diğergamlık davranışı ortalamasına sahiptirler.

Tablo 4.53 Ünvana Göre Diğergamlık Ortalamaları

Ünvan	Cevap Sayısı	Düşük	Yüksek
Subay	70	4.3107	
Astsubay	138	4.3750	4.3750
Uzman Erbaş	111		4.4865
Anlamlılık		0.359	0.112

Farklı ünvana sahip çalışanların yüksek görev bilinci davranışı ortalama puanlarının birbirinden anlamlı şekilde farklı olan ($F=10.653$ $p=0.000$) üç grupta toplandığı görülmektedir. Bu gruplardan yüksek görev bilinci en düşük olan grup subaylar olup en yüksek olanlar ise uzman erbaşlardır. Subaylar, astsubaylar ve uzman erbaşlardan; astsubaylar ise

sadece uzman erbaşlardan istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde daha düşük bir yüksek görev bilinci davranışı ortalamasına sahiptirler.

Tablo 4.54 Ünvana Göre Yüksek Görev Bilinci Ortalamaları

Ünvan	Cevap Sayısı	Düşük	Orta	Yüksek
Subay	70	3.9179		
Astsubay	138		4.1431	
Uzman Erbaş	111			4.3108
Anlamlılık		1.000	1.000	1.000

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde analizler sonucu elde edilen bulgular ışığında hipotezler incelenecek ve ortaya çıkan sonuçları ileride yapılacak bu ve benzeri çalışmalar için yöneticilere ve araştırmacılara öneriler de sunacak şekilde değerlendirilecektir.

Bu çalışmanın amacı, liderlik tarzlarının ve adalet algısının, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Özetle, bu araştırmaya şu soruları cevaplamaya çalışmıştır:

- 1- Liderlik tarzları, astların dağıtımsal adalet algılarını nasıl etkilemektedir?
- 2- Liderlik tarzları, astların örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışını nasıl etkilemektedir?
- 3- Kurum içinde sağlanan dağıtımsal adalet algısı, astların örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışını nasıl etkilemektedir?
- 4- Astların gösterdiği örgütsel bağlılık, astların örgütsel vatandaşlık davranışını nasıl etkilemektedir ?
- 5- Astların gösterdiği örgütsel bağlılık, astların iş tatminini nasıl etkilemektedir ?

Bu bölümde, araştırma kapsamında gerçekleştirilen uygulamanın istatistiksel analizleri neticesinde elde edilen sonuçlar, literatür ile bağlantılar kurularak özetlenmekte, bu kapsamda yukarıda belirtilen araştırma soruları cevaplandırılmaktadır. Ayrıca, yöneticiler için uygulamaya yönelik öneriler yapılmakta, gerçekleştirilen araştırmanın kısıtları açıklanmakta ve gelecekte bu konularda yapılabilecek çalışmalar için teklifler sunulmaktadır.

5.1. Araştırmanın Bulguları ve Sınırlamaları

Bu tez çalışmasının amacı, liderlik tarzlarının ve adalet algısının, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini incelemektir. Dönüştürücü ve işlemsel liderlik davranışları ve dağıtımsal adalet algısı bağımsız değişkenler olarak ele alınmakta ve bu değişkenlerin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerine ilişkin hipotezler araştırılmaktadır. Çalışma Sarıkamış Garnizonu'nda görev yapan 450 çalışanı ele almış ve bunlardan 337'si ankete yanıt vermiştir. Analizler ve hipotezlerin testi ise 319 çalışanı kapsamıştır. Elde edilen bilgiler güvenlik sektöründe çalışan personel ve yöneticilere önemli bilgiler sağlamaktadır. Bu çalışma aynı zamanda hem kamu hem de özel sektörde çalışan bireyler açısından değerlendirilebilecek niteliktedir.

Yapılan faktör analizi, çalışmada yer verilen değişkenlerin birbirlerinden farklı kavramlar olduğunu göstermektedir. Elde edilen faktörlere ilişkin güvenilirlik katsayılarının tümü 0.6444 ve 0.9858 arasında değişmektedir. Korelasyon analizlerine göre, koşullu ödüllendirme ve devam bağlılığı değişkenleri genel olarak diğer değişkenler ile ilişkisizdir. Bu iki değişken haricindeki tüm değişkenler arasında çoğunluğu istatistiksel olarak %1 düzeyinde anlamlı olan ilişkiler mevcuttur.

5.1.1. Dağıtımsal Adalet Algısı Üzerindeki Etkiler

Hipotezleri test etmek amacıyla oluşturulan regresyon modelleri önemli bulgular ortaya koymaktadır. Araştırma kapsamında liderlik tarzlarının dağıtımsal adalet algısı üzerindeki etkisi test edilmeye çalışılmış ve literatürü destekler nitelikte bilgilere ulaşılmıştır.

Örgütsel adalet yaklaşımı, eşitlik teorisine dayanmakta olup, örgütlerin sahip olması gereken ilk erdem olarak kabul edilmektedir. Çalışanların adalet algıları, yönetime olan güvenlerinin, işten ayrılma niyetlerinin, yöneticileri

hakkındaki değerlendirmelerinin, iş yerindeki uyumun ve iş tatmininin etkisi altındadır. Liderlerin temel görevlerinden biri, çalışanların lidere ve örgüte yönelik yaklaşımlarının olumlu bir biçimde şekillenmesini sağlamaktır. Örgütsel adalet algısı bu görevi yerine getirme konusunda önemli bir araçtır. Çalışanlar, kendilerini ilgilendiren konularda alınan kararlara etkide bulunabildiklerini ve lidere ulaşma konusunda eşit fırsatlara sahip olduklarını algılayorsa, örgüt içi adalet algıları da güçlenecektir. Örgüt içi adaletin güçlendirilmesi, çalışanların örgüte olan bağlılığını ve sisteme olan güvenlerini artıracaktır.

Örgütsel adalet, çalışanlara “araçlara” göre değil, “sonuçlara” göre davranıldığını göstermesi açısından, sembolik bir öneme de sahiptir (Pillai, Schriesheim, Williams, 1999: 901).

Dönüştürücü ve işlemsel liderlik uygulamalarının dağıtımsal adalet algısı üzerindeki etkilerini test etmek üzere kurulan regresyon modelleri incelendiğinde, dağıtımsal adalet algısı üzerindeki en önemli etkinin dönüştürücü lider özelliklerine sahip amirler tarafından sergilendiği, buna karşın işlemsel lider özelliklerine sahip amirler tarafından sergilenen davranışların da dağıtımsal adalet algısını etkilediği görülmektedir. İşlemsel liderlikte, istisnalarla yönetim tarzı sergileyen liderler, koşullu ödüllendirme tarzı sergileyen liderlere göre dağıtımsal adalet algısı üzerinde daha fazla etkiye sahiptirler. Bu durum, dönüştürücü liderlikte, çalışanlar örgütsel süreçlerin adaletli olup olmaması ile ilgilenirken; işlemsel liderlikte ilgi alanının ekonomik kazanımların, çalışanlara ne ölçüde adaletli bir biçimde dağıtıldığı konusuna kaymasından kaynaklanmaktadır. Örgüt içinde işlemsel liderlik tarzının benimsenmesi halinde, ekonomik bir alış-veriş sürecinin varlığı söz konusu olacaktır. Bu durumda, örgütsel çıktıların çalışanlara eşit bir biçimde dağıtılması özel önem kazanmaktadır.

İnsanlar, örgütlere/kurumlara kendi kişisel ihtiyaçlarını karşılamak ve çıkarlarını en üst düzeye ulaştırmak için katılırlar. Bu amaçla, çeşitli yükümlülükler altına girerek bunların karşılığını almayı beklerler. Örgüt çalışanlarında oluşan adalet algısı, lider-çalışan ilişkisiyle ilgilidir. Liderin

tutum ve davranışları bu bağlamda önemlidir (Farh, Podsakoff ve Organ, 1990: 706). Yöneticilerin (liderlerin) adaletli tutum ve davranışlar sergilemesi, örgütsel adaletin sağlandığı konusunda çalışanlarda olumlu kanı oluşmasına katkı yapacaktır (Williams, Pitre ve Zainuba, 2002: 35).

Çalışanlar, yöneticilerin ve diğer çalışanların kendilerine yönelik tutum ve davranışlarını, örgütsel adaletin bir göstergesi olarak değerlendirmektedir. Dolayısıyla çalışanlar, dönüştürücü ve işlemsel liderlerin örgütsel adaleti sağlamasını beklemektedir. Bir örgütte adaletin sağlanması için liderlerin, çalışanlara verilecek ücret, ödül, ikramiye ve sağlanacak diğer katkıların belirlenmesine temel oluşturacak ilke ve ölçütleri açık bir biçimde belirlemesi, yetkilerini kötüye kullanmasını engelleyecek güvenceleri oluşturması, kişilere karşı tarafsız bir biçimde davranması, bilgi toplama, iletişim, başvuru, değerlendirme ve kontrol mekanizmasını belirlemesi ve alınan kararın denetlenmesine ve düzeltilmesine ilişkin mekanizmayı oluşturması gerekmektedir.

Örgütsel adalet algısı, yönetim ve çalışanlar arasındaki sorunları gidermeye yarayan etkili bir birleştirici mekanizma fonksiyonunu yürütebilmektedir. Etkin liderliğin temel özelliklerinden biri de örgüt içinde adaletli bir yönetim sergilemek olarak belirtilmektedir. Adaletli yönetim, çalışanların yönetimi meşru olarak algılamasına da katkı sağlayacaktır.

5.1.2. Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkiler

Örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkinin odağını örgütsel bağlılık oluşturur. Örgütlerin günümüzde içerisinde bulunduğu şiddetli rekabet, verimsizlik gibi pek çok problemden kurtulabilmelerinde örgütsel bağlılık hayli önem kazanmaktadır. Zira bugünlerde örgütler eskiden olduğundan çok daha fazla örgüt-çalışan bütünleşmesine ihtiyaç duymaktadırlar. Çalışanların hedef ve değerleriyle örgütün hedef ve değerlerinin bütünleşmesi, örgüt yararına gönüllü olarak fazladan çaba sarf etme ve örgüt üyeliğinin devamını isteme

anlamına gelen bağıllık, pek çok problemin kendiliğinden çözüme kavuşturulmasını sağlayacaktır.

Örgütsel bağıllık, üyesi olunan örgütün sağladığı yarar ve avantajlara yönelik duygusal bir tepki olarak nitelendirilebilir. Genel olarak duygusal bağıllık örgütte kalma istekliliğine ve arzusuna, devam bağıllığı örgütte kalmama maliyetine ve normatif bağıllık da örgütte kalma sorumluluğuna neden olan unsurlar çerçevesinde tanımlanır (Meyer ve Herscovitch, 2001: 317).

Şüphesiz dönüştürücü ve işlemsel liderlerin sahip oldukları özellikler bağıllığın yerleşmesi ve gelişmesinde önemli etkiler gösterecektir, çünkü örgütsel bağıllık tek taraflı gelişen bir olgu değildir. Çalışanın örgütünden bazı beklentileri vardır ve bu beklentilerin karşılanmasında liderlik türü ve uygulamalarının önemi büyüktür. Lider çalışanına ne kadar değer verir, istek ve ihtiyaçlarına ne kadar duyarlılık gösterirse, o derece güçlü bir bağıllık duygusunu çalışanıdan bekleme fırsatını yakalamış olur. Zira örgütsel bağıllığın temelinde karşılıklı güven vardır ve bu güveni sağlamak adına liderlere büyük görev ve sorumluluklar düşmektedir (Gül, 2003: 160).

Örgütsel bağıllık, çalışanların örgütsel hedef ve değerleri gönüllü olarak kabullenmesidir. Dönüştürücü ve işlemsel liderlik ise, izleyenlerinin ihtiyaç ve amaçlarını dikkate alan, kendisine ve ortaya koyduğu değerlere inanılan ve güvenilen, vizyon geliştirebilen, kişisel risk üstlenebilen ve mevcut durumun dışında farklı özellik ve davranışlar sergileyebilen liderleri ifade etmektedir. Örgütsel bağıllığın amaç ve sonuçlarıyla, genelde liderliğin özelde ise dönüştürücü liderliğin amaç ve sonuçları aynı noktada birleşmektedir. Örgütsel bağıllık, izleyicilerin örgütsel hedef, değer ve amaçları benimsemesi, örgüt yararına gönüllü olarak fazla çaba sarf etmesi ve örgütteki varlığının devamını istemesidir (Gül, 2003: 97). Dolayısıyla örgütsel bağıllık, örgüt-üye bütünleşmesi olup, bu ilişkinin sonucunda hem örgütsel hem de bireysel performans artışı sağlamaktadır.

