

Liderlik Uygulamaları Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İlişkisinde Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Etkisi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*

The Effects of Managers Leadership Practices on Organisational Citizenship Behaviours and Intervening Role of Organisational Justice: Sample of Accommodation Sector in Mugla

Taner DALGIN¹
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
Soner TASLAK²
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

Özet

İşletme yönetimi yazınında Bateman ve Organ tarafından ilk kez 1983 yılında kullanılan Örgütsel Vatandaşlık kavramı bu çalışmanın odak noktasını oluşturmaktadır. Araştırmada işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyini etkileyen önemli faktörlerden biri olduğu düşünülen liderlik uygulamaları boyutlarının etki düzeyinin ve bu etki üzerinde bir ara değişken olarak örgütsel adalet algısının rolünün netleştirilmesi amaçlanmaktadır. Araştırma kapsamında katılımcılardan yöneticilerinin liderlik uygulamaları ile ilgili algıları, örgütsel adalet ile ilgili algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışı eğilimleri ile ilgili veri toplanmıştır. Elde edilen bulgulara göre örgütsel vatandaşlık davranışlarını en etkili şekilde açıklayan liderlik uygulamaları olarak harekete geçmeye imkân tanımak, model olmak ve paylaşılmış bir vizyon oluşturmak ile ilgili liderlik uygulamaları ön plana çıkmıştır. Örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki doğrudan etkisi değerlendirildikten sonra, örgütsel adalet algılarının liderlik uygulamaları, örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkisindeki aracılık rolü değerlendirilmiştir. Yapılan analizde örgütsel adaletin kısmi olarak ara değişken rolü oynadığı, liderlik uygulamaları ve örgütsel vatandaşlık ilişkilerini güçlendirdiği gözlemlenmiştir.

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

* Araştırma Taner Dalgın tarafından hazırlanan “Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi Ve Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolü: Muğla Konaklama Sektörü Örneği” isimli Tez çalışmasından yararlanılarak hazırlanmıştır.

¹ Öğr. Gör. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla Meslek Yüksekokulu, Turizm Seyahat ve Eğlence Hizmetleri Bölümü, e-mail: tdalgin@hotmail.com

² Doç. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, e-mail: sonertaslak@gmail.com

Abstract

The focal point of this study is organisational citizenship behaviour notion that came into prominence after the study about in this subject researched by Bateman and Organ in 1983. In this study we aim to research the effect of leadership practises on organisational citizenship behaviour and how organisational justice affects the relationship between leadership practises and organisational citizenship behaviour as an intervening variable. We collected data about leadership practices and organizational justice perceptions and organizational citizenship behaviour. According to findings, most related leadership practices with organizational citizenship behaviour are enable others to act, model to way and inspire a shared vision. Finally we evaluate intervening variable role of organizational justice perceptions on relationship between leadership practices and organizational citizenship behaviour. According to findings, organizational justice has partially an intervening variable role on relationship between leadership practices and organizational citizenship behaviour. Organizational justice intensifies positive effects of leadership practices on organizational citizenship behaviour.

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

Giriş

Örgütler, bir takım amaçları olan sosyal işbirliği sistemleri olarak, amaçlarına ulaşmak için çalışanlarının iş rollerinde belirtilen görevlerin yanı sıra gönüllü katkılarına ve yüksek performans göstermelerine gereksinim duymaktadır (Akbaş, 2011: 57). Bu noktada örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirilen, formal ödül sistemi tarafından doğrudan teşvik edilmeyen, fakat örgütün etkinliği için gerekli olduğu konusunda hem fikir olunan davranışlar önem kazanmaktadır. İşletme yönetimi yazınında Bateman ve Organ tarafından ilk kez 1983 yılında kullanılan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavramı bu nedenlerden dolayı bu araştırmanın odak noktasını oluşturmaktadır. Organ'a (1988) göre; örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel iş tanımında net olarak tanımlanmamış, ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak ele alındığında organizasyonun fonksiyonlarını verimli bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı davranışları ifade etmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışını betimlemek amacıyla Organ'ın sivil vatandaşlığın gerektirdiği sorumluluklardan yola çıkarak geliştirdiği beş boyutlu (özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem) sınıflandırma örgütsel vatandaşlık davranışlarını betimlemekte en yoğun kullanılan sınıflandırmadır (MacKenzie vd. 1991; Özdevicioğlu, 2003). Bu çalışmada işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyini etkileyen önemli faktörlerden biri olduğu düşünülen liderlik uygulamaları boyutlarının etki düzeyinin ve bu etki üzerinde bir ara değişken olarak örgütsel adalet algısının rolünün netleştirilmesi amaçlanmaktadır. Yerli ve yabancı literatürde benzer amaçları taşıyan çalışmalar mevcuttur. Settoon vd., (1996), Wayne vd., (1997), Hackett vd., (2003) yaptıkları çalışmalarda lider üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Arslantaş ve Pekdemir (2007) tüketici elektroniği üreten bir firmanın Beylükdüzü fabrikasında çalışan işgörenler üzerinde yaptıkları çalışmada, dönüşümcü

liderliğin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını nasıl etkilediğini belirlemeye çalışmıştır. Dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışlarını pekiştirdiği düşünülmektedir (Podsakoff vd., 1990: 109). Çetinkaya ve Çimenci (2014), İnce ve Gül (2011), Poyraz vd. (2009), Malatesta ve Byrne (1997) yaptıkları çalışmalarda örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyini nasıl etkilediğini belirlemeyi amaçlamıştır. Yeşiltaş (2013) yaptığı çalışmada paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinde dağıtım adaletinin aracılık rolünü belirlemeyi amaçlamıştır. Akyüz (2012) ise eğitim sektörü üzerine yaptığı tez çalışmasında örgütsel adaletin hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışları ve performans üzerindeki etkilerindeki aracılık rolünü belirlemeyi amaçlamıştır. Asgari vd., (2008), yaptıkları araştırmada dönüşümcü liderlik davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkisinde lider üye etkileşiminin aracılık rolünü belirlemeyi amaçlamıştır. Yapılan literatür taramasında liderlik davranışlarının ve örgütsel adalet algılarının birlikte örgütsel vatandaşlık davranışlarını nasıl etkilediğini belirlemeyi amaçlayan çalışmaların oldukça az olduğu görülmüştür. Araştırmanın amacı bakımından literatürde önemli bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

Liderlik Kavramı ve Liderlik Davranışları

Socrates'ten günümüze liderlikle ilgili argümanların ve araştırmaların temelini, bir topluluğun ihtiyaçlarına hitap edecek, o topluluğu esinlendirecek büyük liderleri betimlemek ve bu liderlerin gelişimini incelemek oluşturmaktadır (Adair, 2005). Bu nedenle örgütsel liderliği statik bir kavram olarak ele almak yerine, değişen şartlara paralel olarak gelişen bir kavram olarak değerlendirmek gerekir. Liderlik kavramını daha net anlayabilmek için geçmişten günümüze yapılan liderlikle ilgili tanımları özetlemek faydalı olacaktır.

Yukl (1989) liderlik kavramını, örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere insanları etkileme süreci olarak tanımlanmıştır. Liderlik alanında önemli çalışmalar yapmış olan Hill'e (1999: 210) göre ise liderlik süreci insanları motive etmek ve onları yönlendirmek için duygusal bağlar kurmakla ilgili bir süreçtir. Liderlik Eren (2000: 427) tarafından bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilecek, bu kişileri ne yapabilecekleri konusunda harekete geçirebilecek bilgi ve yeteneklere sahip olma durumu olarak tanımlanmıştır.

Liderlikle ilgili yapılan tanımların odak noktasında, örgütsel amaçlar doğrultusunda bireylerin yönlendirilmesi, desteklenmesi ve bunu sağlayacak örgütsel bir sistemin oluşturulması bulunmaktadır. Süreç olarak ele alındığında liderlik, bir gruptaki kişileri etkileme, onları belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve belirlenen amaçları gerçekleştirmeleri için söz konusu kişileri harekete geçirme sürecidir (Tengilimoğlu, 2005: 26). Liderlerin örgütlerinde başarılı olabilmesi için öncelikle kontrol edilemeyen çevresel değişkenleri iyi analiz etmesi, daha sonra bu analizler doğrultusunda başarıya giden yolda kontrol edebilecekleri bütün değişkenleri etkin bir şekilde yönlendirmesi gerekir. Liderin etki gücünün en fazla

olduğu ve örgütlerin başarısında en çok etkiye sahip olan faktör o örgütü oluşturan iş görenlerdir. Çağdaş yönetim kuramcıları, yönetimin birbirini tanımlayan iki amacından birinin hizmetlerin etkinliğini arttırmak, diğerinin ise çalışanların iş tatminlerini sağlamak olduğu konusunda birleşmektedir (Tengilimoğlu, 2005: 24). Yönetim biliminin amaçlarından hareketle liderlik kavramının temelini hizmetlerin etkinliğinin artırılması için çalışanların nasıl yönlendirileceği sorusu oluşturmaktadır.

