

Yayın Geliş Tarihi: 10.11.2015  
Yayına Kabul Tarihi: 29.04.2016  
Online Yayın Tarihi: 02.06.2016  
DOI: 10.18613/deudfd.10550  
**Derleme Makale (Review Article)**

Dokuz Eylül Üniversitesi  
Denizcilik Fakültesi Dergisi  
Cilt:8 Sayı:1 Yıl:2016 Sayfa:129-157  
ISSN:1309-4246  
E-ISSN: 2458-9942

## DENİZCİLİK İŞLETMELERİNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİLER ÜZERİNE BİR LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Serkan ÖTER<sup>1</sup>  
M. Serdar AYAN<sup>2</sup>

### ÖZET

*Verimlilik ve etkililiklerini arttırmada insan faktörünün önemli rolünü fark eden işletmeler, çalışanlarının performanslarını arttırma yollarını araştırmışlardır. Çalışanların işi gerçekleştirmede yüksek verimlilik göstermeleri işletmenin genel performansına etki etmektedir. Doğrudan veya açıkça resmi ödül sistemi tarafından tanınmayan, bir bütün olarak örgütün etkili ve verimli işleyişine katkıda bulunan isteğe bağlı bireysel davranışlar Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı organizasyonun genel performansına olumlu katkılar sağlamaktadır. Bu sebeple, çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı sergilemelerine neden olan faktörlerin bilinmesi organizasyonlar açısından çok önemlidir. Yöneticilerin göstermiş oldukları Dönüşümcü Liderlik davranışı bu faktörlerden biridir. Dönüşümcü liderler çalışanların davranışlarında ve performanslarının geliştirilmesinde önemli rol oynamaktadırlar. Son yıllarda, yönetim ve organizasyon alanında, Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavramları sıklıkla yer almakta ve önemini arttırmaktadır. Bu çalışmada, Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile ilgili literatür incelemesi yapılmış, denizcilik işletmeleri alanında benzer konularda yapılan çalışmaların tespit edilmesi amaçlanmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı, denizcilik işletmeleri, gemi yönetimi.

<sup>1</sup> Doktora öğrencisi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Denizcilik Fakültesi, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi A.B.D., İzmir, serkanoter@yahoo.com

<sup>2</sup> Yrd. Doç. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, Denizcilik Fakültesi, İzmir, serdar.ayan@deu.edu.tr

## **A REVIEW OF THE LITERATURE ON THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR IN MARITIME BUSINESSES**

### **ABSTRACT**

*Businesses which have realized the importance of human factor on their efficiency and effectiveness, have explored ways to increase the performance of their employees. Employees' high productivity affects the general performance of an enterprise. Individual voluntary behaviors which are not recognized by the formal reward system and contribute to the efficient and effective functioning of the organization are defined as Organizational Citizenship Behavior (OCB). Organizational Citizenship Behavior provides positive contribution to general performance of organization. It is very important for the organizations to know the factors that cause employees' Organizational Citizenship Behavior. One of these factors is Transformational Leadership behaviors conducted by managers. Transformational Leaders play a critical role on employees' behaviors and improving their performance. Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior concepts in the management and organization domain, have recently gained more importance and became frequently pronounced. This study is based on literature review about Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior concept and aimed to identify the studies on similar topics in maritime business.*

**Keywords:** *Leadership, transformational leadership, organizational citizenship behavior, maritime business, ship management.*

### **1. GİRİŞ**

Liderlik, yönetim bilimi alanında son derece önemli olan ve üzerinde çok çalışılan konuların başında gelmektedir. Tüm örgütlerde en önemli unsurlardan birinin insan olması, insan ihtiyaçlarını karşılamada ve amaçlarına ulaşmada örgütlenme zorunluluğu, liderliği de zorunlu kılmaktadır. Küresel boyutta ortaya çıkan gelişmeler, örgütlerin yeni ve bu duruma uygun liderlik stilini bulmasını gerektirmiştir. Dolayısıyla, kuramsal ve uygulamalı liderlik çalışmaları gittikçe yoğunlaşmaktadır. Liderlikle ilgili birbirinden farklı pek çok tanımlama yapılmıştır. Tanımlardan birine göre Liderlik, yapılması gerektiğine inandığı şeyi başkasına istekle yaptırabilme becerisi ya da sanatı, Lider ise insanları veya grupları kendi amaçlarını gerçekleştirmek için harekete geçirebilen ve insanları kendi düşünceleri doğrultusunda yönlendirebilen kimse olarak ifade edilmiştir (Saruhan ve Yıldız, 2009: 231-232). Diğer bir tanımda Liderlik, bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme

ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamı (Zel, 2006: 110), Lider ise başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişi olarak ifade edilmiştir (Koçel, 2003: 583).