Ayrıca bürokratik iş uygulamaları genellikle örgütsel bağlılık ile negatif bir ilişki içindeyken; destekleyici iş ortamı, çalışanlar arasında örgüte daha fazla bağlılığa sebep olmaktadır (Lok ve Crawford, 1999: 367). Liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki Blau (1985) tarafından da incelenmiş ve çalışanlara önem veren liderlik tarzının yapısal (göreve yönelik) liderlik tarzına göre örgütsel bağlılık üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Aynı zamanda Williams ve Hazer (1986), çalışanlara önem veren liderlik uygulamalarının örgütsel bağlılığın öncülü olduğunu vurgulamışlardır.

Kane ve Tremble (2000), dönüştürücü liderliğin Amerikan ordusunun değişik düzeylerdeki etkisini inceledikleri çalışmalarında, dönüştürücü liderliğin duygusal ve normatif bağlılıkla, işlemsel liderliğin devam bağlılığı ile pozitif ilişki içinde olduğunu öne sürdükleri hipotezlerini doğrulamışlardır. Aynı şekilde, Bycio, Hackett ve Allen (1995) yaptıkları çalışmalarında benzer sonuçlara ulaşmışlardır.

Araştırmanın sonucunda, dönüştürücü liderlik uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini test etmek üzere kurulan regresyon modelleri incelendiğinde, dönüştürücü liderlik uygulamalarının duygusal ve normatif bağlılık üzerinde etkili bir faktör olduğu, buna karşın devam bağlılığı ile arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır. Duygusal bağlılık, dönüştürücü liderlerin takipçilerin örgütsel objelere sarılmasını ve örgütle özdeşleşmesini sağlayacak davranışlara ağırlık vermesi halinde söz konusu olacaktır. Normatif bağlılık, çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgüte bağlılığı doğru ve ahlaki bir davranış olarak düşünmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Burada ben yerine biz duygusunun ve bağlılık göstermenin ahlaki ve faziletli bir davranış olduğu anlayışının yerleşmesine yönelik her türlü liderlik davranışları normatif bağlılık düzeyinin yükselmesine neden olacaktır. Devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın neden olabileceği potansiyel maliyetlerin farkında olunması halinde ortaya çıkmaktadır. Buna göre dönüştürücü liderlerin, çalışanların örgütlerine yapmış oldukları yatırımları koruyucu ve arttırıcı davranışlar sergilemesi gerekmektedir. Zira bireyin örgütüne yaptığı yatırımlar ve

örgütten ayrılması halinde karşılaşacağı maliyetler yüksek olursa örgütsel bağlılık düzeyi yükselmektedir.

Bu araştırmada elde edilen sonuçlarda, orduda, dönüştürücü liderlik özellikleri sergileyen amirlerin ve onun altında çalışanların, orduya karşı duygusal ve normatif bağlılıkları yüksek olmasına rağmen devam bağlılıklarının düşük olduğu görülmüştür. Bu durum orduda çalışanların örgütle özdeşleşecek davranışlarda bulduklarını ve örgüte bağlılığı doğru ve ahlaki bir davranış olarak düşündüklerini, ancak örgütten ayrılmaları halinde katlanacakları maliyetlerin düşük olduğunun göstergesidir.

Aynı şekilde işlemsel liderlik alt boyutlarından istisnalarla yönetiminin duygusal ve normatif bağlılık üzerinde etkili bir faktör olduğu, buna karşılık devam bağlılığı ile arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, koşullu ödüllendirmenin ise sadece normatif bağlılık üzerinde etkili bir faktör olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum, yukarıda açıklanan nedenlerden kaynaklanacağı gibi Türk ordusundaki liderliğin daha çok işlemsel liderlik tarzına yakın olmasından da kaynaklanabilir. Yukarıda da belirtildiği üzere bürokratik iş uygulamaları genellikle örgütsel bağlılık ile negatif bir ilişki içindeyken; destekleyici iş ortamı, çalışanlar arasında örgüte daha fazla bağlılığa sebep olmaktadır.

Çalışanların örgütsel bağlılıklarının sağlanmasında liderlerin özellik ve davranışlarının payı büyüktür. Liderler, örgütsel çıktılarda iyileşmeler sağlayabilecekleri gibi, hizmette kalite ve daha etkili bir işyeri geliştirebilirler. Ancak örgütsel bağlılık çeşitli faktörlerden etkilenen ve algılanması bireye ve zamana göre değişen öznel bir yapıya sahiptir. Bağlılığın sağlanması zor ve uzun bir süreç gerektirirken, kaybedilmesi kolay ve hızlıdır. Liderler örgütsel bağlılığı sağlayacak ve devam ettirecek uygulama ve programlar geliştirirken, konunun zamana ve çalışanlara göre değişebileceğini ve uzun zaman alabileceğini dikkate almak zorundadırlar. Liderlerin bu aşamada alması gereken bazı yönetsel önlemler şöyle olabilir;

- Her bir çalışana birey olarak değer verildiği hissini kazandırılması,
- Adil bir ödül sisteminin tesis edilmesi,
- Çalışanların kararlara dahil edilmesi ve kararın bir parçası yapılarak kararları sahiplenmelerinin sağlanması,
- Görev ve sorumluluğa denk yetkilerin verilmesi,
- Her türlü yönetim uygulamalarında adaletli olunması,
- Çalışanlara görevlerini yaparken gerekli inisiyatifin tanınması,
- Çalışanların mesleki bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi ve buna uygun işlerde çalıştırılması,
- Paylaşılan bir örgüt ikliminin geliştirilmesi ve yerleştirilmesi gerekmektedir.

Çalışanların kendilerine verilen ödüllerin, sorumlulukları ve performansları ile karşılaştırıldığında adalet sağlandığını ve bunları belirlemede uygulanan prosedürlerin adil olduğunu ve özenle uygulandığını hissetmeleri ve algılamaları durumunda, örgütün bir parçası olarak kalma istekleri daha fazla olacaktır. Genelde örgütsel adalet çalışmaları, çalışanların işlerinde kendilerine adil davranıldığını algılamaları ve bu algılamaların diğer örgütsel çıktıları nasıl etkilediği konularına öncelik vermiştir (Greenberg, 1990; Moorman, 1991; Demircan, 2003).

Dağıtimsal adalet algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini test etmek üzere kurulan regresyon modelleri incelendiğinde ise, dağıtimsal adalet algısının duygusal ve normatif bağlılık üzerinde etkili bir faktör olduğu, buna karşın devam bağlılığı ile arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır. Örgütsel faydanın, çalışanlara adaletli bir biçimde dağıtılması, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırıcı yönde etki edecektir. Bireyler performansları karşılığında örgütlerin adil ve yansız çıktılar sağladığını algıladıklarında örgüte daha fazla bağlanma eğilimindedirler. Orpen (1994), örgüt içinde dağıtimsal adalet sağlandığı zaman çalışanların yüksek düzeyde bağlılık göstereceklerini belirtmektedir. Dağıtimsal adaletin etkin bir biçimde

uygulanması, çalışanlarda emeklerinin karşılığını aldıkları düşüncesine neden olacaktır, bu durum da örgüte olan bağlılığı arttıracaktır.

5.1.3. İş Tatmini Üzerindeki Etkiler

Bryman (1992) dönüştürücü liderlik davranışlarının, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını da içeren önemli örgütsel sonuçları pozitif yönde etkilediğini bulmuştur. Buna paralel olarak bu araştırmada da, dönüştürücü ve işlemsel liderlik uygulamalarının iş tatmini üzerinde etkili birer faktör oldukları ve iş tatminini olumlu yönde etkiledikleri görülmüştür. Aynı şekilde, Fuller ve arkadaşlarının (1999) Amerika'da hemşireler üzerine yaptıkları bir araştırma; dönüştürücü liderlik uygulamalarının, çalışanların iş tatminini artırıcı sonuçlar ortaya koyduğunu göstermiştir. Liderin etkinliğini geliştiren ana faktör; çalışanların, işin ve örgütün tipik özelliklerini tanımaktır. Birçok araştırmacı bu özelliklerin lider davranışları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi arttırdığına inanmaktadır (Howell, Dorfman ve Kerr, 1986: 89; Podsakoff, MacKenzie ve Boomer, 1996: 261).

Çalışanların kendilerine sağlanan ödülleri, performans ve sorumlulukları ile karşılaştırıldığında adil olduğunu hissettikleri zaman işlerine karşı hissettikleri duygular, yani iş tatminleri genelde olumlu olmaktadır. Araştırmada elde edilen sonuçlar literatürü destekler nitelikte, dağıtımsal adalet algısının iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi olduğu ve bu etkinin diğer değişkenlere nazaran fark edilir derecede yüksek olduğunu göstermektedir. Çalışanlar, gerek örgütten sağladıkları yararların ve gerekse örgüt içindeki uygulamaların adaletli olup olmadığı ile ilgilienirler. Örgütsel faydanın çalışanlara adaletli bir biçimde dağıtılması "dağıtımsal adalet" kavramı ile ilgilidir. Söz konusu dağıtım, çalışanların örgütsel faydaya katkısı oranında ve sözleşme hükümleri çerçevesinde olacaktır (Farh, Podsakoff ve Organ, 1990: 706; Konovsky, 2000: 490). Bu konuda yapılan araştırma sonuçlarına göre, çalışanların dağıtımsal adalet algılarının artması, onların işlerinden duydukları tatmini de arttırmaktadır (Aryee, Budhwar ve Chen, 2002: 279; Sweeney ve McFarlin, 1993: 25 ve 1992: 632; Tang ve Baldwin, 1996: 27).

5.1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkiler

Örgütsel vatandaşlık davranışı bu çalışmanın bağımlı değişkenlerinden biridir. Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine kurulan hipotezleri test etmek amacıyla oluşturulan regresyon modelleri önemli bulgular ortaya koymaktadır. Araştırma kapsamında; liderlik tarzları, dağıtımsal adalet algısı ve örgütsel bağlılık ve üç boyutunun, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi test edilmeye çalışılmış, literatürü destekler nitelikteki bilgilere ulaşılmıştır.

Dönüştürücü liderlik uygulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışına etkileri incelendiğinde, alt boyutların (diğergamlık, nezaketen bilgilendirme, yüksek görev bilinci ve üyelik erdemi) her biri üzerinde etkili olduğu, bununla birlikte üyelik erdemi ile en kuvvetli ilişki içinde bulunduğu görülmektedir. Dönüştürücü liderlik uygulamaları çalışanlarda olağandışı örgütsel sonuçlara yol açacağından örgütsel vatandaşlık davranışı ile doğrudan bir ilişki içinde bulunma potansiyeline sahiptir. Üyelik erdemi davranışı da bir bütün olarak örgüte en üst düzeyde bağlılık ve ilgi göstermeyi gerektirir. Dolayısıyla dönüştürücü liderlik uygulamalarının üyelik erdemi üzerinde en kuvvetli etkiyi göstermesi beklenen bir sonuçtur, literatürde de bu sonuçları destekler nitelikte bulgulara rastlanmıştır (Pillai, Schriesheim ve Williams, 1999: 907).

Bir çalışanın davranışlarını belirleyen en temel unsur, onun bir üstü ile olan etkileşimidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı “biçimsel iş tanımlarında doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak örgütün fonksiyonlarını verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan gönüllülüğe dayalı birey davranışı” şeklinde tanımlanmaktadır (Organ, 1988: 4). Podsakoff ve arkadaşları (1990) yaptıkları çalışmada işlemsel liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında doğrudan bir ilişki olduğunu fakat dönüştürücü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında doğrudan bir ilişki olmadığını bulmuşlardır. Bu çalışmada elde edilen bulgular ise bu ilişkiyi kısmen destekler niteliktedir. Zira işlemsel liderlik alt boyutlarından istisnalarla yönetimin örgütsel vatandaşlık davranışının bütün alt boyutları

üzerinde olumlu yönde etkisi olmasına rağmen, koşullu ödüllendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı ile arasında doğrudan bir ilişki bulunamamıştır. Burada istisnalarla yönetimin en çok nezaketen bilgilendirme davranışı üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Bu durum, istisnalarla yönetimde liderin, örgüt içinde hata yapılması durumunda astlarına müdahale etmesi ve gerekli önlemleri almasından kaynaklanmaktadır. Nezaketen bilgilendirme ise, bir çalışanın yapacağı bir iş ya da davranış öncesinde, bundan etkilenecek kişileri bilgilendirmesi veya haberdar etmesidir. Tanımlardan anlaşılacağı üzere istisnalarla yönetim tarzı özellikler benimseyen bir liderin, özellikle hatalı bir uygulama yapılması durumunda çalışanları uyarması, etkilenecek kişileri bilgilendirmesi ve durumdan haberdar etmesi beklenen bir davranıştır.

Adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine yapılan bir çok bilimsel araştırmada, dağıtımsal adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durum araştırma sonuçları ile de örtüşmektedir. Dağıtımsal adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri incelendiğinde, alt boyutların (diğergamlık, nezaketen bilgilendirme, yüksek görev bilinci ve üyelik erdemi) her biri üzerinde olumlu yönde etkili olduğu, bununla birlikte yüksek görev bilinci ile en kuvvetli ilişki içinde olduğu görülür. Çalışanlar ve yöneticileri arasında oluşan ve örgütsel adaletin varlığına duyulan inançla pekişen güvene dayalı mübadale ilişkisi çalışanların vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerini arttırmaktadır. Dağıtımsal adaleti etkin bir biçimde uygulayan ve çalışanlara bu anlamda adaletli bir biçimde davranan liderlerin uygulamaları, çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasına katkı yapmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışları gönüllülük temeline dayanır ve resmi görev tanımlarının dışındadır. Örgütsel adaletin bir gereği olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarını geliştirmek, resmi görev tanımlarına dayalı davranışları değiştirmekten daha güvenli olabilir.

Eğer çalışanlar eşitliğe dayanmayan uygulamalar ile karşılaşılırsa, örgütsel vatandaşlık davranışları göstermekte ilgisiz kalacaklardır. Eşitliğe dayanmayan uygulamalara bir tepki olarak çalışanlar, kendilerinden beklenen

fakat zorlayıcı olmayan, örgütsel etkinliği artırıcı davranışlarda bulunmak için gönüllü olmayacaklardır. Eşitlik Teorisini içeren araştırmalara göre de, çalışanların işlerinde gösterdikleri performans, yaptıkları işe göre adil olarak aldıklarını düşündükleri ödül algılamalarına göre artacak veya azalacaktır. Bu nedenselliğe paralel olarak çalışanların dağıtımsal adalet algısı arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme niyeti de artacaktır.

5.1.5. Örgütsel Bağlılığın Ara Değişken Etkisi

Yapılan çalışmada örgütsel bağlılığın, liderlik uygulamaları ve dağıtımsal adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasındaki ilişkiler üzerindeki ara değişken etkisi de incelenmiştir. Ancak çalışmada ara değişken etkiler hipotezlenilmeyip, keşifsel olarak analiz edilmiş olup sadece anlamlı çıkmış olanlar raporlanmıştır. Buna göre duygusal bağlılığın, liderlik uygulamaları ve dağıtımsal adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının tümü ve iş tatmini arasındaki ilişkilerde ara değişken etkisine sahip olduğu görülmüştür. Bununla birlikte normatif bağlılık, sadece dağıtımsal adalet algısı ile nezaketen bilgilendirme davranışı ve dönüştürücü liderlik uygulamaları ve dağıtımsal adalet algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkilerde ara değişken etkisine sahiptir. Bunların tam tersine, devam bağlılığının hiçbir ilişkide ara değişken etkisine sahip olmadığı görülmüştür.

Yapılan bu inceleme sonucunda, ilk olarak diğergamlık davranışı bağımlı değişken olarak alındığında, duygusal bağlılığın dönüştürücü liderlik uygulamaları ve istisnalarla yönetim tarzı ile diğergamlık davranışı ile ilişkileri arasında bir gölgelendirme etkisine sahip olduğu gösterilmiştir.

İkinci olarak nezaketen bilgilendirme davranışı bağımlı değişken olarak alınmış, duygusal bağlılığın dağıtımsal adalet algısı ve istisnalarla yönetim tarzı ile nezaketen bilgilendirme davranışı arasındaki ilişki üzerinde ara değişken etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Üçüncü analizde yüksek görev bilinci davranışı bağımlı değişken olarak alınmış, duygusal bağlılığın dağıtımsal adalet algısı ve istisnalarla yönetim tarzı ile yüksek görev bilinci davranışı arasındaki ilişki üzerinde ara değişken etkisine sahip olduğu bulunmuştur.

Dördüncü analizde üyelik erdemi davranışı bağımlı değişken olarak alındığında, duygusal bağlılığın dönüştürücü liderlik uygulamaları ve istisnalarla yönetim tarzı ile üyelik erdemi davranışı arasındaki ilişki üzerinde tam ara değişken etkisine sahip olduğu ortaya konulmuştur.

Duygusal bağlılık ile ilgili beşinci ve son analizde ise, iş tatmini bağımlı değişken olarak alındığında, duygusal bağlılığın dönüştürücü liderlik uygulamaları ve dağıtımsal adalet algısı ile iş tatmini arasındaki ilişki üzerinde bir gölgelendirme etkisine sahip olduğu bulunmuştur. Yukarıda belirtilen ilişkiler dışında duygusal bağlılığın ara değişken etkisinden söz etmenin mümkün olmadığı tespit edilmiştir.

Bu konuda yapılan bir çok bilimsel araştırma, örgütsel bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olduğunu belirtmektedir (Podsakoff ve d., 2000: 516-526; Williams, Pitre ve Zainuba, 2002: 33; Organ ve Lingl, 1995: 339; Schappe, 1998: 277; Karrasch, 2003: 227; Finegan, 2000: 152; Williams ve Anderson, 1991: 601-604). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki söz konusudur. Buna göre, yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olan insanların, diğergamlık, nezaketen bilgilendirme, üyelik erdemi ve yüksek görev bilinci gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterme eğilimi de yüksek olacaktır. Ayrıca örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif yönde etkileşim olduğu çeşitli bilimsel araştırmalarla ulaşılmış bir sonuçtur (May, Korczynski ve Frenkel, 2002: 795; Testa, 2001: 233; Gade, Tiggler ve Schumm, 2003: 191-192; Rowden, 2000: 31; McIntyre ve d., 2002: 310; Finegan, 2000: 152; Kacmar, Carlson, ve Brymer, 1999: 976-981; Nystedt, Sjöberg, ve Högglund, 1999: 53; Chen, Tsui ve Farh, 2002: 339; DeCotiis ve Summers, 1987; Mathieu ve Zajac, 1990: 177). Buna göre, gerek iş tatmini ve gerekse örgütsel bağlılık birbirlerini artırıcı/destekleyici yönde etki etmektedir. Bilim adamları, örgütsel bağlılıkta

artış olması durumunda, bunun iş tatminini de artırıcı yönde etki edeceğini; örgüt çalışanlarının duyduğu iş tatmininin artması durumunda örgütsel bağlılığın da artacağını belirtmektedir.

Duygusal bağlılığın ara değişken etkisine ilave olarak, bu çalışmada incelenen bir başka ara değişken etkisi ise, normatif bağlılığın dağıtımsal adalet algısı ile nezaketen bilgilendirme davranışı ve dönüştürücü liderlik uygulamaları ve dağıtımsal adalet algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkilerde ara değişken etkisine sahip olup olmadığının değerlendirilmesidir. Yapılan ilk analizde, nezaketen bilgilendirme davranışı bağımlı değişken olarak alındığında, normatif bağlılığın dağıtımsal adalet algısı ile nezaketen bilgilendirme davranışı arasındaki ilişki üzerinde tam ara değişken etkisine sahip olduğu ortaya konulmuştur. İkinci olarak iş tatmini bağımlı değişken olarak alınmış, normatif bağlılığın dağıtımsal adalet algısı ve dönüştürücü liderlik uygulamaları ile iş tatmini arasındaki ilişki üzerinde bir gölgelendirme etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir.

5.1.6. Demografik Değişkenlerin Etkisi

Bugüne kadar yapılan çalışmalarda, eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık, adalet algısı ve iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkartılmıştır (Morris ve Sherman, 1981; Ceylan ve arkadaşları, 2001; Mathieu ve Zajac, 1990; Rowden, 2000; DeCotiis ve Summers, 1987). Onlara göre bu negatif ilişkinin sebebi, dağıtılan ödüllerin eğitim seviyesi, bilgi ve yeteneği yeterince yansıtmamasının algılanmasıdır.

Bu çalışmada da, yukarıdaki bulguları destekler nitelikte sonuçlar ortaya çıkmıştır. Özellikle çalışanların dağıtımsal adalet algısı, iş tatmini ve devam bağlılıkları eğitim seviyeleri yükseldikçe azalmaktadır. Aynı sonuçlar dönüştürücü liderlik uygulamaları için de geçerlidir, ancak bu sonuç literatür ile bağdaşmamaktadır, çünkü eğitim seviyesi arttıkça dönüştürücü liderlik uygulamaları artmalıdır. Bu durum orduda, yapılacak işlerin ve görevlerin yazılı talimatlara bağlı olması, değişimden çok mevcut durumun korunmaya

çalışılması, ağırlıklı olarak rasyonel süreçler üzerinde durulması, risk almaktan kaçınılması, girişimci tutum ve davranışların zorunlu olmadıkça sergilenmemesinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından sadece yüksek görev bilinci ve üyelik erdemi davranışları eğitim seviyesine göre anlamlı şekilde fark yaratmaktadır. Yukarıdaki bulguların aksine, eğitim seviyesi arttıkça yüksek görev bilinci ve üyelik erdemi davranışı gösterme eğilimi artmaktadır.

Örgütsel bağlılık, üyesi olunan örgütün sağladığı yarar ve avantajlara yönelik duygusal bir tepki olarak nitelendirilebilir. Dolayısıyla örgütsel bağlılığı güçlü olan çalışanlar, örgütün amaçlarına ve değerlerine güçlü bir biçimde inanmakta ve örgüt üyeliğini devam ettirmeyi yine güçlü bir şekilde istemektedir (Testa, 2001: 228-229). Duygusal bağlılık örgütteki çalışma süresi ile pozitif yönde bir ilişki içindedir (Mathieu ve Zajac, 1990; Rowden, 2000: 31). Bunun yanında devam bağlılığı ile çalışma süresi arasındaki ilişki duygusal bağlılığa göre daha azdır (Gade, Tiggler ve Schumm, 2003). Teplitsky (1991) tarafından Amerikan ordusunda yapılan bir araştırma, duygusal bağlılığı yüksek olan subayların (mecburi çalışma süresinin de ötesinde) orduda kalmaya daha istekli olduklarını göstermiştir. Meyer ve Allen (1997) her üç bağlılık bileşeninin (duygusal, devam, normatif) askerlerin orduda kalma süresini arttırdığını belirtmektedirler.

Bu bulgular ışığında, araştırmada elde edilen sonuçların, bugüne kadar yapılan araştırmaların sonuçları ile aynı yönde olmadığı görülmektedir. Özellikle çalışma süresi ile örgütsel bağlılık bileşenleri arasındaki ilişkide, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı çalışma süresine göre anlamlı bir fark yaratmazken, normatif bağlılık çalışılan süre arttıkça azalmaktadır. 1 yıldan az çalışma süresine sahip çalışanlar yüksek düzeyde normatif bağlılığa sahip iken, 15 yıl ve üstü çalışma süresine sahip çalışanlar düşük düzeyde normatif bağlılığa sahiptirler. Halbuki, normatif bağlılıkta çalışanlar, vicdani ve ahlaki yönden kendilerini o örgütte çalışmaya zorunlu hissederek. Bu sonuç, orduda çalışanların, özellikle Türkiye’de, çalışma şartlarının zor ve yıpratıcı olmasından kaynaklanabilir. Özellikle çalışma süresi fazla olanların, örgütün kültürüne ve çevresine, az olanlara nazaran, daha fazla alışık olduklarını,

alternatif iş imkanlarının azaldığını ve mevcut işlerinin daha çekici hale geldiğini düşünürsek, yaşlı çalışanların örgütlerine daha yüksek bir bağlılık göstereceklerini beklemek yanlış olmayacaktır.

Ayrıca, iş tatmini ve dağıtımsal adalet algısı da çalışma süresi arttıkça azalan diğer değişkenlerdir. İş tatmininin ölçüsünün, çalışanların işten beklentileri ile işin onlara sağladıkları arasındaki oran olarak düşünürsek, iş tatminini arttırıcı birtakım tedbirlerin zaman içerisinde alınmaması durumunda işin monotonlaşması ve işten duyulan tatminin azalması olası bir durumdur. Aynı şekilde dağıtımsal adalet de, örgütsel faydanın çalışanlara adil bir biçimde dağıtılması ile ilgilidir. Söz konusu bu dağıtım, çalışanların örgütsel faydaya katkısı oranında olacaktır. Dolayısıyla çalışma süresi fazla olan çalışanlar, işlerinden edindikleri tecrübeleri de ortaya koyarak, örgüte daha fazla katkıda bulduklarını düşünerek, örgütsel faydadan daha fazla katkı beklemektedirler. Bu durum gerçekleşmediğinde ise, araştırmada kullanılan örnekleme olduğu gibi, çalışanların dağıtımsal adalet algıları düşmekte ve bu konuda yönetime olan inançları azalmaktadır.