Bu araştırmada liderlik uygulamalarını belirlemek amacıyla Kouzes ve Posner tarafından tekrar ele alınan dönüşümcü liderlik yaklaşımından yararlanılmıştır. Kouzes ve Posner araştırmalarında dönüşümcü liderin davranışlarını açıklamak amacıyla yeni liderlik davranışları tanımlamış ve bir anket formu geliştirmiştir. Liderlik uygulamaları formunda (Leadership Practices Inventory) beş tip liderlik uygulamasını; model olmak, paylaşılmış bir vizyon oluşturmak, süreci sorgulamak, harekete geçmeye imkan tanımak ve çalışanları cesaretlendirmek olarak tespit etmiştir (Sashin ve Rosenbach, 1993: 93). Kouzes ve Posner'ın liderlik uygulamaları envanteri liderlik literatüründe dönüşümcü liderlik yaklaşımının modern bir yorumu olarak değerlendirilmektedir (Hunt, 1999).

Kouzes ve Posner'e göre liderin başarısı büyük ölçüde insanlarla nasıl etkileşime geçtiğiyle ilişkilidir. Lider takipçileri ile olumlu bir iletişim gerçekleştirerek onları sıra dışı performans sergilemeye yönlendirebilir (Kouzes ve Posner, 2007: 25). Uygun bir rol modeli olmak önemli bir lider davranışı olarak görülmektedir. Kouzes ve Posner liderliği insanları, ortak büyük amaçlar doğrultusunda mücadele etme isteği uyandıracak şekilde harekete geçirme sanatı olarak tanımlamıştır. Kouzes ve Posner liderin vizyona sahip olmasının yeterli olmadığını, aynı zamanda bu vizyonu paylaşabilme ve bu vizyon doğrultusunda insanları harekete geçirebilme yeteneğine sahip olması gerektiğini vurgulamıştır (Kouzes ve Posner, 2007).

Kouzes ve Posner'ın 5 liderlik uygulamasından ilki olan model olma davranışı (model to way) *değerlerin netleştirilmesini* ve *örnek oluşturulmasını* içermektedir. Bu liderlik boyutunda öncelikle örgüte özgü değerler oluşturulmalı ve paylaşılan değerlerin doğruluğu pekiştirilmelidir. Değerleri netleştirilmesi için liderin kendi söylemini oluşturması gerekir. Liderin kim olduğunu, hangi konularda hassas olduğunu, neler için uğraş verdiğini ve neye inandığını açık şekilde ifade etmeksizin değerleri netleştirilmesi mümkün değildir. Paylaşılan değerler, sadakati, takım çalışmasını ve amaçlara sıkı bağlılığı teşvik eder. Lider paylaşılan değerleri canlandırmak ve takım değerlerini bütün takım üyelerine öğretebilmek için örnek oluşturmaktadır. Lider her zaman belirli işaretleri gözlemleyen astları tarafından izlenmektedir. Lider bu durumun farkında olarak astlarına örnek olacak açık ve net davranışlar sergilemelidir. Liderin söylediklerini yerine getirmesi ve görmek istedikleri davranışları desteklemesi örnek oluşturma açısından oldukça önemlidir (Kouzes ve Posner, 2007).

Diğer bir liderlik uygulaması olan paylaşılmış bir vizyon oluşturma (inspire a shared vision) *geleceği öngörmeyi* ve *diğer insanları bu vizyona dahil etmeyi*

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

Süreci sorgulamak (challenge the process) ile ilgili liderlik uygulamaları ise *fırsatların araştırılması*, *denemelerde bulunma* ve *risk alma* gibi davranışları kapsamaktadır. Fırsatların araştırılmasında lider inisiyatifi ele almalı, dışa yönelik bir bakış açısı geliştirmelidir. Başarı için lider yeni fikirler, metotlar ve yaratıcı çözümler üretmelidir. Lider ayrıca takipçilerinin dış dünya ile iletişimlerine mümkün olduğunca izin vermeli ve olanak sağlamalıdır. İletişimi sınırlandırmak yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasının önüne geçecektir. Lider ve örgüt üyeleri yeni ürünler, süreçler ve hizmetlerle ilgili arayış içinde olmalıdır. Kouzes ve Posner liderin takım geliştirirken denemelerde bulunmanın ve risk almanın teşvik edildiği bir örgütsel iklim oluşturması gerektiğini vurgulamıştır. Liderler bunu, daha önemli sonuçlar için bir başlangıç olacak küçük çaplı programlar kapsamında belirli ödüller ortaya koyarak ve deneyerek öğrenmeyi teşvik ederek başarabilirler. Bu noktada liderlerin grup üyelerinin yaptığı hataların da gelecekteki başarının önemli bir parçası olduğunun farkında olması önemlidir (Kouzes ve Posner, 2007).

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

olmalıdır. Çalışanların yeterliliklerinin ve kendilerine güvenlerinin geliştirilmesi liderin etkili koçluğu ve gözle görülür desteğiyle mümkündür (Kouzes ve Posner, 2007).

En son liderlik uygulaması olarak çalışanları cesaretlendirmek (encourage to heart), *katkıların farkında olmayı, değerleri ve zaferleri kutlamayı* kapsamaktadır. Katkıların farkında olmak, en iyiyi beklemeyi ve farkındalığın kişileştirilmesini kapsar. Liderin takım hakkında yüksek beklentilere sahip olması, liderin takımın yeteneklerine inandığını gösterir ve bu da takımın daha yüksek performans gösteren bir takıma dönüşme olasılığını artırır. Grup üyelerine geri bildirim sağlamak, onların kendilerini daha değerli hissetmelerini sağlayacak ve devam eden projelere katılımlarını arttıracaktır. Farkındalığın kişileştirilmesi ise liderin çalışanların yaptıkları işin zorluğunun farkında olmasını ve yapılan işi takdir etmesini ifade eder. Takımın değerlerinin ve zaferlerinin kutlanması, topluluk ruhu geliştirilerek ve kişisel katılım sağlanarak etkin bir şekilde yapılmalıdır. Lider kutlamaları örgütsel yaşamın bir parçası haline getirmeli ve bu kutlamalara sosyal destek sağlamalıdır. Takım üyelerinin başarılarının toplum önünde kutlanması, çalışanların örgütün bir parçası olduklarını hissetmelerini ve göreve kendilerini adanmalarının lider tarafından değer gördüğünü anlamalarını sağlayacaktır. Ayrıca liderin kutlamalara bireysel olarak katılması, takım üyelerine değer verdiğinin bir göstergesi olacak ve liderin takım içindeki güvenilirliğini arttıracaktır (Kouzes ve Posner, 2007). Çalışanları cesaretlendirmek davranışını destekleyecek bir başka uygulama hikâyeleştirilerek anlatılmaktadır. Vizyonun ve örgütsel amaçların hikâyeleştirilerek anlatılması grup üyelerinin bunu daha iyi benimsemelerine katkı sağlayacaktır.

Örgütsel Adalet Kavramı

Son yıllarda geliştirilen örgütsel yaklaşımlar, bireylerarası etkileşim ve bu etkileşimden kaynaklanan sorunlar üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu yaklaşımların bir boyutu olarak "Sosyal adalet" kavramının örgütlere uyarlandığı ve örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların adil dağıtımını ifade eden "örgütsel adalet" kavramının geliştirildiği görülmektedir (İşbaşı, 2011; 54). İnsanlar genellikle çevresinde olup biten olayların ne kadar adil olduğunu değerlendirir ve karşılaştığı adaletsizliklere, farklı şekillerde tepkiler vermeye çalışır. İnsanların günlük hayatlarında adalet ile ilgili değerlendirme yaptıkları ortamlardan biri, zamanlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri işyerleridir (İçerli, 2010). Çalışanlar, aldıkları ücretin ne kadar adil olduğu, yöneticilerin kendilerine adil davranıp davranmadığı ya da işyerinde verilen ödüllerin adaletli bir şekilde dağıtılıp, dağıtılmadığı gibi konularda değerlendirmeler yaparlar ve bu değerlendirmeler sonucunda çevrelerine karşı bazı davranış kalıpları geliştirirler (Irak, 2004: 26).

Örgütsel adalet örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapılacağı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlarca, algılanma biçimi olarak tanımlanabilir (İçerli,

2010: 69). Bu açıdan değerlendirildiğinde örgütsel adaletin, örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgili bir kavram olduğu söylenebilir (İnce ve Gül, 2005: 76). Örgütsel adalet kavramı; çalışanların örgütsel uygulamaların ve kararların doğruluğu konusundaki algılarını ve bu algıların çalışanlar üzerindeki etkilerini kapsamaktadır (Çolak ve Erdost, 2004: 52). Örgütsel adalet, adil ve ahlâki uygulama ve işlemlerin örgüt içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içerir. Adaletli bir örgütte, çalışanlar yöneticilerin davranışlarını adil, ahlâki ve rasyonel olarak değerlendirirler (İşcan ve Sayın, 2010: 196) ve bu değerlendirme çalışanların davranışlarını ve performansını olumlu şekilde etkiler. Bu nedenle örgütsel adalet algısının olumlu olması örgütlerde arzu edilen bir durumdur. Aşağıda örgütsel adalet kavramının daha net anlaşılmasını sağlayacak teorik yaklaşımlara ve örgütsel adalet kavramının boyutlarına yer verilmiştir.