Liderlik kuramları çerçevesinde lider tanımı incelendiğinde; Özellikler kuramı liderliği, doğuştan gelen ve sonradan elde edilemeyen bir özellik olarak tanımlarken, davranışçı kuram bir gruptaki bireyin oynadığı role ve diğer üyelerin beklentilerini biçimlendirmesine dayanan etkileşim süreci olarak tanımlamıştır. Durumsallık kuramı ise liderin oluştuğu koşullarında önemli olduğu vurgulanmıştır. Sonrasında gelen liderlik kuramlarıyla birlikte birçok liderlik stili de tanımlanmaya başlanmıştır. Liderlik yazınında özellikle son yıllarda üzerinde daha çok durulmaya başlanan dönüşümcü liderlik yaklaşımı, araştırmacıların ilgisini çeken bir alan olarak göze çarpmaktadır. Dönüşümcü liderlik yaklaşımı ortaya çıktığı yıllardan günümüze kadar araştırmacılar tarafından benimsenmesi gereken etkin bir liderlik türü olarak ele alınmıştır. Dönüşümcü liderler çalışanların beklenenin üstünde performans göstermelerini sağlayarak, onların rol ve davranışlarında etkin bir rol oynamaktadır (Podsakoff vd. 1990: 109).

Son yıllarda örgütsel davranışlarla ilgili yapılan çalışmaların dikkat çeken konularından birisi de çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları olmuştur. Zira örgütsel vatandaşlık davranışları; örgütün sağlıklı işleyişini engelleyen yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruma, çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirme, etkin bir koordinasyon kurarak örgütün verimliliği ile performansını arttırmayı amaçlamaktadır (Basım ve Şeşen, 2006: 84). Örgütsel Vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olan değişkenler incelendiğinde yapılan sınıflandırmaya göre örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicileri 4 ana başlık altında incelenebilir (Podsakoff vd. 2000: 526); 1.Çalışanın Özellikleri (Employee Characteristics), 2. İşin Özellikleri (Task Characteristics), 3. Örgütsel Özellikler (Organizational Characteristics), 4. Liderlik Davranışları (Leadership Behaviours).

Araştırmada sırasıyla, yöneticilerin gösterdiği Dönüşümcü Liderlik davranışı, işletme performansına olumlu yönde katkı sağlayan çalışanların gösterdiği Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve bu iki kavram arasındaki ilişkileri açıklayan çalışmalar ile denizcilik işletmelerinde benzer konularda yapılan araştırmalar çerçevesinde ilgili literatür incelenmiş, inceleme sonrası sonuç ve değerlendirmelere yer verilmiştir.

## **2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

Araştırmada, Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile bahse konu kavramlar arasındaki ilişkileri konu alan literatür taraması çalışması yapılmıştır. Yönetim ve organizasyon alanında yapılan konuyla ilgili çalışmaların yanında Denizcilik sektöründe özellikle bu iki kavramla ilgili veya benzer alanlarda yapılan çalışmalar da incelenmiştir. Araştırma konusu ile ilgili ulusal ve uluslararası literatür taranmıştır. Dokuz Eylül Üniversitesi ve YÖK Ulusal Tez Merkezi elektronik veri tabanları taranarak araştırma ile ilgili birçok çalışmaya ulaşılmıştır. Çalışmanın anahtar kelimeler kısmında belirtilen ifadeler, veri tabanlarında taranmış, bu veri tabanlarından elde edilen çalışmalar incelenerek konu ile ilgili olanlar araştırmaya dahil edilmiştir.