Çalışılan süre ile, dönüştürücü liderlik uygulamaları ve istisnalarla yönetim tarzı arasındaki ilişki incelendiğinde, özellikle 6-10 ve 11-15 yıl arası çalışma süresine sahip liderlerin, diğer çalışma sürelerine göre fark yarattıkları ve daha düşük bir dönüştürücü liderlik uygulaması ve istisnalarla yönetim tarzı sergiledikleri görülür. Bu durum, 6-15 yıl arası çalışma süresine sahip liderlerin görevlerini icra ederken, özellikle günümüzde emniyet ve kaza önleme konularına daha fazla dikkat etmeleri, modern silah sistemlerinin gelişmesi ve bilgiye dayalı sistemlerin önem kazanması, buna karşılık nitelikli personel istihdamının ihtiyacı karşılayamaması ve sonuçta artan sorumluluklarına karşın kullanacakları inisiyatiflerinin azalmasının bir sonucudur.

Orduda çalışma süresinin artması, personelin rütbece yükselmesi anlamına gelmektedir. Rütbe düzeyi ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde beklenen bir ilişkinin varlığını ortaya koyan çalışmalar mevcuttur (Tremble ve diğerleri, 2003; Gade, Tiggel ve Schumm, 2003; Allen 2003).

Bunun aksine araştırmanın sonuçları, bu bulguları desteklememektedir. Araştırma sonuçları rütbe düzeyi arttıkça duygusal ve normatif bağlılığın azaldığını göstermektedir. Aynı durum dağıtımsal adalet algısı ve iş tatmini için de geçerlidir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından diğergamlık ve yüksek görev bilinci davranışı da rütbe düzeyi arttıkça azalmakta, buna karşın nezaketen bilgilendirme ve üyelik erdemi davranışları anlamlı bir fark yaratmamaktadır. Yukarıda özellikle çalışma süresi ile ilgili olarak ortaya konulan sebepler burada da geçerlidir, çünkü çalışma süresinin artması rütbe düzeyini de artırmaktadır.

5.1.7. Araştırma İle İlgili Sınırlamalar

Bu çalışma da tüm çalışmalarda olduğu gibi teorik ve metodolojik açıdan bazı sınırlamalara sahiptir. Teorik sınırlamaların ilki, dönüştürücü liderlik kavramının literatürde, etki ve karizma, entellektüel teşvik, takipçilere bireysel önem verme ve ilham verici motivasyon olmak üzere dört temel faktörü içermesi ve bu dört temel faktörün araştırmalarda ayrı değişkenlere ayrılmasıdır. Oysa bu çalışmada, dönüştürücü liderlik kavramına yönelik anket sorularının tamamı anlamlı bir şekilde tek bir faktörde toplanmış ve analizlerde bu şekilde kullanılmıştır.

İkinci olarak bu çalışma, adalet algısı bağlamında sadece dağıtımsal adalet algısını ele almıştır. Halbuki adalet algısının prosedürel ve ilişkisel adalet olmak üzere iki boyutu daha vardır. Ancak anket formu dizayn edilirken, yapılan ön araştırmada prosedürel ve ilişkisel adalet algılarına yönelik soruların tam olarak anlaşılmadığı ve bu değişkenlerin ayrı değişkenler olarak ortaya çıkmadığı, soruların özellikle dönüştürücü liderlik ve iş tatmini değişkenlerine kaydığı görülmüş ve analize dahil edilmemişlerdir.

Bu çalışmanın üçüncü teorik sınırlaması, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgilidir. Literatürde kabul görmüş örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerinde, centilmenlik(sportsmanship) davranışı bir faktör olarak ortaya

konurken, bu çalışmada ayrı bir faktör olarak ortaya çıkmamış ve analizlere dahil edilmemiştir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili diğer bir kısıtlama da, bazı çalışanların bu davranışı yöneticilerine karşı sergiliyor gibi görünmeleri ile ilgilidir. Bu konuda iyi asker ya da iyi vatandaş, iyi aktörden ayrılmalıdır. Bu teorik kısıtlamalara rağmen bu çalışmanın liderlik tarzlarının ve adalet algısının örgütsel sonuçlara etkilerini açıklayan diğer araştırmalar açısından önemli bir temel oluşturabilmesi umulmaktadır.

Araştırma anketi GYTE danışman öğretim üyesi adı ve araştırmanın amacı belirtilerek, katılımcılara cevapların kesinlikle gizli kalacağı garantisini verilmiştir. Ankette kişilerin ismi sorulmamasına rağmen özellikle kişisel ve örgütsel soruların yansız cevaplandırılıp cevaplandırılmadığı hususu metodolojik sınırlamaların ilkidir. Diğer bir hususta, eldeki maddi olanakların kısıtlı olması ve ulaşım sorunları nedenleriyle, anket uygulaması sadece Sarıkamış Garnizonu'nda uygulanmıştır. Sarıkamış Garnizonu oldukça büyük bir birlik ve kurum olmasına rağmen, diğer birlik ve kurumlardan elde edilecek verilerden farklı sonuçlara ulaşılacağı düşünülmektedir.

Üçüncü metodolojik sınırlama, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ait soruların çalışanların kendileri tarafından cevaplandırılmasıdır. Örneklem sayısının yüksek olması, yöneticiler tarafından her bir çalışan için bu soruların cevaplanmasını çok zor hale getirmektedir. Dolayısıyla bu soruların çalışanların kendisi tarafından cevaplanması, örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili elde edilen sonuçların yanlı olma ihtimalini ortaya çıkarmaktadır.

Son olarak, örnekleme oluşturan çalışanları da önemli ölçüde etkileyebileceği değerlendirilen, mesleki ve ulusal kültür ile Türkiye'nin içerisinde bulunduğu sosyo-ekonomik koşullar ve bu koşulların örnekleme nasıl etkilediği çalışmanın kapsamı dışında bulunduğundan değerlendirmeye alınmamıştır.

5.2. Öneriler

5.2.1. Uygulama Açısından Öneriler

Bilgi toplumu olmaya başladığımız şu günlerde örgütlerin en önemli sermayelerinin insan unsuru olduğu anlaşılmıştır. Sürekli gelişen teknoloji ve artan rekabet insan kaynağının en etkin şekilde kullanılmasını gerekli kılmaktadır. Artık işletmelerde kuruma ve yapılacak işe en uygun, yaratıcı, kişisel gelişime açık, kuruma bağlı çalışanlara ihtiyaç gittikçe artmaktadır. Bu nedenle bireylerin kurum içerisindeki davranışlarının anlaşılması, beklentilerinin bilinmesi, ihtiyaçlarının karşılanması, onlara değer verildiğinin hissettirilmesi, yaptıkları işten tatmin olmalarını ve kuruma bağlılıklarının artmasını sağlayacaktır.

Kurumlarda liderler ve yöneticiler, öncelikle çalışanlarını tanımayı, anlamayı ve onları kuruma kazandırmayı amaç edinmelidirler. Böylece çalışanların işlerinden memnun olması ve aidiyet duygularının artması sayesinde kurumların amaç ve hedeflerine ulaşması kolaylaşacaktır. Dolayısıyla yöneticilerin başta gelen görevleri, yönetim ve çalışanlar arasındaki iletişimi düzenlemek, çalışanları motive ederek aidiyet, bağlılık, iş tatmini duygularının artmasını sağlamak, işyerinde her konuda sorunların çözümüne yönelik faaliyetlerde bulunmak ve iş yerini insan için uygun bir çalışma ortamı haline getirmektir.

Bu tezden elde edilen sonuçlar ışığında, çalışanların örgütsel bağlılıklarını, iş tatminlerinin ve örgütsel vatandaşlık davranışının artmasını sağlamak maksadıyla yöneticiler(liderler) tarafından dikkat edilmesi gereken hususlar ve uygulamalara yönelik tavsiyeler takip eden paragraflarda açıklanmıştır.

İlk olarak, kurum içerisinde yapılacak görevlendirmelerin, iş dağıtımının ve iş yükü paylaşımının tüm çalışanlar tarafından adil olarak algılanmasını sağlayacak düzenlemeler getirilmelidir. Buna paralel olarak,

yöneticiler tarafından kurum içerisindeki sorumluluklar da uygun ve adil bir şekilde paylaşılmalıdır. Bunun yanında sorumlulukların paylaşılmasıyla birlikte, yetki devrinin ve yetkelendirmenin de uygun bir şekilde, çalışanların ve kurumun gelişimine katkı sağlayacak şekilde uygulanması gerekmektedir.

Örgüt içinde ahlaki bir iklim oluşturmak ve belirli etik kuralların bulunduğunu biçimsel ve biçimsel olmayan bir biçimde ortaya koymak da yöneticilerin üzerinde durmaları gereken bir konudur. Eğer yöneticiler, çalışanların yaptığı işi daha anlamlı hale getirebilir ve onları işlerindeki yetenekleri konusunda geliştirebilirlerse, örgüte her anlamda bağlı çalışanlara sahip olacaklardır. Çalışanların örgütün değerlerine ve amaçlarına gönüllü bağlılığı ve örgütte kalmaya ilişkin hissettikleri sorumluluk duygusu, dağıtımsal adalet algısı ile de yakından ilişkilidir.

Kurum içerisinde teşvik amacıyla kullanılan para ödülü, kamp ödülü gibi maddi ödüllerin ve takdir etme, şilt verme, ayın çalışanını seçme gibi maddi olmayan ödüllerin de tüm çalışanlar arasında adil olarak dağıtılması ve herkesin hak ettiği şekilde bu teşviklerden faydalanması sağlanmalıdır. Ayrıca, tüm personele, işlerini ve görevlerini yaptıkları müddetçe, sıklıkla sözlü ve/veya yazılı olarak teşekkür edilmeli, “bu iş zaten onun işi” şeklindeki düşüncelerden uzaklaşarak, çalışanların çabalarının takdir edileceğini bildikleri bir ortam yaratılmalıdır.

Personelin kariyer gelişimlerine destek olmak maksadıyla, kariyer planlama ve geliştirme sistemleri hayata geçirilmeli, yöneticiler tarafından çalışanlara bu konuda sürekli bir yol göstericilik yapılmalı ve imkan tanınmalıdır. Bu husus çalışanların örgüte olan aidiyetlerini artıracığı gibi, doğru kişilerin doğru işlere yerleştirilmesi ve örgütün daha profesyonel çalışanlara sahip olması konularında da örgüt açısından büyük fayda sağlayacaktır.

Çalışanlara yaptıkları işteki performansları ve başarı düzeyleri hakkında sürekli bir geri bildirim sağlanmalıdır. Geri bildirim; bireylerin kendilerini daha iyi tanımalarına, geliştirmelerine ve kendileri için daha

yüksek performans hedefleri koymalarına imkan tanıyacaktır. İnsan, doğası gereği başarılarının takdir edilmesini bekler. İş yerinde kendisini başarılı hissedebilmesi için yaptıklarından dolayı geri bildirim alması gereklidir. Bu geri bildirimler; hep olumlu ya da iltifat türünden olmak zorunda değildir. Kırıcı olmayan eleştirilerin de etkisi çok büyüktür. (Çalışmanızdan dolayı tebrik ederim! - Teşekkür ederim! - Yazınız güzel olmuş, ama şu konuya vurgu yapmanız anlamı kuvvetlendirecektir!... gibi). Periyodik iletişim ve geri bildirim toplantıları yerine sadece kriz merkezli toplantılar yapılan kurumlarda, hep olumsuz geri bildirimler vardır. Bu da personelin iş doyumunu olumsuz etkiler. Ayrıca performans, çalışanların alacağı ve/veya almaları gerektiğini düşündükleri ödüllerin de en önemli göstergesidir. Dolayısıyla çalışanlara performansları hakkında geri bildirimde bulunmak, kurum içerisinde ödül ve teşviklerin dağıtımının adaleti konusunda da fikir oluşturmalarına yardımcı olacaktır.

Çalışanların ve yöneticilerin her konuda bilgi sahibi olmalarını sağlayarak, çalışanların kendi fikirlerini rahatlıkla dile getirebildikleri ve çözüme katkıda bulunabildikleri bir ortam yaratmak önemli bir husustur. Çalışanların karar ve sorun çözme süreçlerine aktif katılımlarına imkan vermek, onların bu kararları ve süreçleri sahiplenmelerini sağlayacak ve örgütsel bağlılıklarını arttıracaktır. Herkesin aktif olarak katılabileceği bir iletişim ortamı sayesinde, bireylerin yeni fikirler üretmeleri sağlanacak, böylece yaratıcılıkları da geliştirilebilecektir. Çalışanların yaratıcılıklarının gelişmesine imkan vermek amacıyla öneri sistemleri geliştirilmeli, çalışanların kurumu ilgilendiren her konuda fikir ortaya koymaları teşvik edilmelidir. Bu husus katılımcılığı arttırdığı gibi, aynı zamanda ortaya çıkarılan ürün ve sunulan hizmetin de çalışanlar tarafından sahiplenilmesini sağlayacak ve kalitesini yükseltecektir.