Örgütsel adalet teorileri, kavramsal olarak birbirinden bağımsız iki boyuttan, yani "reaktif-proaktif boyut" ve "süreç-içerik boyut"undan türetilerek dört kategoriye ayrılmış, bunlar da kendi içinde çeşitli teoriler oluşturmuşlardır. Adaletin "reaktif teorisi", çalışanların adil olmayan uygulamalardan kaçma veya kaçınma girişimlerine odaklanmaktadır. Böyle teoriler, adaletsizliklere tepkileri incelemektedir. Buna karşılık "proaktif teoriler", çalışanların adaleti sağlamak üzere tasarlamış oldukları davranışlar üzerine odaklanmaktadır. Bu teoriler adil uygulamaların yapılmasına ilişkin davranışları incelemektedir. Adaletle ilgili "süreç teorileri" ise, ücret ve terfi gibi çeşitli kazanımların nasıl belirlendiğine odaklanmaktadır. Süreç teorileri daha çok, örgütsel kararlar alınırken ve bu kararlar uygulanırken kullanılan prosedürlerin adil olup olmadığı üzerine odaklanmaktadır. Buna karşılık "içerik teorileri" ortaya çıkan kazanımların dağıtımında adil olma ve olmama durumu ile ilgili algılar üzerine odaklanmaktadır (Greenberg, 1987: 9,10). Reaktif-proaktif boyutunun ve süreç-içerik boyutunun birbirinden bağımsız olduğu düşünülmektedir. Bu iki boyut bir araya getirildiğinde, birbirinden farklı 4 tür adalet teorileri kategorisi ortaya çıkmaktadır. Bunlar; reaktif-içerik teorileri, proaktif- içerik teorileri, reaktif-süreç teorileri ve proaktif-süreç teorileridir (İçerli, 2010:71).

Örgütsel adalet yazınında en yaygın kullanılan örgütsel adalet boyutları dağıtımsal, işlemsel (prosedürel) ve etkileşimsel adalet boyutlarıdır (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Örgütsel adaletin bu üç formu birbirleriyle yüksek oranda ilişkilidir ve araştırmalar çalışanların iş ile ilgili tutumlarıyla her bir boyutun bağımsız olarak ilişkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır (Colquitt vd., 2001). Örgütsel adalet konusundaki ilk çalışmalar dağıtım adaleti üzerine yoğunlaşmıştır. Dağıtım adaleti örgütlerde çalışanların elde ettiği ödül ve cezalar konusunda algıladıkları adaletin derecesi olarak açıklanmaktadır (DeConnick, 2010). Dağıtım adaletinin kuramsal temeli, Adams'ın (1965) eşitlik kuramına dayanmaktadır. Eşitlik kuramına göre, çalışanlar yatırım ve ödül oranlarını bir başka çalışanın yatırım ve ödül oranı ile karşılaştırır. Bu iki oran eşit olduğu zaman, çalışan bir adalet duygusu yaşar. Ancak bu ikisi arasında bir farklılığın ortaya çıkması, çalışan üzerinde adaletsizlik duygusuna yol açar (Beugré, 1998: 2). Eşitlik Teorisinde kastedilen yatırım, çalışanların tecrübeleri, kıdemleri, bedensel ve zihinsel yetenekleri, yaş ve

cinsiyetleri, bilgi ve becerileri ve iş için harcadıkları çaba gibi işe verdikleri girdilerdir. Ödüller ise, ücret, işle ilgili haklar, statü, yetkiler, takdir, ilerleme imkânları (terfiler) gibi çalışanlara sağlanan faydalardır (Eroğlu, 1998: 288).

İşlemsel adalet, örgüt içindeki bölüşüm kararlarının alındığı süreçlere ve prosedürlere atfedilen adalet algısını ifade eder. İşlemsel adaletin özü çalışanlara elde edebilecekleri kazanımlara ilişkin söz hakkı veya bilgi girdisi sağlama fırsatı verilmesidir (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Süreçte çalışana söz hakkı tanınması, sonuçlara ilişkin hoşnutsuzluğu azaltabilir. Çalışana sağlanan çıktılarının dağıtılmasında, süreçlerin adil işlediğine ilişkin bir algının oluşması, çalışanın örgüte ve üstlerine yönelik tutumlarını olumlu etkileyecektir. İşlemsel adalet daha çok örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi sonuçlarla ilişkilidir (Colquitt vd., 2001).

Etkileşimsel adalet ise örgüt içindeki bireylerin birbirlerine karşı davranışlarında algılanan dürüstlük düzeyini belirtir. İşlemsel adaletin tersine, etkileşimsel adalet etkileşimin biçimsel yönlerine odaklanmaz. Etkileşimsel adalet, yönetimin astlarına yönelik davranışında etkileşim esnasında gösterilen açık yüreklilik, duyarlılık, saygının düzeyiyle ilgilidir (DeConinck, 2010: 1350). İşlemsel adaletle etkileşimsel adalet arasındaki temel farklılık, algılanan adalet ya da adaletsizliğin odaklandığı yerdir. İşlemsel adalet algıları örgüte, etkileşimsel adalet algıları çalışanın ilk amirine yöneliktir (DeConnick, 2010: 1350). Etkileşimsel adaletin iki boyutunda (1) kişilerarası adalet, (2) bilgisel adalet irdelenmektedir. Kişiler arası adalet yöneticilerin insanlara karşı itibar ve saygınlık çerçevesindeki davranışlarıyla ilişkilidir. Bilgisel adalet ise, uygulanan prosedürler veya kaynakların paylaşılması konusunda bilgi sağlayıcı açıklamalara odaklanır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Örgütlerde yer alan biçimsel rol davranışları yönetimin çalışanlardan beklediği ve örgüt yaşamının temelini oluşturan davranışlardır. Bu davranışların açık ve anlaşılır biçimde belirlenmemesi, örgütlerde çatışma ve olumsuz sonuçlar doğuracaktır (Çerik, 2008: 175). Bu nedenle örgütler öncelikle çalışanlarından istedikleri biçimsel rol davranışlarını net şekilde belirlemelidir. Bununla birlikte, çalışanların biçimsel rol davranışlarının yanında biçimsel olmayan rol davranışları da geliştirmeleri, örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri ve örgütsel işlevlerini daha yüksek performans düzeylerinde gerçekleştirmeleri açısından artık önemli bir gereklilik haline gelmiştir. Bu noktada çalışanların biçimsel olmayan rol davranışlarını konu alan bir kavram olarak örgütsel vatandaşlık davranışına değinmek gerekmektedir. Organ'a (1988) göre; örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel iş tanımında net olarak tanımlanmamış, ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak ele alındığında organizasyonun fonksiyonlarını verimli bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı davranışları ifade etmektedir. Birey, örgüt açısından işlevselliği olan aktif ya da pasif nitelikli bu davranışları gösterip göstermemeye kendisi karar verir (Organ,

1990). Diğer bir tanıma göre örgütsel vatandaşlık davranışı, işgörenin örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek istenenden daha fazlasını yapmasıdır (Greenberg ve Baron, 2000).

Örgütsel vatandaşlık davranışları çalışmalarının çıkış noktasını Dennis Organ'ın 1977 yılında "tatmin performansı sağlar" konusundaki teorisi oluşturmaktadır. Bu teoriye bağlı yürütülen, araştırmalarda örgütsel vatandaşlık davranışının örnekleri yöneticiler ile iyi ilişkiler kurma, diğer çalışanlara yardım etme, üstlendiği görevlerden şikâyetçi olmama, bir görevi yapmak zorunda olmadığı halde üstlenme gibi unsurlar olarak sınıflandırılmıştır (Yücel ve Samancı, 2009). Örgütsel vatandaşlık davranışı, formal ödül sistemi tarafından doğrudan teşvik edilmeyen, fakat örgütün etkinliği için gerekli olduğu konusunda hemfikir olunan davranışları ifade etmektedir. Bateman ve Organ (1983) birlikte örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınıflandırmasını yapabilmek için yöneticilerin memnun olduğu, ancak doğrudan çalışanlardan isteyemedikleri 30 önermelik vatandaşlık davranışlarını ölçen bir ölçek hazırlamışlardır. Bu çalışmanın ve bu çalışmayı takip eden çalışmaların sonuçlarına bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ortaya çıkmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışları, yardımseverlik, vicdanlılık, sportmenlik, nezaket, örgütsel erdem olmak üzere beş kategoride ele almaktadır. Aşağıda örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları açıklanmıştır.

Yardımseverlik Davranışı (Altruism)

Diğerkâmlık davranışı olarak da ifade edilen yardımseverlik davranışı örgütle ilgili görev ve problemlerde yeterli beceriye sahip olmayan yeni personele istekli olarak yardım etmekle ilgili davranışları ifade etmektedir. Çalışma ortamında yardımseverlik boyutunu oluşturan davranışlar, işinde başarısız olan bir işgörene yardımcı olma, sağlık problemi nedeniyle işe geç kalan arkadaşının görevini üstlenme, işe yeni başlayanlara gönüllü olarak işe uyum (oryantasyon) konusunda yardım etme, iş yükü ağır olan işgörenlere yardımcı olma, işle ilgili sorunlarında iş arkadaşlarına yardımcı olma, iş arkadaşlarını yapabilecekleri hatalar konusunda uyarma, iş arkadaşının ihtiyacı olan veya kendi başına tedarik edemeyeceği materyalleri sağlama şeklinde ele alınmaktadır (Posdakoff ve Mackenzie, 1994). Yardımseverlik davranışının yerine getirilmediği durumlarda örgütsel sorunların ortaya çıkma olasılığı artmaktadır.