## **3.DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK (TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP)**

Orijinal adı İngilizcede “Transformational Leadership” şeklinde karşımıza çıkan dönüşümcü liderlik, bazı yazarlarca “vizyoner liderlik”, bazılarınca “karizmatik liderlik”, bazılarınca ise “yeni liderlik” olarak kavramlaştırılmıştır (Pawar ve Eastman, 1997: 80; Eisenbach vd. 1999:84; Mann, 1988:19; Bolat, 2008:52). Türkçe araştırmalarda ise “dönüşümsel liderlik”, “değişimci liderlik”, “dönüştürümcü liderlik” gibi farklı kavramlarla ifade edilmektedir (Keçecioğlu, 1998: 27, Zel, 2006: 186; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 226; Uyguç vd. 2000: 587; Bolat ve Seymen, 2003: 64). Dönüşümcü liderlik, çalışanlara vizyon kazandıran; bu vizyona katkıda bulunmaları için onlara ilave misyonlar veren ve örgütsel kültürde değişimler yaparak onlara şimdi yaptıklarından veya potansiyel olarak yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazlasını yapabileceklerine inandıran liderlik tarzıdır (Eren, 2001: 483). Dönüşümcü lider, izleyicilerinin kendisine güvenmelerini sağlar, iş tatminlerini artırır ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını pekiştirir (Podsakoff vd. 1990: 109). Dönüşümcü liderlik, liderlik yazınına görece yeni girmiş olan-1980'lerden itibaren ağırlık kazanmaya başlayan- bir kavramdır (Erdil, 1997: 66). Burns 1978 yılında yazdığı “Liderlik” adlı eser ile dönüşümcü liderlik kavramını yazına katmıştır. Burns tarafından yazına katılan dönüşümcü liderlik kavramını, Bass 1985 yılında yazdığı “Liderlik ve Beklentilerin Ötesinde Performans” adlı eser ile geliştirmiştir (Barbuto, 2005: 26).

Burns'e göre, liderlik süreci iki yol ile ortaya çıkar; Transformasyonel (Dönüşümcü, Dönüştürücü) ya da Transaksiyonel (Etkileşimci, İşe Yönelik) Liderlik. Dönüşümcü liderlik kavramı; bir yöneticinin karizmatik olarak görülme derecesi, tüm astlara birer birey olarak davranabilme ve zihinsel anlamda teşvik edicilik olarak tanımlanmaktadır. Tıpkı yıkılan domino taşları gibi, yönetimin yüksek bir kademesinde gösterilen dönüşümcü liderliğin, bir alt kademede de doğal sonuç olarak ortaya çıkması beklenmektedir (Bass vd. 1987: 73).

Bass 1985 yılında geliştirdiği ölçekte dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kavramlarını; Karizma veya idealleştirilmiş etki (Idealized Influence), İlham verici motivasyon (Telkin edici motivasyon) (Inspirational Motivation), Zihinsel teşvik (Entelektüel uyarım) (Intellectual Stimulation), Bireysel düzeyde ilgi (Bireysel destek) (Individualized consideration), Koşullu ödül, İstisnalarla yönetim, Özgür (serbest) bırakıcı liderlik olmak üzere yedi boyutta toplamıştır. İlk dört madde dönüşümcü liderlik, sonra gelen boyutlar ise etkileşimci (işe yönelik) liderlik başlıkları altında toplanmıştır. Etkileşimci liderliğin üçüncü alt boyutu olan laissez-faire (özgür/serbest bırakıcı) liderlik bazı araştırmacılar tarafından farklı bir liderlik yaklaşımı olarak ele alınmıştır. İstisnalarla yönetim boyutu ise, kendi içinde aktif ve pasif/kaçınmacı liderlik olarak şekillenmiştir (Avolio vd. 1999: 441). Dönüşümcü liderliğin gelişimine katkı sağlayan Podsakoff vd. (1990) yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderin davranışlarını; Vizyon oluşturma, Örnek olma, Grup amaçlarının kabulüne zorlama, Yüksek performans bekleme, Bireysel düzeyde destek sağlama, Zihinsel teşvik olmak üzere altı boyutta toplamışlardır (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 263).