Ekonomik sorunlar, aile sorunları ve sağlık sorunları işteki tükenmişliğe ayrı ayrı katkıda bulunabilir. Çalışanın işle ilgili yeterli deneyime sahip olmaması, hizmet içi eğitimlerde kurumsal gelişimin ön planda tutularak bireysel gelişime önem verilmemesi, iç müşterinin göz ardı edilmesi, kurum tarafından hizmet içi eğitimlere zaman kaybı olarak bakılması ve çalışanın

eğitimlerden kaçması gibi nedenlerle kişi kendini yetersiz hissedecek ve zorlanacaktır. Çalışanların farklı sorunlara sahip olmaması için yönetim ve yöneticilerin de kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Gelişmiş ülke ve kurumlarda personel artık iç müşteri olarak kabul edilmekte ve kurumsal prensiplere de bu düşünce yansıtılmaktadır. Bazı yöneticiler sadece görevi, bazıları ise personelin mutluluğunu ön planda tutarlar. Olması gereken ise her iki unsurun da eşit oranda gözetilmesidir.

Yetişmiş insan gücünün, günümüzün bilgi toplumunda giderek artan önemine paralel olarak, bunları örgütte tutabilmek ve işteki performanslarını arttırmak amacıyla birçok çalışma yapılmaktadır. Çalışanlar arasındaki uyumun yüksek olması, aynı pozisyonda çalışanların görev dağılımlarının eşit olması, liderlerin ve yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışı uygulamalarına destek vermesi, çalışanların ise bu davranışları yerine getirdiklerinde işlerinde daha yüksek bir tatmin sağlayabileceklerini düşünmesi, örgütsel vatandaşlık davranışının uygulanmasını kolaylaştıracaktır.

Sonuç olarak, insanı yönetimin merkezine yerleştiren bir anlayışla örgüt içerisinde sürekli iletişimi ve adaleti sağlamak, sorunların çözümü için kendini sorumlu hisseden, kurumun amaç ve hedeflerine ulaşması için işbirlikçi davranan, verimliliğin ve kalitenin artması için elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışan, kurumun vizyon, misyon ve değerlerini benimseyen çalışanlara sahip olunmasına imkan verecektir. Asıl önemli olan ise, bu ortamı örgüt kültürü haline getirmek ve çalışanlar sayesinde gelişmeyi sürekli kılmaktır.

5.2.2. Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Bu çalışma teorik ve uygulama alanı açısından sahip olduğu sınırlamalara rağmen, literatüre önemli katkılar sağlamaktadır. Örgütsel bağlılığın üç boyutlu olarak ele alınması, her bir boyutun örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ve iş tatmini üzerindeki etkilerinin ortaya çıkarılması ve

duygusal ve normatif bağıllığın ara değişken olarak incelenmesi bu katkılardan bazılarıdır. Ancak gelecek çalışmalara yol göstermek açısından bazı önerilerde bulunulabilir.

Bu çalışma, liderlik tarzları konusunda kavramsal bir yapı sağlamakta ve liderlik tarzlarının etkilediği faktörlerle ilgili somut sonuçlar ve değerlendirmeler ortaya koymaktadır. Liderlik tarzlarının ve adalet algısının bu çalışmada ele alınmayan diğer faktörlerle olan etkileşimini ortaya koymak amacıyla, gelecek çalışmalarda liderlik ve adalet algısından etkilenen faktörler ve sonuçları olarak farklı değişkenlerle çalışmaların yapılmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Liderlik olgusu sosyo-kültürel süreçlerle yakından ilgili bir konu olduğundan, gelecekte yapılacak çalışmalarda, örgüt kültürünün de bir değişken olarak yer alması literatür açısından faydalı olabilir. Çünkü çalışan ve yönetici arasındaki ilişkide kültür önemli bir rol oynamakta ve bu da çalışanların örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir.

Araştırmada örneklem olarak normatif yapıda bir meslek grubu seçilmiştir. Gade, Tiggler ve Schumm (2003) ile Karrasch (2003) normatif bağıllığın askeri örgütlerde duygusal bağlılık ile örtüşmesi ve orduda yürütülen hizmetin, vicdanî-ahlâkî yönü güçlü bir görev olması nedeniyle, askeri örgütlerde örgütsel bağlılığın başlıca boyutunun duygusal bağlılık olduğunu ortaya koymuşlardır. Buna dayalı olarak örgütsel bağlılığın özelde askeri, genelde kamu sektöründeki yeri ve önemi, özel sektör ve kamu sektörü ile ilgili karşılaştırmalar da gelecek çalışmaların konusunu oluşturabilir.

Son olarak, bu çalışmada elde edilen sonuçların daha fazla genelleştirilebilmesini sağlamak açısından, liderlik tarzlarının ve adalet algısının diğer sektörlerde çalışanları konu alan araştırmalarla incelenmesinin uygun olacağı kıymetlendirilmektedir.

KAYNAKLAR

- Aaltio-Marjosala, Iiris ve Tuomo Takala (2000), "Charismatic Leadership, Manipulation and the Complexity of Organizational Life", **Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today**, Volume 12, Number 4, ss. 146-158.
- Acuner, Taner ve Akif Tabak (2003), "Liderlik Sürecinde Durumsal Yaklaşımı Kapsamında Takipçi Kavramının Teorik İncelenmesi", **Kara Harp Okulu Bilim Dergisi**, Volume 13, Number 1, ss. 100-111
- Adams, J.S. (1965), "Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.)", **Advances in Experimental Social Psychology**, Volume 2, ss.267-299, San Diego, CA: Academic Press.
- Alimo-Metcalfe, B. (1995), "An Investigation of Female and Male Construct of Leadership and Empowerment", **Women in Management Review**, Vol 10, No. 2, ss. 3-8'den aktaran Malcolm Higgs (2002), "How can We Make Sense of Leadership in the 21st Century", **The Leadership & Organization Development Journal**, 24/5, ss. 273-284.
- Allen, John Williams (2004), "Leadership in the Postmodern Military: Meeting the Challenge", **Uluslararası Liderlik Sempozyumu**, 15-16 Nisan 2004, KHO (Kara Harp Okulu), Ankara, ss. 29-37
- Allen, N.J. (2003), "Organizational Commitment in The Military: A Discussion of Theory and Practice", **Military Psychology**, Vol.15, No.2, ss. 237-253.
- Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", **Journal of Occupational Psychology**, 63, ss. 1-18.
- Altaş, Sabiha Sevinç (2004), **İş Değerleri, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinin Bireysel İş Performansı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Arıkan, Semra (2001), "Liderlik", **Yönetim ve Organizasyon**, Salih Güney (Ed.), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, ss. 285-307.

- The Army Training and Leader Development Panel Officer Study Report to the Army: 0S-1/OS-22, <http://www.army.mil/features/ATLD/report.pdf> 07 Ağustos 2004 tarihinde erişilmiştir.
- Aryee, Samuel, Pawan S. Budhwar ve Zhen Xiong Chen (2002), "Trust as a Mediator of the Relationship between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model", **Journal of Organizational Behavior**, 23, ss. 267-285.
- Avolio, B.J. (1999), **Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations**, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Baron, R.M. and Kenny, D.A. (1986), "The Moderator-Mediator Distinction in Social Psychology Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 51(6), 1173-1182.
- Bass, B.M. (1985), "Leadership and Performance Beyond Expectations", New York: Free Press'den aktaran Pillai, R., C.A. Schriesheim ve E.S. Williams (1999), Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study", **Journal of Management**, Vol. 25, No. 6, ss. 897-933.
- Bass, B.M. (1990), "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", **Organizational Dynamics**, 18(3), ss.19-31
- Bass, B.M., & B.J. Avolio (1990), **Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire**, Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press'ten aktaran Jane M. Howell ve Bruce J. Avolio (1993), "Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 78, No. 6, ss. 891-902.
- Bass, B.M. ve P. Steidlmeier (1999), "Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behavior", **Leadership Quarterly**, Summer, Vol. 10, Issue 2, ss. 181-217.
- Bateman, Thomas S. ve Denis W. Organ (1983), "Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee

- 'Citizenhip' ", **Academy of Management Journal**, Vol. 26, No. 4, ss. 587-595.
- Becker, Thomas E., Donna M. Randall ve Carl D. Riegel (1995), "The Multidimensional View of Commitment and the Theory of Reasoned Action: A Comperative Evaluation", **Journal of Management**, Vol. 21, No. 4, ss. 617-638.
- Bennis, W. (1989), **On Becoming A Leader**, Hutchinson, London'dan aktaran Malcolm Higgs (2002), "How can We Make Sense of Leadership in the 21st Century", **The Leadership & Organization Development Journal**, 24/5, ss. 273-284.
- Bennis, W. ve B. Nanus (1985), **Leaders**, Harper & Row, New York, NY.'den aktaran Nurdan Özaralli (2003), "Effects of Transformational Leadership on Empowerment and Team Effectiveness", **The Leadership & Organization Development Journal**, 24/6, ss. 335-344.
- Blau, P. (1964), "Exchange and Power in Social Life", New York: Wiley'den aktaran Pillai, R., C.A. Schriesheim ve E.S. Williams (1999), "Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study", **Journal of Management**, Vol. 25, No. 6, ss. 897-933.
- Blau, G. (1985), "The Measurement and Prediction of Career Commitment", **Journal of Occupational Psychology**, Vol.58, ss.277-288.
- Block, Lory (2003), "The Leadership-Culture Connection: An Exploratory Investigation", **The Leadership & Organization Development Journal**, 24/6, ss. 318-334.
- Boehnke, Karen ve d. (2003), "Transformational Leadership: An Examination of Cross-National Differences and Similarities", **The Leadership & Organization Development Journal**, 24/1, ss. 5-15.
- Bryman, A. (1992), "Charisma and Leadership in Organizations", London, Sage'den aktaran Fuller, J.B., Jones, L. ve Bridger, D. (1999), "The Effects of Psychological Empowerment on Transformational Leadership and Job Satisfaction", **The Journal of Social Psychology**, 139(3), 389-391.

- Brown, A. (1992), "Organizational Culture: The Key to Effective Leadership and Organizational Development", **The Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 13, No. 2, pp. 3-6'dan aktaran Lory Block (2003), "The Leadership-Culture Connection: An Exploratory Investigation", **The Leadership & Organization Development Journal**, 24/6, ss. 318-334.
- Burke W.W. ve G.H. Litwin, (1992), "A Casual Model of Organizational Performance and Change", **Journal of Management**, Vol. 18, No. 3, ss. 523-545'ten aktaran: Lory Block (2003), "The Leadership-Culture Connection: An Exploratory Investigation", **The Leadership & Organization Development Journal**, 24/6, ss. 318-334.
- Burns, J.M. (1978), **Leadership**, Harper & Row Publishers, New York, NY'den aktaran Russell, Robert F. (2001), "The Role of Values in Servant Leadership", **The Leadership & Organization Development Journal**, 22/2, ss. 76-83.
- Bycio, Peter, Rick D. Hackett ve Joyce S. Allen (1995), "Further Assessments of Bass's (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 80, No. 4, ss. 468-478.
- Cacioppe, Ron (1998), "An Integrated Model and Approach for the Design of Effective Leadership Development Programs", **The Leadership & Organization Development Journal**, 19/1, ss. 44-53.
- Carless, Sally A. (1998), "Assessing the Discrimination Validity of Transformational Leader Behaviour as Measured by the MLQ" (Short Research Note), **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 71, ss. 353-358.
- Ceylan, Adnan, Alper Ertürk, Murat Mutlu ve Musa Palacı (2001), "Charismatic Leadership and Organizational Commitment in Public Service Organizations", **Boğaziçi Journal**, 2, ss.129-139.
- Chen, Zhen Xiong, Anne S. Tsui ve Jiing-Lih Farh (2002), "Loyalty to Supervisor vs. Organizational Commitment: Relationships to Employee Performance in China", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 75, ss. 339-356.

- Coad, Alan F. ve Anthony J. Berry, (1998), "Transformational Leadership and Learning Orientation", **The Leadership & Organizational Development Journal**, 19/3, ss. 164-172.
- Cohen, A. ve E. Vigoda (2000), "Do Good Citizens Make Good Organizational Citizens? An Empirical Examination of the Relationship Between General Citizenship Behavior in Israel", **Administration and Society**, 32(5), ss. 596-625.
- Collingwood, H. (2001a), "Leadership's First Commandment: Know Thyself", **Harvard Business Review**, December, ss. 27-38'den aktaran Malcolm Higgs (2002), "How can We Make Sense of Leadership in the 21st Century", **The Leadership & Organization Development Journal**, 24/5, ss. 273-284.
- Collingwood, H. (2001b), "Personal Histories", **Harvard Business Review**, December, s. 8'den aktaran Malcolm Higgs (2002), "How can We Make Sense of Leadership in the 21st Century", **The Leadership & Organization Development Journal**, 24/5, ss. 273-284.
- Conger, J.A. (1993), "The Brave New World of Leadership Training", **Organizational Dynamics**, Vol. 22, No. 3, ss. 46-59'dan aktaran Lory Block (2003), "The Leadership-Culture Connection: An Exploratory Investigation", **The Leadership & Organization Development Journal**, 24/6, ss. 318-334.
- Conger, Jay A. (1999), "Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research", **Leadership Quarterly**, Summer, Vol. 10, Issue 2, ss. 145-169.
- Conner, D. (1999), **Leading at the Edge of Chaos**, John Wiley, New York, NY'den aktaran Malcolm Higgs (2002), "How can We Make Sense of Leadership in the 21st Century", **The Leadership & Organization Development Journal**, 24/5, ss. 273-284.
- Daft, Richard L. (1991), **Management**, The Dryden Press, s. 373'ten aktaran Arıkan, Semra (2001), "Liderlik", **Yönetim ve Organizasyon**, Salih Güney (Ed.), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, ss. 285-307.