Vicdanlılık Davranışı (Conscientiousness)

İleri görev bilinci olarak da ifade edilen vicdanlılık davranışı örgüt üyelerinin asgari rol gereklerinin üzerinde gönüllü olarak sergiledikleri davranışları ifade etmektedir (Farh, Zhong ve Organ, 2004; Çerik, 2008: 186). Vicdanlılık davranışı uzun çalışma saatleri boyunca çalışmak, görevler dışındaki ekstra işleri isteyerek yapmak, örgütsel kurallara uymak, su, elektrik ve yakıt gibi kaynakları tasarruflu kullanmak ve çalışma saatlerini hiçbir zaman boşa harcamamak gibi

örgüt için çeşitli gereklilikleri yerine getirmekle ilgili davranışları kapsamaktadır. Vicdanlılık gösteren örgüt üyesi, gözetim ve denetim altında olmasa da, biçimsel ve biçimsel olmayan rol davranışlarını ihmal etmeyecektir.

Sportmenlik Davranışı (Sportmanship)

Sportmenlik davranışı çalışanların çalışma ortamında gerginliğe ve çatışmaya sebep olabilecek olumsuz davranışlardan kaçınmalarını ve önemsiz sorunlardan dolayı şikayette bulunmamalarını öngören davranışlardır (Organ, 1990; 96). Bu davranış boyutu işin neden olduğu kaçınılmaz rahatsızlık ve zorlamalara karşı hoşgörülü olma, diğer kişiler tarafından rahatsız edilmekten dolayı şikâyet etmeme, işler yolunda gitmediğinde pozitif tutumunu koruma ve diğer çalışanların düşüncelerine saygı duyma türündeki davranışları içerir. Ayrıca örgüt imajını korumak, eleştirilere karşı örgütü savunmak, işletmenin ününü koruması bakımından pazar çevresinde iyi haberler duyurmak örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutunda yer alır (Özkalp, 2003: 96). Sportmenlik davranışları, çalışanların sorunlarla, gerginliğe yol açmadan yapıcı görüşleriyle mücadele etmesini ve ortaya çıkan olumsuz durumlara dayanma güçlerini arttırması sebebiyle örgütün etkinliğine ve verimliliğine katkı sağlayan davranışlardır (İşbaşı, 2000).

Nezaket (Courtesy)

Nezaket davranışı çalışanların, diğer çalışma arkadaşları için sorun yaratabilecek hususları önceden belirleyerek, çözümü için önerilerde bulunma, yardımcı olma, sorunun ortaya çıkmasına engel olma ya da bu konuda gerekli birimleri bilgilendirme türündeki önleyici nitelikteki davranışlarını ifade eder (Özkalp, 2003). Bu boyutta yer alan davranışların ortak özelliği, herhangi bir problem veya sorun ortaya çıkmadan örgüt üyelerini uyarmak için sergilenen davranışlar olmasıdır. Verilecek bir karardan etkilenebilecek kişilerin önceden görüş ve fikirlerini almak, örgüt içinde önemli konularla ilgili diğer çalışanlara bilgi sağlamak, çalışma arkadaşlarının sahip olduğu hak ve ayrıcalıklara saygı göstermek ve genel konularda hatırlatma ve danışma davranışları nezaket boyutunda yer alan davranışlar olarak ifade edilebilir (Organ, 1988).

Örgütsel Erdem (Civic Virtue)

Örgütsel erdem bir bütün olarak ve en üst düzeyde örgüte bağlılığı ve ilgiyi, örgütsel yaşama aktif ve gönüllü olarak katılımı ve dolayısıyla örgütün işlevlerini nasıl geliştireceği konusunda fikir üretmeye yatkınlığı ifade eder

(Posdakoff ve Mackenzie, 1994). Örgütün gelişimine destek verme davranışı olarak da sayılabilecek bu davranışlarda bireysel inisiyatif söz konusudur. Örgüt içi toplantılarda düzenli olarak yer almak ve tartışmalara aktif olarak katılmak, örgütsel politika ve karar verme süreçlerine gönüllü katılım, işle ilgili eğitim etkinliklerine devam etmek, kurumdaki gelişmelere ayak uydurmaya çalışarak değişimleri yakından izlemek ve bu değişimlerin diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynamak, bina içindeki duyuru kaynaklarından (pano, posta vb.) faydalanmak, örgütle ilgili konular üzerinde düşünmek, bilgi sahibi olmak ve bunu iş arkadaşlarıyla paylaşmak, örgütün önündeki fırsatları ve tehditleri gözlemek gibi davranışlar sivil erdem boyutunda yer alabilecek nitelikte davranışlardır (Allison vd., 2001: 283). Söz konusu davranışlar kişinin bütünü parçası olma konusundaki farkındalığını yansıtmaktadır (Podsakoff vd., 2000: 525)

Örgütsel vatandaşlık davranışının işletme ve paydaşları açısından yarattığı birçok fayda söz konusudur. Örgütsel vatandaşlıkla ilgili birçok araştırmada, bu davranışların kaynakların daha etkin kullanımına, yöneticilerin daha üretken etkinliklere zaman ayırmasına ve çalışanların işlerini sergileme yeteneklerini geliştirmelerine olanak sağlaması sebebiyle örgütlerin daha etkin, verimli ve başarılı olmasına katkı sağladığı vurgulanmıştır (Organ, 1988; Podsakoff and MacKenzie, 1994). Organ (1988)'a göre, vatandaşlık davranışları, örgütün sosyal mekanizmasının işlerliğini kolaylaştırdığı, anlaşmazlıkları azalttığı ve etkinliği arttırdığı için örgütsel performansı da olumlu etkilemektedir. Vatandaşlık davranışlarının örgütsel performansı arttırması sonucunda, yönetsel fonksiyonlara daha az iş düşeceği için kaynakların tahsisi azaltılmış olur. Böylece, serbest kalan bu kaynaklar (finansal ve insan kaynakları) daha verimli amaçlar için kullanılabilir. Ayrıca, astlarını yönlendirmek ve kontrol etmek için daha az zaman harcayan yöneticilerin zaman ve enerjilerini örgüt için daha öncelikli ve önemli faaliyetlere yönlendirmeleri mümkün olur (Akbaş, 2011). Örgütsel vatandaşlık davranışı ortaya çıkması yönetici ve çalışanların verimliliklerini arttıracaktır (MacKenzie, Podsakoff ve Fetter, 1991; Organ, 1988). Örgütsel vatandaşlık davranışları, takım arkadaşları ve iş grupları arasındaki aktiviteleri etkili bir şekilde koordine ederek, örgütsel performansın atmasını sağlar (Ünal,2003). Örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütün performansındaki değişkenlik azaltılabilir ve örgütün değişen çevre koşullarına adaptasyonunu kolaylaştırılabilir (Kaynak, 2007). Organ'a (1988) göre, örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışılan örgüt ortamını cazip bir hale getirerek örgütün nitelikli iş gücünü çekme ve elinde tutma yeteneğini geliştirir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgüt içi stresi azaltmak ve çalışanların sorumluluk duygularını geliştirmek gibi faydalarının da olduğu söylenebilir.

Organ (1988)'a göre, vatandaşlık davranışları, örgütün sosyal mekanizmasının işlerliğini kolaylaştırdığı, anlaşmazlıkları azalttığı ve etkinliği arttırdığı için bunların bir sonucu olarak performansı da arttırabilir. Vatandaşlık davranışlarının örgütsel performansı arttırması sonucunda, yönetsel fonksiyonlara kaynakların tahsisi azaltılmış olur. Böylece, serbest kalan bu kaynakların (finansal ve insan kaynakları) daha verimli amaçlar için kullanılması sağlanabilir ve bunun sonucunda örgütsel başarı arttırılabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışları ile

yönetici ve çalışanların verimlilikleri artar (MacKenzie, Podsakoff ve Fetter, 1991; Organ, 1988). Ayrıca, Organ'a (1988) göre, örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışılan örgüt ortamını cazip bir hale getirerek örgütün nitelikli iş gücünü çekme ve elinde tutma yeteneğini geliştirir.