Dönüştürücü liderin davranışını açıklama konusunda Kouzes ve Posner (1987) Bass gibi bir anket geliştirmiştir. Liderlik Uygulamaları Formu'nda (Leadership Practices Inventory) beş tip liderlik davranışını, süreci sorgulamak (örgütü ileri götürmek için risk alma ve fırsatları araştırmak), paylaşılmış bir vizyon oluşturmak, personeli gelişimi konusunda cesaretlendirmek, örnek olmak, izleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirmek olarak tespit etmiştir (Sashkin ve Rosenbach, 1993: 93 ; Eraslan, 2004: 11).

Sashkin ve Rosenbach (1993: 90) de dönüşümcü liderin davranışını açıklamada geliştirdiği Lider davranış anketinde (Leader Behavior Questionnaire), beş kategori geliştirmiştir. Bunlar; Açıklık, Haberleşme, Güven, Dikkate alma, Fırsat yaratmadır. Bunlara ilave olarak yazar dönüşümcü liderleri ortalama lider ve yöneticilerden ayıran üç özellik ortaya çıkarmıştır. Ancak bu özellikler insanın doğuştan kazandığı değil

öğrenilebilecek özelliklerdir. En temel özellik; kendine güven, güç isteği ve vizyondur (Sashkin ve Rosenbach, 1993: 90). Diğer taraftan, Bass tarafından ortaya konan ve daha sonra Avolio ile yaptıkları çalışmalar doğrultusunda değişikliklere uğrayan çok faktörlü liderlik ölçeği (Multifactor Leadership Questionnaire) dönüşümcü liderliğin gelişmesine katkıda bulunmuştur (Avolio vd. 1999: 441).

Dönüşümcü liderlik ile ilgili ülkemizde yapılan çalışmalardan bazıları incelendiğinde; Voleybol Liginde oynayan oyuncularını (Çalışkan, 2001), sanayi kuruluşu içindeki farklı sektörlerden üst düzey yöneticileri (İşcan, 2002), askeri yöneticileri (Coşkun, 2005), yazılım alanındaki firmalarda çalışan Ar-Ge mühendis ve uzmanları (Gümüšoğlu, 2005), ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenleri (Başaran, 2006), ilköğretim okulları ve liselerde görev yapan öğretmenleri (Kılıç, 2006), üniversitesi hastanelerinde çalışan hemşireleri (Duygulu, 2007), üniversitede görev yapan öğretim elemanı ve yöneticileri (Tetik, 2008), turizm alanındaki otel işletmeleri çalışanları (Yavuz, 2008), Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan şirkette çalışan beyaz yakalı çalışanları (Ersoy, 2009), üniversitede görev yapan akademik personeli (Aydoğmuş, 2011) örneklem alan çalışmalarının yer aldığı görülmektedir.

### **3.1. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları**

***Karizma veya İdealleştirilmiş Etki (Idealized Influence):*** Liderin izleyicilerini harekete geçiren açık bir vizyon belirlemesini, kendisinin ve belirlediği vizyonun izleyicilerle özdeşleşmesini sağlamasını ve etik açıdan örnek olma özelliği taşımasını ifade eder (Avolio vd. 1999: 444). Bazı kaynaklarda idealleştirilmiş etki karizma olarak da tanımlanmaktadır. Bu davranışsal boyut dönüştürücü liderliğin temel unsurudur. İdealleştirilmiş etki liderin astlarına bir vizyon ve misyon bilinci verebilmesi ile ilgilidir. Bu davranışı sergileyebilen bir lider astlarının saygısını ve güvenini kazanır, iyimserliklerini arttırabilir (Hartog ve Van, 1997: 19). Lider gösterdiği bu karizmatik davranışlar sonucunda karizmasını kendi oluştururken, bir yandan da bu karizma belli bir oranda lidere izleyenleri tarafından atfedilir. Bu nedenle lidere atfedilen karizma ile liderin davranışlarıyla oluşturduğu karizma iki alt boyutta incelenmiştir. İdealleştirilmiş etki-atfedilen (Idealized Influence – Attributes); İzleyenlerin lidere karşı duydukları hayranlık, saygı, güven gibi hisleri içermektedir. İdealleştirilmiş etki- davranış (Idealized Influence – Behaviors); Liderin davranışları ile astlarını etkilemesidir. Liderin önem verdiği değer ve ilkeleri açıklaması, güçlü bir amaç ve misyon duygusuna sahip olmasının önemini vurgulamasıdır.