- Darbaz, Tufan (2004), "21nci Yüzyılda Liderlik", **Uluslararası Liderlik Sempozyumu**, 15-16 Nisan 2004, KHO (Kara Harp Okulu), Ankara, ss. 549-555.
- DeCotiis, T. ve Summers, T. (1987), "A Path Analysis of A Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment", **Human Relations**, 40(7), ss. 445-470.
- DeCremer, David, Marius van Dijke ve Arjan Bos (2004), "Distributive Justice Moderating the Effects of Self-Sacrificial Leadership", **The Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 25, No. 5, ss. 466-475.
- Deluga, Ronald J. (1995), "The Relation Between Trust in the Supervisor and Subordinate Organizational Citizenship Behavior", **Military Psychology**, 7(1), ss. 1-16.
- Demircan, Nigar (2003), **Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Dennis, Rob ve Bruce E. Winston (2003), "A Factor Analysis of Page and Wong's Servant Leadership Instrument", **The Leadership & Organization Development Journal**, 24/8, ss. 455-459.
- Discroll, J. W. (1978), "Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction", **Academy of Management Journal**, 21: 44-56.
- Drago, William A. ve Christine Clements (1999), "Leadership Characteristics and Strategic Planning", **Management Research News**, Vol. 22, Number 1, ss. 11-18.
- Dunham, Randall B., Jean A. Grube ve Maria B. Castaneda (1994), "Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 79, No. 3, ss. 370-380.
- Eren, Erol (1998), **Yönetim ve Organizasyon**, Beta, 4. Bası, İstanbul.
- Eren, Erol (2000), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 6. Baskı, Beta, İstanbul.

- Ergeneli, Azize (1992), **Lider Davranışı: Durumsal Değişkenlerin İş Yaşam Kalitesi ile İlişkilendirilmesi**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi, SBE, s. 14'ten aktaran Semra Arıkan (2001), "Liderlik", **Yönetim ve Organizasyon**, Salih Güney (Ed.), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, ss. 285-307.
- Ertürk, Mümin (2000), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta, İstanbul.
- Ertürk, Alper (2003), "**Örgütsel Kimlik Algısı: Etkileyen Faktörler ve Sonuçları**", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Farh, Jiing-Lih, Philip M. Podsakoff ve Dennis W. Organ (1990), "Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope versus Satisfaction", **Journal of Management**, Vol. 16, No. 4, ss. 705-721.
- Fiedler, F.E. ve R.J. House (1988), "Leadership Theory and Research: A Report of Progress", **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, C.L. Cooper ve I.T. Robertson (ed.), Vol. 3, John Wiley, Chichester'dan aktaran Aaltio-Marjosala, Iiris ve Tuomo Takala (2000), "Charismatic Leadership, Manipulation and the Complexity of Organizational Life", **Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today**, Volume 12, Number 4, ss. 146-158.
- Finegan, E. Joan (2000), "The Impact of Person and Organizational Values on Organizational Commitment", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 73, ss. 149-169.
- Freud, S. (1927), *Civilisation and Its Discontents*, Hogart Press, London'dan aktaran Malcolm Malcolm Higgs (2002), "How can We Make Sense of Leadership in the 21st Century", **The Leadership & Organization Development Journal**, 24/5, ss. 273-284.
- Fuller, J.B., Jones, L. ve Bridger, D. (1999), "The Effects of Psychological Empowerment on Transformational Leadership and Job Satisfaction", **The Journal of Social Psychology**, 139(3), 389-391.
- Gade, P.A. (2003), "Organizational Commitment in the Military: An Overview", **Military Psychology**, 15(3), ss. 163-166.

- Gade, P.A., Ronald B. Tiggie ve Walter R. Schumm (2003), "The Measurement and Consequences of Military Organizational Commitment in Soldiers and Spouses", **Military Psychology**, 15 (3), ss. 191-207.
- Goffe, R. ve G. Jones (2000), "Why should Anyone Be Led by You?", **Harvard Business Review**, September-October, ss. 63-70'ten aktaran Malcolm Higgs (2002), "How can We Make Sense of Leadership in the 21st Century", **The Leadership & Organization Development Journal**, 24/5, ss. 273-284.
- Goulet, Laurel R. ve Margaret L. Frank (2002), "Organizational Commitment across Three Sectors : Public, Non-Profit, and For-Profit", **Public Personnel Management**, Summer, Vol. 31, 2, ss. 201-210.
- Greenberg, Jerald (1990), "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow", **Journal of Management**, Vol. 16, No. 2, ss. 399-432.
- Gül, Hasan (2003), **Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2003.
- Hedlund, Jennifer, George B. Forsythe, Joseph A. Horvath, Wendy M. Williams, Scott Snook, Robert J. Sternberg (2003), "Identifying and Assessing Tacit Knowledge: Understanding the Practical Intelligence of Military Leaders", **The Leadership Quarterly**, 14, ss. 117-140.
- Hersey, P. ve K.H. Blanchard, (1969), "Life Cycle Theory of Leadership", **Training Development Journal**, Vol. 23, No.5, ss. 26-34'ten aktaran Malcolm Higgs (2002), "How can We Make Sense of Leadership in the 21st Century", **The Leadership & Organization Development Journal**, 24/5, ss. 273-284.
- Hersey, P. ve K.H. Blanchard (1993), *Management of Organizational Behavior; Utilising Human Resources*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.'den aktaran Malcolm Higgs (2002), "How can We Make Sense of Leadership in the 21st Century", **The Leadership & Organization Development Journal**, 24/5, ss. 273-284.
- Higgs, Malcolm (2003), "How can We Make Sense of Leadership in the 21st Century", **The Leadership & Organization Development Journal**, 24/5, ss. 273-284.

- Higgs, M.J. ve S.V. Dulewicz (1999), **Making Sense of Emotional Intelligence**, NFER-Nelson, Windsor'dan aktaran Malcolm Higgs (2003), "How can We Make Sense of Leadership in the 21st Century", **The Leadership & Organization Development Journal**, 24/5, ss. 273-284.
- Higgs, M.J. ve S.V. Dulewicz (2000), "Emotional Intelligence, Leadership and Culture", paper presented at **Emotional Intelligence Conference**, London'dan aktaran Malcolm Higgs (2003), "How can We Make Sense of Leadership in the 21st Century", **The Leadership & Organization Development Journal**, 24/5, ss. 273-284.
- Higgs M.J. ve D. Rowland (2001), "Developing Change Leadership Capability . The Impact of a Development Intervention", **Henley Working Paper Series**, HWP 2001/4'ten aktaran Malcolm Higgs (2002), "How can We Make Sense of Leadership in the 21st Century", **The Leadership & Organization Development Journal**, 24/5, ss. 273-284.
- Hogan, R. ve J. Hogan (2001), "Assessing Leadership: A View from the Dark Side", **International Journal of Selection and Development**, Vol. 9, No. ½, ss. 40-51'den aktaran Malcolm Higgs (2002), "How can We Make Sense of Leadership in the 21st Century", **The Leadership & Organization Development Journal**, 24/5, ss. 273-284.
- House, R.J. (1977), "A 1976 Theory of Charismatic Leadership" in J.G. Hunt & L.L. Larsons (eds.), **Leadership: The Cutting Edge** (ss. 189-207), Carbondale: Southern Illinois University Press'ten aktaran Jane M. Howell ve Bruce J. Avolio (1993), "Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 78, No. 6, ss. 891-902.
- House, R.J. (1992), "Charismatic Leadership in Service-Producing Organizations" **International Journal of Service Industry Management**, 3(2): ss. 5-16'dan aktaran Mansour Javidan ve David A. Waldman (2003), "Exploring Charismatic Leadership in the Public Sector: Measurement and Consequences", **Public Administration Review**, Washington, Mar/April, Vol. 63, ss. 225-245.

- House, R.J. ve Ram N. Aditya (1997), "The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?", **Journal of Management**, Vol. 23, No. 3, ss. 409-473.
- Howell, J.P., Dorfman, P.W. ve Kerr, S. (1986), "Moderator Variables in Leadership Research", **Academy of Management Review**, 11, 88-102.
- Howell, J.P. ve Bruce J. Avolio (1993), "Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 78, No. 6, ss. 891-902.
- Javidan, Mansour ve David A. Waldman (2003), "Exploring Charismatic Leadership in the Public Sector: Measurement and Consequences", **Public Administration Review**, Washington, Mar/April, Vol. 63, ss. 225-245.
- Kacmar, K. Michelle, Dawn S. Carlson ve Robert A. Brymer (1999), "Antecedents and Consequences of Organizational Commitment: A Comparison of Two Scales", **Educational and Psychological Measurement**, Vol. 59, No. 6, December, ss. 976-994.
- Kane, Thomas D ve Trueman R. Tremble Jr. (2000), "Transformational Leadership Effects at Different Levels of the Army", **Military Psychology**, 12(2), ss. 137-160.
- Kara Kuvvetleri Komutanlığı-K.K.K. (2002), **Harekât: (Sevk ve Muharebe)**, KKT 100-5, K.K. Basımevi ve Basılı Evrak Depo Müdürlüğü, Ankara.
- Karrasch, Angela (2003), "Antecedents and Consequences of Organizational Commitment", **Military Psychology**, 15(3), ss. 225-236.
- Keith, D. ve Newstrom, J. (1989), "Human Behavior at Work", **Organizational Behavior**, s.178'den aktaran Adnan Ceylan ve Halit Keskin (2002), "Çalışanların Güçlendirici Lider Davranışlarını Algılamaları ile İş Tatmini ve Stresi Arasındaki İlişkiler", **10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, 23-25 Mayıs, s.376.
- Koçel, Tamer (2003), **İşletme Yöneticiliği**, Genişletilmiş 9. Bası, Beta, İstanbul.

- Konovsky, Mary A. (2000), "Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations", **Journal of Management**, Vol. 26, No. 3, ss. 489-511.
- Konovsky, Mary A. ve S. Douglas Pugh (1994), "Citizenship Behavior and Social Exchange", **Academy of Management Journal**, Vol. 27, No. 3, ss. 656-669.
- Kotter, J. (1990), **A Force from Change, How Leadership Differs from Management**, Free Press, New York, NY'den aktaran Cacioppe, Ron (1998), "An Integrated Model and Approach for the Design of Effective Leadership Development Programs", **The Leadership & Organization Development Journal**, 19/1, ss. 44-53.
- Kotter, J.P. (1990), "What Leaders Really Do", **Harvard Business Review**, May-June, ss. 103-111.
- Kotter, J.P. (1996), **Leading Change**, Harvard Business School Press, Boston, MA'dan aktaran Malcolm Higgs (2002), "How can We Make Sense of Leadership in the 21st Century", **The Leadership & Organization Development Journal**, 24/5, ss. 273-284.
- Lok, Peter ve John Crawford (1999), "The Relationship Between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development", **The Leadership & Organization Development Journal**, 20/7, ss. 365-374.
- Lord, R.G., C.L., deVader & G.M. Alliger (1986), "A Meta-Analysis of the Relation Between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures", **Journal of Applied Psychology**, 71, ss. 402-410'dan aktaran Jane M. Howell ve Bruce J. Avolio, (1993), "Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 78, No. 6, ss. 891-902.
- Luthans, Fred (1995), **Organizational Behavior**, 7. Baskı, McGraw-Hill Inc., New York.

- Mathews, Brian P. ve Jeryl L. Shepherd (2002), "Dimensionality of Cook and Wall's (1980) British Organizational Commitment Scale Revisited", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 75, ss. 369-375.
- Mathieu, John E. ve Dennis M. Zajac (1990), "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment", **Psychological Bulletin**, Vol. 108, No. 2, ss. 171-194.
- May, Tam Yeuk-Mui, Marek Korczynski ve Stephen J. Frenkel (2002), "Organizational and Occupational Commitment: Knowledge Workers in Large Corporations", **Journal of Management Studies**, 39:6, September, ss. 775-801.
- McIntyre, Robert M., Simon A. Bartle, Dan Landis ve Mickey R. Dansby (2002), "The Effects of Equal Opportunity Fairness Attitudes on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Perceived Work Group Efficacy", **Military Psychology**, 14(4), ss. 299-319.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, 1, ss. 61-98.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997), "Commitment in The Workplace: Theory, Research And Application", **Thousand Oaks, Sage Publications**.
- Meyer, J.P. ve Herscovitch, L. (2001), "Commitment in The Workplace, Toward A General Model", **Human Resource Management Review**, 11, ss. 299-326
- Mintzberg, H., J.B. Quinn ve J. Voyer (1995), **The Strategy Process**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.'den aktaran Karen Boehnke ve d. (2003), "Transformational Leadership: An Examination of Cross-National Differences and Similarities", **The Leadership & Organization Development Journal**, 24/1, ss. 5-15.
- Moorman, R. H. (1991), "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", **Journal of Applied Psychology**, 76, ss. 845-855.