Metodoloji

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

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

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Liderlik uygulamaları algılarını, örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve örgütsel adalet algılarını ölçmek amacıyla farklı ölçeklerden yararlanılarak bir anket formu oluşturulmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının ölçülmesinde farklı çalışmalardaki ölçeklerden yararlanılarak (MacKenzie vd., 1991; Netemeyer vd., 1997; Podsakoff ve MacKenzie, 1994; Farh vd., 1997) 22 önermeden oluşan bir ölçek oluşturulmuştur (Cronbach Alpha: 0,831). Ölçekte yer alan ifadelerden 4'ü yardımseverlik boyutunu, 4'ü ileri vicdanlılık boyutunu, 4'ü sportmenlik boyutunu, 6'sı sivil erdem boyutunu, 4'ü nezaket boyutunu ölçmeyi amaçlayan ifadelerdir. Yöneticilerin liderlik uygulamalarıyla ilgili alt kademe ve orta kademe yöneticilerin algılarını ölçmek amacıyla Kouzes ve Posner (2007) tarafından oluşturulmuş Liderlik uygulamaları ölçeği (Leadership Practices Inventory) kullanılmıştır. Ölçekte 6 ifade rol model olma davranışlarıyla, 6 ifade paylaşılmış bir vizyon oluşturma davranışlarıyla, 6 ifade süreci sorgulama davranışlarıyla, 6 ifade harekete geçmeye imkân tanıma davranışlarıyla, 6 ifade çalışanları cesaretlendirme davranışlarıyla ve 6 ifade etkileşimci liderlik davranışlarıyla ilgili algıları ölçmeyi amaçlamaktadır. Etkileşimci liderlik davranışlarıyla ilgili algıları ölçmek amacıyla, aktif istisnalarla yönetimi ifade eden 3 soru ve pasif istisnalarla yönetimi ifade eden 3 soru kullanılmıştır. Kouzes ve Posner tarafından oluşturulan ölçeğe, etkileşimci liderliği ifade eden önermeler eklenmiştir. Etkileşimci liderlik davranışıyla ilgili algıları ölçmek amacıyla kullanılan ifadeler oluşturulurken Bass ve Avolio (1990) tarafından geliştirilen liderlik anketinden yararlanılmıştır. Ölçeğin Cronbach Alpha düzeyi 0,946 olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların örgütsel adalet algısını belirlemek için Colquitt (2001) tarafından geliştirilen, Özmen, Arbak ve Özer (2007) tarafından Türkçeye uyarlanan, on üç maddeden oluşan örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek işlemsel adalet, dağıtımsal adalet, kişiler arası adalet ve bilgisel adalet boyutlarını birleştiren tek ölçektir. Özmen, Arbak ve Özeri (2007) tarafından yapılan güvenilirlik analizine göre Cronbach Alpha değerleri, dağıtım adaleti algısı boyutu için 0.94, işlemsel adalet algısı boyutu için 0.86, etkileşim adaleti algısı boyutu için 0.88 bulunmuştur. Bu araştırmada ölçeğin cronbach alpha düzeyi ise 0,919 olarak tespit edilmiştir. Ölçeklerin tamamında 1 "hiç katılmıyorum", 2 "katılmıyorum", 3 "fikrim yok", 4 "katılıyorum" ve 5"kesinlikle katılıyorum" anlamına gelmektedir.

Araştırmanın uygulama aşamasında öncelikle Marmaris'te ve Bodrum'da faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmeleri ve bu işletmelerin iletişim bilgileri ve adresleri belirlenmiştir. Bu işletmelerinin belirlenmesinde internetten yararlanılmıştır. Yapılan tarama sonucunda 64 adet işletme tespit edilmiştir. Bu işletmelerle yapılan görüşmeler sonucunda anket formunun uygulanabilmesi için 16'sı Marmaris 14'ü Bodrum olmak üzere toplam 30 otel işletmesinden onay alınmıştır. Olumsuz cevap alınan beş yıldızlı otel işletmeleri uygulama dışında bırakılmış, olumlu cevap alınan otel işletmelerinden anketin uygulanması için randevu alınmıştır. Anket uygulaması Marmaris destinasyonunda faaliyet gösteren otel işletmelerinde temmuz ayı içinde, Bodrum destinasyonunda faaliyet gösteren otel işletmelerinde ise ağustos ayı içinde tekrarlanan ziyaretler ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın uygulanması aşamasında bazı sınırlılıklar ile karşılaşmıştır. Bunlardan en önemlisi yöneticilere ulaşmakta zorluk çekilmesidir.

Yöneticilerin iş saatinde anket formlarını doldurmaya zaman ayırmaları zor olacağı için iş aralarında ya da dinlenme zamanlarında onlara ulaşılmıştır. Anket çalışmasının uygulanması yaklaşık 2 ay süresince tekrarlanan ziyaretlerle devam etmiştir.

Anketin uygulama aşamasında, bu otel işletmelerinde çalışan insan kaynakları müdürlerinin yardımı alınarak, orta ve alt kademe yöneticilere ulaşılmış ve anket formlarının doldurulması sağlanmıştır. Süreç sonunda 720 anket formu dağıtılmış bu anket formlarından 375 adeti doldurulmuş şekilde geri alınabilmiştir. Elde edilen anketlerden 36 adeti hatalı ya da eksik şekilde doldurulduğu için araştırmaya dahil edilmemiştir. Sonuç olarak 176'sı Marmaris'te faaliyet gösteren otellerden 163'ü Bodrum'da faaliyet gösteren otellerden olmak üzere toplam 339 adet anket formu araştırma kapsamında kullanılmıştır. Gerçekleştirilen araştırmada öncelikle "yöneticilerin sergiledikleri liderlik uygulamaları astlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyini etkilemekte midir?" sorusunun cevabı aranmıştır. Ayrıca araştırmada "Örgütsel adalet algıları liderlik uygulamaları ve örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkisinde ara değişken rolü oynamakta mıdır?" soruna da cevap aranmıştır. Araştırmanın uygulama kısmı bu araştırma soruları çerçevesinde şekillenmiş ve elde edilen bulgular temel alınarak çeşitli değerlendirmeler yapılmıştır.

Araştırma Bulguları

Araştırmada öncelikle araştırma kapsamındaki katılımcılarla ilgili bilgiler sunulmuş, sonrasında ölçekle ilgili güvenirlik analizi sonuçları, liderlik uygulamaları ve örgütsel vatandaşlık ilişkisine dair bulgular sunulmuş ve en son olarak örgütsel adalet algılarının liderlik uygulamaları ve örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkisindeki ara değişken rolüne ilişkin bulgular sunulmuştur. Tablo 1'de katılımcılardan cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, sektörde çalışma süresi ve otelde çalışma süresiyle ilgili elde edilen genel bilgiler sunulmuştur.

Tablo 1: Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

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

Katılımcılar ile ilgili veriler sunulurken sadece ilgili maddeye cevap veren katılımcıların sayısı n olarak alınmıştır. Katılımcılar içinde erkeklerin daha yoğun olduğu (% 57,8) görülmektedir. Eğitim düzeylerine bakıldığında lise ve dengi düzeyinde eğitime sahip olanların katılımcılar içinde en yüksek oranda olduğu görülmektedir. Orta ve alt düzey yönetim kademelerinde yer alan katılımcılar içinde lisansüstü eğitime sahip olanların oranının çok düşük olması (% 1,9) dikkat çekicidir. Katılımcıların yaşlarına baktığımızda 31-40 yaş aralığındaki katılımcıların (% 34,5) sayısal olarak çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Medeni duruma bakıldığında bekâr ve evli katılımcıların sayısının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Katılımcılardan elde edilen bir diğer bilgi turizm sektöründe ve şu an çalıştığı otel işletmesinde kaç yıldan beri çalıştıkları bilgisidir. Katılımcıların ortalama 9 yıl 8 ay gibi uzun bir turizm sektörü tecrübesine sahiptir. Bunun sebebi olarak orta kademe ve alt kademe yönetici olmak için daha fazla tecrübe sahibi olmak gerekliliği gösterilebilir. Bunun yanında katılımcıların şu an çalıştıkları otel işletmesinde 3 yıl 3 ay gibi daha kısa bir geçmişe sahip oldukları görülmüştür. Bu durum turizm sektöründe iş gücü devir oranının yüksek olmasının bir sonucu olarak görülebilir.

Tablo 2’de katılımcıların çalıştıkları departmanlara göre dağılımı verilmiştir. Bu dağılım verilirken her departmandaki katılımcılar orta kademe (departman müdürleri) ve alt kademe yöneticiler (şift liderleri, şefler) olmak üzere iki ayrı grup oluşturulmuştur.

Tablo 2: Katılımcıların Departmanlara Göre Dağılımı

Çalışılan departman	Orta kademe yön.	Alt kademe yön.	Toplam	%
Önbüro– Rezervasyon	37	14	51	19,2
Servis	8	38	46	17,3
Kat Hizmetleri	12	32	44	16,5
Mutfak	5	23	28	10,5
Muhasebe	8	17	25	9,4
İnsan Kaynakları	11	6	17	6,4
Satın Alma	3	1	4	1,5
Güvenlik	2	2	4	1,5
Satış- Pazarlama	4	3	7	2,6
İdari Birimler	4	7	11	4,1
Teknik Servis	6	2	8	3,0
Sağlık Klubü & Spa	2	5	7	2,6
Animasyon	2	-	2	0,8
Halkla ilişkiler	2	4	6	2,3
Müşteri ilişkileri	3	2	5	1,9
Bilgi işlem	1	-	1	0,4
Toplam	110	156	266	100

Tablo 2’de görüldüğü gibi katılımcılar içinde önbüro-rezervasyon departmanında çalışan işgörenlerin diğer departmanlarda çalışanlara göre daha

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

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

Liderlik uygulamaları, örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel adalet ölçeklerinin boyutlarını netleştirmek amacıyla faktör analizinden yararlanılmıştır. Faktör analizi yapılırken *KMO* istatistiğini temel alan *varimax rotation* metodu kullanılmıştır. Verileri sunmak için kullanılan tablo içeriğinde ölçeklerde yer alan önermelerin hangi faktöre ait olduğu, faktör yükleri, faktörlerin toplam varyansın ne kadarını açıkladığı ve faktörlerin cronbach's alpha düzeyleri verilmiştir. Kaiser Meyer Olkin değeri ve Bartlett Küresellik Testi ile ilgili elde edilen değerler bütün ölçeklerin faktör analizine uygunluğunu doğrulamaktadır. Bu veriler ölçek bazında ayrı ayrı sunulmuştur. Aşağıda sırasıyla tablo 3'de liderlik uygulamaları ölçeği, tablo 4'de örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeği ve tablo 5'de örgütsel adalet ölçeği ile ilgili veriler sunulmuştur.

Tablo 3: Liderlik Uygulamaları Ölçeği Faktör Yapısı ve Güvenilirlik Katsayıları

Faktörler	Sorular	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyansların payı %	Cronbach's Alpha
L1.Çalışanları cesaretlendirmek	S.25	,748	12,503	,908
	S.26	,671		
	S.27	,670		
	S.28	,653		

	S.29	,746		
	S.30	,692		
L2.Paylaşılmış bir vizyon oluşturmak	S.7	,658	10,869 23,372 (Kümülatif)	,864
	S.8	,633		
	S.9	,709		
	S.10	,648		
	S.11	,597		
	S.12	,688		
L3.Rol model olmak	S.1	,579	9,755 33,127 (Kümülatif)	,843
	S.2	,775		
	S.3	,667		
	S.4	,574		
	S.5	,540		
	S.6	,577		
L4.Harekete geçmeye imkân tanımak	S.19	,574	9,594 42,721 (Kümülatif)	,888
	S.20	,555		
	S.21	,582		
	S.22	,698		
	S.23	,672		
	S.24	,607		
L5.Süreci sorgulamak	S.13	,587	8,891 51,611 (Kümülatif)	,857
	S.14	,521		
	S.15	,521		
	S.16	,669		
	S.17	,636		
	S.18	,724		
L6.Etkileşimci lider 1 (Aktif olarak istisnalarla yönetim)	S.32	,813	8,356 59,968 (Kümülatif)	,877
	S.33	,823		
	S.34	,800		
L7.Etkileşimci lider 2 (Pasif olarak istisnalarla yönetim)	S.31	,710	5,547 65,514 (Kümülatif)	,689
	S.35	,737		
	S.36	,812		
Kaiser Meyer Olkin değeri				,944
Bartlett Küresellik Testi Ki kare			7269,704 (df: 630) (Sig.: ,000)	

Tablo 3’de görüldüğü gibi liderlik uygulamalarını ölçmeyi amaçlayan ölçek toplam 7 faktörden oluşmaktadır. Elde edilen faktörlerin toplam varyansın % 65,5’ini açıkladığı görülmektedir. Ölçek içinde toplam varyansı en yüksek derecede çalışanları cesaretlendirme isimli faktör açıklamaktadır (% 12,503). Faktörlerin cronbach’s alpha düzeylerine baktığımızda etkileşimci lider 2 boyutu ile ilgili güvenilirlik düzeyinin (,689) kabul edilebilir, diğer faktörlerin güvenilirlik düzeyinin ise iyi düzeyde olduğu görülmektedir. Tablo 4’de örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğiyle ilgili faktör analizi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 4: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Faktör Yapısı ve Güvenilirlik Katsayıları

Faktörler	Sorular	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyansların payı %	Cronbach's Alpha
V1. Nezaket (Courtesy)	S.13	,611	14,060 14,060 (Kümülatif)	,811
	S.14	,759		
	S.15	,724		
	S.16	,696		
V2.Yardımsaverlik (Altruism)	S.1	,704	13,620 27,680 (Kümülatif)	,832
	S.2	,776		
	S.3	,688		
	S.4	,628		
V3. Vicdanlılık (Conscientiousness)	S.5	,537	11,641 39,321 (Kümülatif)	,770
	S.6	,692		
	S.7	,799		
	S.8	,650		
V4. Sivil Erdem (Civic Virtue)	S.17	,542	11,576 50,897 (Kümülatif)	,766
	S.18	,703		
	S.19	,735		
	S.21	,744		
	S.22	,476		
V5. Sportmenlik (Sportmanship)	S.9	,669	9,963 60,860 (Kümülatif)	,670
	S.10	,566		
	S.11	,625		
	S.12	,732		
Kaiser Meyer Olkin değeri				,873
Bartlett Küresellik Testi Ki kare			2797,460 (df: 210) (Sig.: ,000)	

Tablo 4'de görüldüğü gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmeyi amaçlayan ölçek toplam 5 faktörden oluşmaktadır. Ölçek içinde yer alan 20. soru faktörleri bozduğu için faktör analizine dahil edilmemiştir. Ortaya çıkan faktörlerin toplam varyansın yaklaşık % 61'ini açıkladığı görülmektedir. Ölçek içinde toplam varyansı en yüksek derecede nezaket boyutuyla ilgili faktör açıklamaktadır (%14,060). Faktörlerin cronbach's alpha düzeylerine baktığımızda sadece sportmenlik davranışı faktörü ile ilgili güvenilirlik düzeyinin düşük olmakla beraber (,689) kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. Diğer faktörlerin güvenilirlik düzeyleri ise iyi olarak nitelendirilebilecek düzeydedir. Tablo 5'de örgütsel adalet algılamaları ölçeğiyle ilgili faktör analizi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 5: Örgütsel Adalet Algılamaları Ölçeği Faktör Yapısı ve Güvenilirlik Katsayıları

Faktörler	Sorular	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyansların payı %	Cronbach's Alpha
A1. Dağıtımsal Adalet	S.10	,847	29,666 29,666 (Kümülatif)	,943
	S.11	,891		
	S.12	,873		
	S.13	,842		

A2. İşlemsel Adalet	S.1	,783	24,250 53,916 (Kümülatif)	,858
	S.2	,811		
	S.3	,811		
	S.4	,800		
A3. Etkileşimsel Adalet	S.5	,834	23,923 77,839 (Kümülatif)	,879
	S.6	,866		
	S.8	,726		
	S.9	,767		
Kaiser Meyer Olkin değeri				,884
Bartlett Küresellik Testi Ki kare			3006,830 (df: 66) (Sig.: ,000)	

Tablo 5’de görüldüğü gibi örgütsel adalet algılarını ölçmeyi amaçlayan ölçek toplam 3 faktörden oluşmaktadır. Ölçek içinde yer alan 7. Soru faktörleri bozduğu için faktör analizine dahil edilmemiştir. Ortaya çıkan faktörlerin toplam varyansın yaklaşık % 78’ini açıkladığı görülmektedir. Ölçek içinde toplam varyansı en yüksek derecede dağıtımsal adalet faktörü açıklamaktadır (% 29,666). Faktörlerin Cronbach’s Alpha düzeylerine baktığımızda dağıtımsal adalet faktörünün mükemmel diğer iki faktörün iyi olarak değerlendirilebilecek düzeyde değerlere sahip olduğu görülmektedir. Ölçeklerle ilgili faktör analizi sonuçları sunulduktan sonra faktörleri oluşturan ifadelerin ortalamaları ve standart sapmaları faktör başlıkları altında her bir ölçek için ayrı ayrı sunulmuştur. Tablo 6’da liderlik uygulamaları ölçeğini oluşturan ifadelerin ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir.

Tablo 6: Liderlik Uygulamalarıyla İlgili Algılar

Faktör	Ort.	İfadeler	Ort.	s.s.
Çalışanları Cesaretlendirmek	3,91	25. İnsanlar işlerini iyi yaptığında onlara övgüde bulunur.	3,94	1,06
		26. İnsanların yeteneklerine ve becerilerine güvenir.	3,94	1,01
		27. İnsanları katılımları ve katkıları için ödüllendirir.	3,82	1,11
		28. İnsanları paylaşılan değerlere bağlı olmak konusunda teşvik eder.	3,92	,98
		29. Farklı yollarla astlarının başarıları tebrik eder.	3,92	1,06
		30. Takım üyelerine taktir ve desteklerini belirtir.	3,92	1,01
Paylaşmış Bir Vizyon Oluşturmak	3,84	7. İşimizi etkileyebilecek gelecekle ilgili olası değişim süreçlerinden bahseder.	3,86	,95
		8. İnandırıcı bir gelecek resmi tasvir eder.	3,82	,97
		9. Diğer insanları gelecek hakkındaki hayalleri paylaşmaya yönlendirir.	3,83	,99
		10. Grup isteklerini temsil eder.	3,86	,94
		11. İnançla işin anlamından bahseder.	3,86	1,00
		12. Çevresindeki insanlara hayallerinin nasıl gerçekleşebileceğini gösterir.	3,82	,98