- Moorman, R. H., Blakely, G.L. ve Niehoff, B.P. (1998), "Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior?", **Academy of Management Journal**, Vol.41, ss. 351-357.
- Moorman, R. H., Niehoff, B.P. ve Organ (1993), "Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behaviors: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Procedural Justice.", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 6, ss. 209-225.
- Morris, J.H. ve Sherman, J.D. (1981), "Generalizability of An Organizational Commitment Model", **Academy of Management Journal**, Vol.24, ss. 512-526.
- Mowday, Richard T. ve Richard M. Steers (1979), "The Measurement of Organizational Commitment", **Journal of Vocational Behavior**, 14, ss. 224-247.
- Niehoff, B.P. & Moorman, R.H. (1993), "Justice As A Mediator Of The Relations Between Methods Of Monitoring And Organizational Citizenship Behavior", **Academy of Management Journal**, 36(3), s. 527
- Nystedt, Lars, Anders Sjöberg ve Gösta Hagglund (1999), "Discriminant Validaiton of Measures of Organizational Commitment, Job Involvement, and Job Satisfaction among Swedish army Officers", **Scandinavian Journal of Psychology**, 40, ss. 49-55.
- O'Reilly, C. A. III & Chatman J. (1986), "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior, **Journal of Applied Psychology**, 71, ss. 492-499.
- Organ, D.W. (1988), **Organizational Citizenship Behavior**, Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D.W. (1997), "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time", **Human Performance**, 10(2), ss. 85-97.
- Organ, D.W. ve Andreas Lingl (1995), "Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior", **The Journal of Social Psychology**, 135(3), ss. 339-350.

- Organ, D.W., ve W. Clay Hamner (1982), **Organizational Behavior**, Business Pub., USA'dan aktaran Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek (2001), **Örgütsel Psikoloji**, 3. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Organ, D.W. ve Moorman, R. H. (1993), "Fairness and Organizational Citizenship Behavior: What Are the Connections?", **Social Justice Research**, 6, ss. 5-18
- Orpen, Christopher (1994), "The Effect of Organizational Commitment on the Relationship Between Procedural and Distributive Justice", **The Journal of Social Psychology**, 134(1), ss. 135-136.
- Özaralli, Nurdan (2003), "Effects of Transformational Leadership on Empowerment and Team Effectiveness", **The Leadership & Organization Development Journal**, 24/6, ss. 335-344.
- Özdamar, Kazım (1999), **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi**, 2.Baskı, Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Öztorun, Necdet (1997), "Liderlik Sistemi ve Askeri Liderlik", **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Deniz Harp Okulu Yayını, Cilt:2, İstanbul, 5-6 Haziran, ss.465-466.
- Parasuraman, S. ve Nachman, S. (1987), "Correlates of Organizational And Professional Commitment", **Group And Organization Studies**, Vol.12, ss.287-303.
- Peters T. ve R. Waterman (1982), **In Search of Excellence**, Harper and Row, New York NY.'tan aktaran Karen Boehnke ve d. (2003), "Transformational Leadership: An Examination of Cross-National Differences and Similarities", **The Leadership & Organization Development Journal**, 24/1, ss. 5-15.
- Pillai, Rajnandini, Chester A. Schriesheim ve Eric S. Williams (1999), "Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study", **Journal of Management**, Vol. 25, No. 6, ss. 897-933.
- Podsakoff, P.M., ve d. (1984), "Situation Moderators of Leader Reward and Punishment Behaviors: Fact or Fiction", **Organizational Behaviors and Human Performance**, 34, ss. 21-63'ten aktaran Jane M. Howell ve Bruce J. Avolio (1993), "Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control and Support for

- Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 78, No. 6, ss. 891-902.
- Podsakoff, P.M., W.D. Todor & R. Skov (1982), “Effects of Leader Contingent and Noncontingent Reward and Punishment Behaviors on Subordinate Performance and Satisfaction”, **Academy of Management Journal**, 25, ss. 810-821’den aktaran Jane M. Howell ve Bruce J. Avolio (1993), “Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 78, No. 6, ss. 891-902.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. and Fetter, R. (1990), “Transformational Leader Behaviors And Their Effects on Followers’ Trust in Leader, Satisfaction And Organizational Citizenship Behaviors”, **The Leadership Quarterly**, 1, ss.107-142.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B. ve William H. Bommer (1996), “Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors”, **Journal of Management**, Vol. 22, No. 2, ss. 259-298.
- Price, J. L. (1997), “Handbook of Organizational Measurement”, **International Journal of Man Power**, 18, 4/5/6, ss. 305-558.
- Rafferty, Alannah E. ve Mark A. Griffin (2004), “Dimensions of Trnasformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions”, **The Leadership Quarterly**, 15, ss. 329-354.
- Rahim, M. Afzalur ve Mainuddin Afza (1993), “Leader Power, Commitment, Satisfaction, Complience, and Propensity to Leave a Job Among U.S. Accountants”, **Journal of Social Psychology**, October, ss. 611-625.
- Rawls, J. (1971), “A Theory of Justice”, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, MA.’den aktaran Nigar Demircan ve Adnan Ceylan (2003) “Does Trust Mediate The Effects of Justice Perceptions on Employee Commitment”, *Boğaziçi Journal*, Vol.17, no.2, s.24

- Robbins, S. (1992), **Essentials in Organizational Behaviour**, Prentice-Hall International Editions, London'dan aktaran Aaltio-Marjosala, liiris ve Tuomo Takala (2000), "Charismatic Leadership, Manipulation and the Complexity of Organizational Life", **Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today**, Volume 12, Number 4, ss. 146-158.
- Rost, J.C. (1991), **Leadership for the Twenty-first Century**, Praeger, New York, NY'den aktaran Block, Lory (2003), "The Leadership-Culture Connection: An Exploratory Investigation", **The Leadership & Organization Development Journal**, 24/6, ss. 318-334.
- Rousseau, D.M. (1989), "Psychological and Implied Construct in Organizations", **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol. 2, No. 2, ss. 121-139'dan aktaran Malcolm Higgs (2002), "How can We Make Sense of Leadership in the 21st Century", **The Leadership & Organization Development Journal**, 24/5, ss. 273-284.
- Rowden, R. W. (2000), "The Relationship between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment", **The Leadership & Organization Development Journal**, 21/1, ss. 30-35.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz (2001), **Örgütsel Psikoloji**, 3. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Schappe, Stephen P. (1998), "The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior", **The Journal of Psychology**, 132(3), ss. 277-290.
- Schein, E.H. (1992), **Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View**, 2nd. Ed., Jossey-Bass, San Francisco, CA'dan aktaran Lory Block (2003), "The Leadership-Culture Connection: An Exploratory Investigation", **The Leadership & Organization Development Journal**, 24/6, ss. 318-334.
- Schnake, Mel E. ve Michael P. Dumler (2003), "Levels of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behavior Research", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 76, ss. 283-301.

- Settoon, R.P., Bennett, N. ve Liden, R. (1996), "Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity", **Journal of Applied Psychology**, 81, ss. 219-227.
- Shamir, B. (1999), "An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories", **Leadership Quarterly**, Summer, Vol. 10, Issue 2, ss. 285-305.
- Sweeney, P.D. ve McFarlin, D.B. (1992), "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes", **Academy of Management Journal**, Vol.35, ss.626-638.
- Sweeney, P.D. ve McFarlin, D.B. (1993), "Workers' Evaluations of the "Ends" and the "Means": An Examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 55, ss.23-40.
- Şenyüz, Pınar Belkıs (2003), **Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler ve Örgütsel Bağlılık ile İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Tabak, Akif (2001), "Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri", **Kara Harp Okulu Bilim Dergisi**, Cilt 11, Sayı 2, ss. 1-13
- Tang, T.P. ve Baldwin, L.J. (1996), "Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment", **SAM Advanced Management Journal**, Vol.61, No.3, ss.25-32.
- Teplitsky, M.L. (1991), "Junior Army Officer Retention Intentions: A Path Analytic Model (Army Tech. Rep. No. 934)", **Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for The Behavioral And Social Sciences**. (DTIC No: AD-A242094).
- Testa, Mark R. (2001), "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Effort in the Service Environment", **The Journal of Psychology**, 135(2), ss. 226-236.
- Tincy, Noel M. ve Mayr Anne Devanna (1990), "The Transformational Leader", **The Managers Bookshelf-A Mosaic of Contemporary Views**, John L. Pierce, John W. Newstorm (ed.), Harper Collins

- Publishers, Inc., New York'tan aktaran M. Kemal Demirci (1999), "Önderlik Kuramları ve Dönüştürücü Önderlik İlişkisi", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 3, Kasım, ss. 329-350.
- Tremble, Trueman R. Jr., Stephanie C. Payne ve John F. Finch, R. Craig Bullis (2003), "Opening Organizational Archives to Research: Analog Measures of Organizational Commitment", **Military Psychology**, 15(3), ss. 167-190.
- Tucker, Mary L., Anne M. McCarthy ve Robert D. Gulbro (1999), "Increasing Customer Satisfaction with Effective Leadership: Testing a Model", **Journal of Business & Entrepreneurship**, Vol. 11, No. 1, March, ss. 17-30.
- Ulrich, D. (1997), "HR of the Future: Conclusions and Abbreviations", **HR Management**, Vol. 36, No. 1, ss. 175-9'dan aktaran Malcolm Higgs (2002), "How can We Make Sense of Leadership in the 21st Century", **The Leadership & Organization Development Journal**, 24/5, ss. 273-284.
- Ulrich, D. (1999), "HR and the Bottom Line" paper at the **CIMD Conference**, Blackpool'dan aktaran Higgs, Malcolm (2002), "How can We Make Sense of Leadership in the 21st Century", **The Leadership & Organization Development Journal**, 24/5, ss. 273-284.
- Vogelaar, A. L. W. (2004), "Leadership to the Edge: A Balancing Act", **Uluslararası Liderlik Sempozyumu**, 15-16 Nisan 2004, KHO (Kara Harp Okulu), Ankara, ss. 522-537
- Waldman, D.A. ve Yammarino Francis (1999), "'CEO Charismatic Leadership: Levels of Management and Levels of Analysis Effects", **Academy of Management Review**, 24 (2), ss. 266-285'ten aktaran Mansour Javidan ve David A. Waldman (2003), "Exploring Charismatic Leadership in the Public Sector: Measurement and Consequences", **Public Administration Review**, Washington, Mar/April, Vol. 63, ss. 225-245.
- Wayne, S.J., Shore, L.M., ve Liden, R. (1997), "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective" **Academy of Management Journal**, 40, ss. 82-111.

- Wasti, S. Arzu (2003), "Organizational Commitment, Turnover Intentions and the Influence of Cultural Values", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 76, ss. 303-321.
- Williams, L.J. ve S.E. Anderson (1991), "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors", **Journal of Management**, Vol. 17, No. 3, ss. 601-617.
- Williams, L.J. ve Hazer, J.T. (1986), "Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Re-Analysis Using Latent Variable Structural Equation Methods", **Journal of Applied Psychology**, Vol.12, No.1, ss. 219-231.
- Williams, M. (2000), **The War of Talent**, IPD, London'dan aktaran Higgs, Malcolm (2002), "How can We Make Sense of Leadership in the 21st Century", **The Leadership & Organization Development Journal**, 24/5, ss. 273-284.
- Williams, Steve, Richard Pitre ve Mohamed Zainuba (2002), "Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewards Versus Treatment", **The Journal of Social Psychology**, 142(1), ss. 33-44.
- Wong, Leonard, Paul Bliese ve Dennis McGurk (2003), "Military Leadership a Context Specific Review", **The Leadership Quarterly**, 14, ss. 657-692.
- Yavuz, Cansel Akyol (2002), "Liderlikte Güncel Yaklaşımlar", <http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/LiderlikGunce.asp> 11 Ağustos 2004 tarihinde erişilmiştir.
- Yukl, G.A. (1989), **Leadership in Organizations**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall'dan aktaran Jane M. Howell ve Bruce J. Avolio (1993), "Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 78, No. 6, ss. 891-902.
- Yukl, G.A. (1999), "An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories", **Leadership Quarterly**, 10(2), ss. 285-305'ten aktaran Hasan Gül (2003), **Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, GYTE, Gebze, 2003.