Rol Model Olmak	4,04	1. Çalışanların gelecekle ilgili beklentilerini şekillendirir.	3,04	,92
		2. Kararlaştırılmış standartlara uymak konusunda genel bir fikir birliği oluşturur.	4,04	,79
		3. Sözlerini ve taahhütlerini yerine getirir.	4,04	,89
		4. Gerçekleştirdiği eylemlerin insanların performansı üzerindeki etkilerine dikkat eder.	4,03	,87
		5. Örgütsel değerlerle ilgili fikir birliği oluşturur.	4,03	,86
		6. Net bir liderlik felsefesi vardır.	4,04	,89
Harekete Geçmeye İmkân Tanımak	4,07	19. İşbirliğine dayalı ilişkiler geliştirir.	4,10	,87
		20. Farklı bakış açılarını dikkate alır.	4,09	,94
		21. Diğer insanlara karşı saygılı davranır ve onlara değer verir.	4,16	,93
		22. Diğer insanların verdikleri kararları destekler.	3,99	,99
		23. İnsanlara işleri nasıl yapacakları konusunda seçme şansı verir.	4,02	,98
		24. İnsanların işlerinde kendilerini gerçekleştirmelerini teşvik eder.	4,06	,96
Süreci Sorgulamak	3,93	13. Becerilerini test etmek için zorlayıcı fırsatları araştırır.	3,92	,99
		14. Yeni yaklaşımları denemek konusunda insanları teşvik eder.	3,94	,95
		15. Yenilikçi yöntemleri geliştirmek amacıyla diğer işletmelerin uygulamalarını araştırır.	3,91	,99
		16. Ne öğrenebiliriz sorusunun yanıtını arar.	3,95	,96
		17. Amaçları, planları ve yapı taşları ile ilgili kesin kararlara sahiptir.	3,94	,95
		18. Dener ve risk alır.	3,94	,98
Etkileşimci Lider 1	3,84	32. Astlarının sorumluluk alanlarını net bir şekilde belirler.	3,76	1,08
		33. Kurallara ve prensiplere uyulması konusunda son derece hassastır.	3,92	1,06
		34. Astlarının görevlerini, yetki ve sorumluluklarını; örgüt politikaları, iş tanımları ve usullerine göre belirler.	3,83	1,03
Etkileşimci Lider 2	3,32	31. Kendi kararlarını genellikle tek başına almak ister.	3,38	1,24
		35. Bütün dikkatini hatalar, şikâyetler ve başarısızlıklarla uğraşma üzerinde yoğunlaştırır.	3,42	1,23
		36. Herhangi bir aksaklık ortaya çıkmadıkça harekete geçmez.	3,17	1,35

Tablo 6'da görüldüğü gibi harekete geçmeye imkân tanımak ile ilgili liderlik uygulamaları katılımcılar tarafından en yoğun algılanan liderlik uygulamasıdır. Katılımcıların en yüksek düzeyde katıldığı ifade "yöneticim diğer insanlara karşı saygılı davranır ve onlara değer verir" (4,16) ifadesidir. Liderlik uygulamaları algılarıyla ilgili bir diğer öne çıkan veri etkileşimci liderlik 2 (Pasif istisnalarla yönetim) boyutundaki algılamaların düşük düzeyde olması ve standart sapmaların yüksek olmasıdır. Bu boyuttaki standart sapmaların yüksek olmasının nedeni, hiç katılmıyorum ve kesinlikle katılıyorum gibi en uç cevapların bu liderlik uygulaması boyutunu değerlendirirken daha sık kullanılmasıdır. Örneklem kapsamındaki otel

işletmelerinde bu boyuttaki liderlik uygulamalarının katılımcılar tarafından en az düzeyde algılandığı söylenebilir. Katılımcıların en az düzeyde katıldığı ifade ise “yönetim herhangi bir aksaklık ortaya çıkmadıkça harekete geçmez” (3,17) ifadesidir. Tablo 7’de örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilgili ortalamalar ve standart sapmalar sunulmuştur.

Tablo 7: Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarıyla İlgili Bulgular

Faktör	Ort.	İfadeler	Ort.	s.s.
Nezaket (Courtesy)	4,41	13. Çalıştığım işi geliştirmek için ekstra fikirler üretim ve bunları paylaşırım.	4,28	,69
		14. İşle ilgili sorun çıkabilecek konuları iş arkadaşlarımla ve üstlerimle paylaşırım.	4,41	,68
		15. İşle ilgili sorunların çözümüne katkıda bulunmak konusunda elimden geleni yaparım.	4,51	,56
		16. Yaptığım işle ilgili iletişim içinde olmam gereken örgüt üyeleri ile sürekli iletişim kurarım.	4,44	,60
Yardımsellik (Altruism)	4,44	1. Çalıştığım işte işe yeni başlayan iş arkadaşlarıma işle ilgili karşılaştığı sorunlarda yardımcı olurum.	4,43	,72
		2. Çalıştığım işte iş arkadaşlarımla işle ilgili karşılaştığı sorunlara çözüm bulmaya çalışırım.	4,47	,63
		3. Çalıştığım işte işle ilgili püf noktalarını iş arkadaşlarıma göstermek konusunda istekliyim.	4,45	,65
		4. Çalıştığım işte görevim olmasa da müşterinin herhangi bir sorununa çözüm bulmaya çalışırım.	4,41	,76
Vicdanlılık (Conscientiousness)	4,15	5. Çalıştığım işte gerektiğinde görevim olmayan işleri yaparım.	4,07	,92
		6. Çalıştığım işte gerekli durumlarda mesai saatlerimin dışında da isteyerek çalışırım.	4,16	,91
		7. Çalıştığım işyerindeki kurallara gönüllü olarak uyarım.	4,22	,82
		8. Çalışma saatleri içinde hiçbir zamanı boşa harcamam.	4,14	,84
Sivil Erdem (Civic Virtue)	4,11	17. Çalıştığım iş yerinde, iş arkadaşımın ya da arkadaşlarımla herhangi bir problemle karşılaşacağını fark edersem, beni ilgilendirmese de onları uyarırım.	4,17	,87
		18. Şu an çalıştığım iş ortamı benim sosyal hayatımın önemli bir parçasıdır.	4,09	,96
		19. İşletmemi geliştirmek için iş dışındaki zamanlarda da fikir üretmeye çalışırım.	3,95	1,03
		21. Şu an çalıştığım iş ortamı benim uzun yıllar çalışmak istediğim ve kendimi ait hissettiğim bir yapıya sahiptir.	4,01	1,06
		22. Kişisel işim gibi benimsediğim şu an çalıştığım işe elimden gelen her türlü katkıyı yapmak isterim.	4,35	,81

Sportmenlik (Sportmanship)	4,01	9. İş ortamından kaynaklanan bazı problemleri görmezden gelirim.	3,85	,90
		10. İş arkadaşlarımla fikirlerine ve aldıkları kararlara saygı duyarım.	4,18	,76
		11. Ufak sorunlar işimle ilgili olumlu beklentilerimi etkilemez.	4,07	,92
		12. İş arkadaşlarımla işle ilgili bana gerektiğinde müdahale etmelerine hoşgörü gösteririm.	3,92	,98

Tablo 7’de görüldüğü gibi katılımcıların en yüksek düzeyde sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı yardımseverlik ve nezaket boyutu kapsamındaki davranışlardır. “İşle ilgi sorunların çözümüne katkıda bulunmak konusunda elimden geleni yaparım” ifadesi ise katılımcılar tarafından en yüksek düzeyde (4,51) onay gören ifade olarak öne çıkmıştır. Sportmenlik davranışı boyutuyla ilgili davranışların ise diğer boyuttakilere göre daha düşük düzeyde onay gördüğü görülmektedir. “İş ortamından kaynaklanan bazı problemleri görmezden gelirim” (3,85) ifadesi ölçek kapsamında en az onay gören ifade olmuştur. Tablo 8’de Örgütsel Adalet Algıları ile ilgili bulgular sunulmuştur.

Tablo 8: Örgütsel Adalet Algılarına İlişkin Bulgular

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

Tablo 8’de görüldüğü katılımcıların dağıtımsal adalet boyutundaki algıları diğer boyutlara göre daha düşük düzeydedir. Ölçek içindeki ifadelerden “Alınan ücret, terfi, ilerleme, takdir vb. kazanımlarla ilgili işlemler doğru ve tutarlı bilgilere dayanmaktadır” ifadesi katılımcılar tarafından en düşük düzeyde (3,78) onaylanan ifade olarak ön plana çıkmıştır. Katılımcıların etkileşimsel adalet algıları ise diğer boyutlardaki adalet algılarına göre daha yüksektir. Bu boyut içindeki “Yöneticim bana saygılı davranır” ifadesi katılımcılar tarafından en yüksek derecede kabul gören (4,33) ifadedir.

Liderlik uygulamaları algısı boyutları (bağımsız değişken), örgütsel adalet algısı boyutları (ara değişken) ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının (bağımlı değişken) kendi aralarındaki ve birbirleri ile olan ilişkisini tespit etmek üzere korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 9’da yapılan korelasyon analizinin sonuçları sunulmuştur.

Tablo 9: Liderlik Uygulamaları, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları Arasındaki Korelasyonlar (N=339)

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

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

Tablo 9’da görüldüğü gibi örgütsel adalet boyutları etkileşimci lider 2 boyutu hariç bütün liderlik uygulamaları ve örgütsel vatandaşlık boyutları ile korelasyon göstermektedir. Dağıtimsal adalet çalışanları cesaretlendirmekle ilgili liderlik uygulamalarıyla en yüksek düzeyde korelasyon gösterirken, işlemel adalet boyutu, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından sivil erdem ile yüksek düzeyde korelasyon göstermektedir. Etkileşimsel adalet boyutu ise çalışanları cesaretlendirmek ve harekete geçmeye imkân tanımakla ilgili liderlik uygulamaları ile en yüksek düzeyde korelasyon göstermektedir. Liderlik uygulamaları boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları üzerindeki etkilerini belirleyebilmek amacıyla ilgili değişkenler arasında basit çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır. Yapılan regresyon analizlerinde metot olarak stepwise metodu kullanılmıştır. Tablo 10’da liderlik uygulamalarının genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerine ilişkin regresyon analizi sonuçları sunulmuştur. Örgütsel vatandaşlık değişkeni örgütsel vatandaşlıkla ilgili boyutların ortalamaları alınarak oluşturulmuştur.

Tablo 10: Liderlik Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

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

Tablo 10'da örgütsel vatandaşlık davranışlarını açıklamakta en etkili liderlik uygulamaları boyutlarının faktör L4 (harekete geçmeye imkân tanımak), faktör L3 (rol model olmak) ve faktör L2 (paylaşılmış bir vizyon oluşturmak) olduğu görülmektedir. Modelin açıklama gücünü gösteren düzeltilmiş R² değeri model 1'de (faktör L4) ,178, model 2'de (faktör L4, faktör L3) ,207, model 3'de (Faktör L4, faktör L3, faktör L2) ,214 düzeyindedir. Regresyon modelinin anlamlılığına bakıldığında bütün modellerin anlamlılığı ile ilgili F değişiminin anlam düzeyi (p=,000) bulgulararak modellerin geçerliliği belirlenmiştir. Regresyon modellerindeki Durbin-Watson katsayısı ise 1,652 olarak tespit edilmiştir. Örgütsel adalet algılarının ara değişken olarak liderlik uygulamaları algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediğini belirlemek amacıyla adalet algısı değişkeninin aracılık rolünü test etmeye yönelik regresyon analizi uygulanmıştır. Bu regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular tablo 11'de sunulmuştur.

Tablo 11: Örgütsel Adalet Algılarının Ara Değişken Rolü Regresyon Analizi Sonuçları

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

Örgütsel adalet algısının liderlik uygulamaları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ara değişken rolüne ilişkin analizler 3 aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada liderlik uygulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi analiz edilmiş ve istatistiksel olarak anlamlı sonuç elde edilmiştir. İkinci aşamada liderlik uygulamalarının örgütsel adalet üzerindeki etkisi analiz edilmiş ve istatistiksel olarak anlamlı sonuç elde edilmiştir. Üçüncü ve son aşamada ise liderlik uygulamalarının ve örgütsel adaletin birlikte örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Örgütsel adaletin tam bir ara değişken rolü oynaması durumunda, liderlik uygulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki anlamlı etkisinin ortadan kalkması

gerekmektedir. Tablo 11 incelendiğinde, liderlik uygulamalarının açıklayıcılığının örgütsel adaletin modele dahil olması ile tamamen ortadan kaybolmadığı, ancak bir hayli azalmış olduğu (beta değerinin ,351'den ,164'e inmesi) görülmektedir. Bu durumda örgütsel adaletin kısmen ara değişken rolü oynadığı söylenebilir.

Sonuç ve Öneriler

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

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

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

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

Araştırmanın temel amacı örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkışını olumlu etkileyen değişkenleri betimlemektir. Bu amaca yönelik olarak ilk önce liderlik uygulamaları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Elde edilen verilere göre örgütsel vatandaşlık davranışlarını en etkili şekilde açıklayan liderlik uygulamaları olarak **harekete geçmeye imkân tanımak, rol model olmak** ve **paylaşılmış bir vizyon oluşturmak** ile ilgili liderlik uygulamaları ön plana çıkmıştır. Genel olarak değerlendirildiğinde dönüşümcü liderlik uygulamaları kapsamındaki liderlik uygulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışları ortalamasını açıklamakta daha etkili olduğu görülmektedir. Liderlik uygulamaları ve örgütsel vatandaşlık ilişkisine yönelik bulgular, Podsakoff vd., (1990: 109) tarafından gerçekleştirilen çalışmanın dönüşümcü liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkilediğine ilişkin sonucuyla paralellik göstermektedir. Arslantaş ve Pekdemir'in (2007: 277) çalışmasında da benzer şekilde dönüşümcü liderliğin karizma / ilham verme ve bireysel düzeyde ilgi boyutlarının, katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada en son olarak örgütsel adalet algısının liderlik uygulamaları örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkisindeki aracılık rolü değerlendirilmiştir. Yapılan analizde örgütsel adaletin kısmen ara değişken rolü oynadığı, liderlik uygulamaları ve örgütsel vatandaşlık ilişkilerini güçlendirdiği gözlemlenmiştir. Araştırmada kullanılan liderlik uygulamaları boyutlarının aynısı kullanılmamış olsa da, literatürdeki benzer araştırmaların sonuçlarına baktığımızda örgütsel adaletin aracılık rolü ile ilgili hem olumlu hem olumsuz bulguların var olduğu görülmektedir. Yeşiltaş (2013: 63) çalışmasında dağıtım adaletinin sadece otokratik liderlik boyutu ve örgütsel vatandaşlık ilişkisinde aracılık rolü oynadığını, yardımsever liderlik ve ahlaki liderlik boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinde ise dağıtım adaletinin herhangi bir aracılık rolü oynamadığını tespit etmiştir. Akyüz (2012) eğitim sektörü üzerine yaptığı tez çalışmasında örgütsel adaletin hizmetkâr

liderlik davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ara değişken rolü oynadığını tespit etmiştir. Asgari vd. (2008: 147) ise yaptıkları araştırma sonucunda lider üye etkileşiminin dönüşümcü liderlik davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkisinde aracılık rolü oynamadığını ortaya koymuştur. Araştırmada elde ettiğimiz bulgular liderlik uygulamaları örgütsel vatandaşlık ilişkisinde örgütsel adalet algılarının aracılık rolü ile ilgili olumlu bulgular elde etmiş çalışmaları destekler niteliktedir.

Otel işletmesinde çalışan yöneticiler açısından araştırma bulguları değerlendirildiğinde, yöneticilerin dönüşümcü liderlik kapsamındaki liderlik uygulamalarını benimsemeleri örgüt içinde işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha yüksek düzeyde sergilenmesine katkı sağlayacaktır. Değişkenlerle ilgili katılımcılardan elde edilen veriler genel olarak değerlendirildiğinde anlamlı şekilde boyutlara ayrılmakta ve kendi aralarında farklılaşmaktadır. Bu durum verilerin örgütlerdeki gerçek durumu sağlıklı şekilde yansıttığı düşüncesini güçlendirse de, katılımcıların var olan durumu yansıtan cevaplar yerine, olması gereken ya da olmasını istedikleri durumu yansıtan cevaplar vermiş olma olasılığı yüksektir.

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

Kaynakça

- Adair, J. (2005). Kışkırtıcı Liderlik. Alteo Yayıncılık, İstanbul.
- Akbaş, T. T. (2011). Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9 (1), 55-81.
- Akyüz, B. (2012). Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Gebze.
- Allison, B. J., Voss, R. S. and Dryer, S. (2001). Student Classroom And Career Success: The Role Of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Education for Business*, 76 (5), 282-288.
- Arslantaş, C. ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (1), 261-286.
- Asgari, A., Silong, A.D., Ahmad, A. ve Samah, B.A. (2008). The Relationship between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust in Management and Organizational Citizenship Behaviors. *European Journal of Scientific Research*, 23 (2), 227-242.
- Balcı, A. (2011). Sosyal Bilimlerde Araştırma. 9. Baskı, Pegem Akademi, Ankara.
- Bass, B.M. ve Avolio, B.J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14, 21-27.
- Bass, B.M., Stogdill, R.M., (1990), Bass Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications. 3. Baskı, Free Press, New York.
- Bateman ,T.S. ve Organ, D.W. (1983). Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship. *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.

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

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

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

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

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

Çolak, M. ve Erdost, H.E. (2004). Organizational Justice: A Review of The Literature and Some Suggestions For Future Research, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (2), 51-84.

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

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

Eroğlu, F. (1998). *Davranış Bilimleri*. 4. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

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

Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12 (1), 9-22.

Greenberg, J. ve Baron, R.A. (2000). *Behavior in Organizations*. 7. Baskı, Prentice-Hall, New Jersey.

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

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

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

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

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

İnce, M. ve Gül, H. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Çizgi Kitabevi, Konya.

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

İşbaşı, J.Ö. (2001). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 51-73.

İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (4), 195-216.

Kouzes, J.M., ve Posner, B.Z. (2007). *The Leadership Challenge*. 4. Baskı, Jossey-Bass, San Francisco.

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

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

Netemeyer R.G., Boles J.S., McKee D.O., McMurrian R. (1997). An Investigation Into The Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context. *Journal of Marketing*, 61 (3), 85-98.

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

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

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

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

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

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H., & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors And Their Effects On Followers' Trust in Leader, Satisfaction And Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.

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

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

Poyraz, K., Kara, H., Çetin, S.A. (2009). Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (1), 71-91.

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

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

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

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

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

Yukl, G. (1989). Leadership in Organizations. Prentice Hall Inc, N.J. USA.

Yücel, C. ve Samancı, G. (2009). Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, *Firat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (1), 113-132.

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