ÖZGEÇMİŞ

GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı : Hakan DİLEK
 Doğum Yeri ve Tarihi : NEVŞEHİR – 25.10.1973
 Adresi : Doğu Loj. 6.Blok No:7 Sarıkamış / KARS
 Telefon : +90 (474) 413 82 72
 : +90 (542) 596 94 43
 E-mail Adresi : h_dilek@yahoo.com
 Mesleği ve İşi : Subay (Tankçı Yüzbaşı)

EĞİTİM DURUMU

Yüksek Lisans :

- **İşletme dalında Yüksek Lisans** (Master of Business Administration in Financial Management), Yeditepe Üniversitesi, İSTANBUL, (1998-2000)

Lisans :

- **Sistem Mühendisliği dalında Lisans**, Kara Harp Okulu, ANKARA, (1991-1995)

Lise :

- Kuleli Askeri Lisesi, Çengelköy/İSTANBUL (1987-1991)

YABANCI DİL BİLGİSİ

İngilizce (Çok İyi)

YAYINLAR

Dilek, H. (2002). “Kara Kuvvetleri Komutanlığı İçin Alternatif Bir Tedarik Yöntemi: Leasing”, KHO Savunma Bilimleri Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, 76-96.

Alpkan, L., Dilek, H., ve Bozlağan, R., (2005). “Liderlik Tarzlarının Güven ve Adalet Algısı Yoluyla Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri”, KHO Savunma Bilimleri Dergisi, Cilt 4, Sayı 1 (Baskıda)

EK-A

SARIKAMIŞ GARNİZONUNDA GOREVLİ PERSONELE UYGULANAN ANKET FORMU

Bu çalışma **Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi**'nde yapılmakta olan "**Orduda Uygulanan Liderlik Tarzları ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri**" konulu bilimsel araştırma ile ilgilidir. Anketin amacı; orduda uygulanan liderlik tarzları ve adalet algısının örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerini incelemektir. Anketi yanıtlamak kıymetli zamanınızın bir kısmını alacaktır; fakat elde edilecek araştırma sonuçları, çalışan performansının artırılması, örgüt içinde huzurlu ve güvene dayalı bir ortam yaratılması ve günümüzde büyük önem taşıyan insan kaynağından verimli bir biçimde faydalanılabilmesi açısından değerlendirileceğinden, büyük önem taşımaktadır. Araştırmaya katılımlarınızı bekler, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Doç. Dr. Lütfihak ALPKAN

Tnk. Yzb. Hakan DİLEK

Sayın katılımcı, bu bölümde yer alan ifadeleri (önergeleri), **amirinizin** mevcut "liderlik uygulamaları (tutum ve davranışları)"nı gözönünde bulundurarak değerlendiriniz. İfadeleri (önergeleri) değerlendirirken, **olması gereken durumu değil, mevcut durumu dikkate almanız** gerekmektedir. İfadelerin (önergelerin) değerlendirilmesi konusunda sizlere yardımcı olması açısından, bir örnek değerlendirme aşağıda gösterilmiştir.

Örnek:

Amirim, bizim için bir başarı sembolüdür.

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	2	3	4	5

Amirim,	1	2	3	4	5
..... mevcut yöntem ve tekniklerin geliştirilmesi konusunda astlarını teşvik eder.	1	2	3	4	5
..... ihmal edilmiş gibi görünen astlarına kişisel önem verir.	1	2	3	4	5
..... her birimize farklı ihtiyaçlara, yeteneklere ve isteklere sahip bireyler olarak davranır.	1	2	3	4	5
..... heyecan verici ve cesaretlendirici konuşmalarla astlarının performansını artırır.	1	2	3	4	5
..... yaratıcı ve yenilikçi çözümler üretme konusunda astlarını teşvik eder.	1	2	3	4	5
..... tek tek her bir astının ihtiyaç ve taleplerine önem verir.	1	2	3	4	5
..... çok güçlü ve güvenilir bir kişiliğe sahiptir.	1	2	3	4	5
..... astlarının entelektüel gelişimi için imkan ve destek sağlar.	1	2	3	4	5
..... astları olarak onunla gurur duyarız.	1	2	3	4	5
..... çalışkanlık ve verimlilik açısından astlarına örnek olur.	1	2	3	4	5
..... iyice sorgulanmamış fikirler hakkında ciddi bir şekilde düşünmemizi önerir.	1	2	3	4	5
..... her bir astının sorun ve kaygılarını ayrı ayrı dinlemek için zaman ayırır.	1	2	3	4	5
..... astlarına geleceğe dair umut ve iyimserlik aşılar.	1	2	3	4	5
..... her bir astına kişisel olarak değer verir.	1	2	3	4	5
..... astların kişisel görüş, düşünce ve önerilerine değer verir.	1	2	3	4	5
..... bizim için bir başarı sembolüdür.	1	2	3	4	5
..... astlarını çok iyi motive eder.	1	2	3	4	5
..... sorunlara farklı açılardan da yaklaşmamızı tavsiye eder.	1	2	3	4	5
..... bize sunduğu uzun vadeli hedefleri kolayca benimseriz.	1	2	3	4	5
..... astları olarak ona çok saygı ve hayranlık duyarız.	1	2	3	4	5
..... astlarına kendilerini geliştirme konusunda çeşitli imkanlar sunar.	1	2	3	4	5
..... mesleki açıdan kendilerini geliştirmeleri konusunda astlarını teşvik eder.	1	2	3	4	5
..... her bir astının farklı özelliklerini yakından bilir.	1	2	3	4	5
..... astları ona layık olabilmek için daha verimli çalışırlar.	1	2	3	4	5

Amirim,	1	2	3	4	5
..... çabalarım sonucunda ödül almak istiyorsam, neler yapmam gerektiğini bana açıkça bildirir.	1	2	3	4	5
..... alacağım ödülün niteliği konusunda fikir beyan etmeme izin verir.	1	2	3	4	5
..... ne kadar çaba göstermem gerektiği ve karşılığında ne kadar ödül alacağımı önceden bildirir.	1	2	3	4	5
..... başarılı bir iş yapıldığında terfi ve ödül imkanları hakkında bize ümit verir.	1	2	3	4	5
..... işler düzgün gittiği müddetçe herhangi bir değişiklik yapmaya çalışmaz.	1	2	3	4	5
.... mevcut çalışma biçimi işe yarar olduktan sonra performansımızı arttırmak için yeni yollar aramaz.	1	2	3	4	5
..... sadece işimi yapmak için yeterli olacak düzeyde bilgi verir.	1	2	3	4	5
..... işimi her zaman olduğu şekilde aynen devam ettirmemden memnundur.	1	2	3	4	5

Sayın katılımcı, bu bölümde yeralan ifadeleri (önergeleri), **işinize ve kurumunuza** yönelik tutum ve davranışlarınızı genel olarak gözönünde bulundurarak değerlendiriniz. İfadeleri (önergeleri) değerlendirirken, **olması gereken durumu değil, mevcut durumu dikkate almanız** gerekmektedir. İfadelerin (önergelerin) değerlendirilmesi konusunda sizlere yardımcı olması açısından, bir örnek değerlendirme yukarıda gösterilmiştir. Aşağıdaki ifadelerden kendinize en yakın hissettiğiniz rakamı işaretleyiniz.

Aldığım ücretin adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Tecrübe, birikim ve uzmanlığımın karşılığını adil bir şekilde aldığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Bu kurum için harcadığım mesai ve çabalarımın karşılığını adil bir şekilde aldığımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Dağıtılan kaynakların (personel, maddi kaynak vb.) adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
İş yükümün ve çalışma programımın adil olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Dağıtılan ödüllerin (maddi ve manevi) adil olduğunu düşünüyorum .	1	2	3	4	5
İşimin bana sağladığı maddi imkanlardan çok memnunum.	1	2	3	4	5

Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	1	2	3	4	5
Bu kurum benim için çok önem ve anlam taşıyor.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurumdan dışarıda gururla bahsediyorum.	1	2	3	4	5
Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	1	2	3	4	5
Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
Kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5

Başka bir iş ayarlamadan önce, bu kurumdan ayrılmaktan korkuyorum.	1	2	3	4	5
Benim için bu kurumdan ayrılanın olumsuz sonuçlarından biri de, yeni iş alternatiflerinin azlığıdır.	1	2	3	4	5
Şu an bu kurumdan ayrılısam hayatım alt üst olur.	1	2	3	4	5
Bu kurumdan ayrılmayı istesem bile kısa bir sürede iyi bir iş bulmam benim için çok zor olurdu.	1	2	3	4	5
Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az tercih hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5

Bu kurumdan şimdi ayrılısam suçluluk hissederdim.	1	2	3	4	5
Burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle, bu kurumdan şimdi ayrılmam yanlış olacaktır.	1	2	3	4	5
Bu kuruma çok şey borçlu olduğumu hissediyorum; ayrılısam çok ayıp olur.	1	2	3	4	5
Daha avantajlı olsa bile, bu kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	1	2	3	4	5

İşim benim için bir hobi gibidir.	1	2	3	4	5
İşimde, diğer bir çok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Mevcut işimin, bulabileceğim diğer işlerden daha ilgi çekici olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
İşimden çok keyif alıyorum.	1	2	3	4	5
Mevcut işim beni genel olarak tatmin ediyor.	1	2	3	4	5
İşimi boş zamanlarımdan daha fazla seviyorum.	1	2	3	4	5
Genel olarak işimden çok memnunum.	1	2	3	4	5

Zorunlu Olmasa Bile,					
..... acil yardım isteyen çalışma arkadaşlarıma elimden geldiğince yardım etmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
..... iş yükü çok fazla olanlara elimden geldiğince yardım etmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
..... yeni gelenlerin ortama ve işe uyum sağlamalarına yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
..... işle ilgili sorunları olanlara, gönüllü olarak zaman ayırırım.	1	2	3	4	5
Karar alırken, kararlarımdan etkilenebilecek diğer kişilere ve yöneticime danışırım.	1	2	3	4	5
Herhangi bir önemli davranışta bulunmadan önce ilgili kişilere bilgi veririm.	1	2	3	4	5
Her zaman dakik olmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
Karar alırken, başka çalışanlarla çıkabilecek sorunları engellemede elimden geleni yaparım.	1	2	3	4	5
Hiç kimse izlemediğinde bile mesaimi boşa geçirmem.	1	2	3	4	5
Hiç kimse izlemediğinde bile kurum kurallarına, tüzüklerine ve prosedürlerine uymaya çalışırım.	1	2	3	4	5
Karar alırken, başkalarının hakkını suistimal etmem.	1	2	3	4	5
Hiçbir zaman uzun öğle araları almak istemem.	1	2	3	4	5
Görevim olmasa bile,					
..... kurum imajına yardımcı olan faaliyetlere katılmak isterim.	1	2	3	4	5
..... kurumumun gelişmesine hizmet edecek faaliyetlerde bulunurum.	1	2	3	4	5
..... kurumumla ilgili gelişmelere ayak uydurmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
..... kurumumla ilgili toplantı veya aktivitelerle ilgilenir ve bunlara katılmaya çalışırım.	1	2	3	4	5

Sayın katılımcı, bu bölümde yer alan soruları, kişisel durumunuza uygun olarak cevaplandırınız.

D1. Unvanınız

<input type="checkbox"/>	Subay
<input type="checkbox"/>	Astsubay
<input type="checkbox"/>	Uzman Çavuş - Uzman Onbaşı

D2. Yaşınız

<input type="checkbox"/>	20-25 arası	<input type="checkbox"/>	26-30 arası	<input type="checkbox"/>	31-35 arası	<input type="checkbox"/>	36-40 arası	<input type="checkbox"/>	41 ve üzeri
--------------------------	-------------	--------------------------	-------------	--------------------------	-------------	--------------------------	-------------	--------------------------	-------------

D3. Eğitim Durumunuz

<input type="checkbox"/>	Lise-Meslek Lisesi	<input type="checkbox"/>	Lisans (4 yıllık fakülte) - Harp Okulu
<input type="checkbox"/>	Önlisans (2 yıllık meslek yüksek okulu) - Astsubay Okulu	<input type="checkbox"/>	Yüksek Lisans-Doktora

D4. Ne kadar zamandan beri Türk Silahlı Kuvvetleri'nde çalışmaktasınız?

<input type="checkbox"/>	1 yıldan az	<input type="checkbox"/>	1-5 yıl	<input type="checkbox"/>	6-10 yıl	<input type="checkbox"/>	11-15 yıl	<input type="checkbox"/>	15 yıl üzeri
--------------------------	-------------	--------------------------	---------	--------------------------	----------	--------------------------	-----------	--------------------------	--------------

Değerli vaktinizi ayırıp bu çalışmaya verdiğiniz destekten dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.

İrtibat:

Hakan DİLEK (Tankçı Yüzbaşı)

Tel : +90 474 4135710 / 4108

Faks : +90 474 4134088

E-Posta: h_dilek@yahoo.com