***İlham Verici Motivasyon (Telkin Edici Motivasyon)***  
***(Inspirational Motivation)***: Dönüştürücü lider, çalışanlarını işlerini değiştirme yolunda anlamlandırma yardımıyla telkin ve motive eder. Takım ruhunu harekete geçirirler. Şevk ve iyimserlik sergiler. Çalışanlarının gelecekteki cazip vizyonla ilişki kurmalarını paylaşımlarını sağlar. Takipçilerin paylaşılan vizyon ve amaçlara bağlılıklarını ispat etmeye ve vizyon doğrultusunda harekete geçmelerine destek olur (Hinkin ve Tracey, 1999: 113).

***Zihinsel Teşvik (Entelektüel Uyarım) (Intellectual Stimulation)***: Liderin izleyicilerini kullandıkları problem çözme yöntemlerini sorgulamaları için teşvik etmesini ifade eder (Avolio vd.,1999: 444). Lider astları sorgulamaya teşvik ederek problemlerin daha fazla farkına varmalarını, bunlarla baş edebilmede alışagelmış davranış ve dönüş kalıplarını sorgulamalarını ve önceden de var olan problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmalarını sağlamak için izleyenleri etkileyebilmelidir (Erçetin, 2000: 58).

***Bireysel Düzeyde İlgi (Bireysel Destek) (Individualized Consideration)***: Liderin izleyicilerinin ihtiyaçlarını anlamaya odaklanmasını ve potansiyellerini geliştirmeleri için sürekli çalışmasını ifade eder (Avolio vd. 1999: 444). Bireysel düzeyde ilgi her bir bireyin tek başına ele alınarak, gereksinimlerinin dikkate alınması ve bunun sonucunda bireylerin sahip oldukları tüm performansı sergilemelerinde gönüllü davranmalarına yardımcı olan bir faktördür. Bu faktörü temsil eden lider, takipçilerin bireysel ihtiyaçlarını dikkatle dinler. Lider bir koç gibi örgütçü davranırken onlara destekleyici bir iklim sağlar. Onların performanslarının tamamını ortaya koymalarında bireysel destek için çaba harcar. Takipçilerin kişisel değişimlerini organizasyonun büyümesine yardımcı olacak şekilde kullanır. Lider güçlü ve yakın ilişki kurar ancak disiplinli davranır (Bass, 1990: 19).

Yukarıda belirtilen tüm boyutlar dönüşümcü liderliğin yapısını oluşturmakta ve her biri ayrı bir önem taşımaktadır. Örneğin lider ve çalışanlar arasında kurulan karizmatik bağ ve liderin verdiği ilham ile çalışanlar, değişime karşı oluşan psikolojik ve duygusal direncin üstesinden gelebilecek ve örgütün misyonu ve grup amaçlarına sahip çıkmalarını sağlayacaktır. Zihinsel Teşvik, çalışanların problemlere karşı yaratıcılıklarını kullanarak, yeni düşünme yollarını keşfetmesi ve örgüt amaçları doğrultusunda kullanmasını sağlayacaktır. Liderin çalışanlara karşı gösterdiği bireysel ilgi ise çalışanları daha fazla cesaretlendirecek ve onlara ilave motivasyon sağlayacaktır.

Liderlik ile çalışanların ÖVD sergileme eğilimi arasında güçlü bir ilişki vardır ve bu süreçte liderlik tarzları kadar lider ile her bir çalışan arasındaki ilişkinin niteliği de önemlidir (Podsakoff vd. 1996: 259). Daha önce de belirtildiği gibi bu çalışmada, yöneticilerin gösterdiği Dönüşümcü Liderlik davranışı, işletme performansına olumlu yönde katkı sağlayan çalışanların gösterdiği Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve bu iki kavram arasındaki ilişkileri açıklayan çalışmalar ele alınmıştır. Dolayısıyla bundan sonraki kısımda Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Dönüşümcü Liderlik ile ilişkisi incelenecektir.

#### **4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI**

İşletmelerde ister mal ister hizmet üretiliyor olsun bir üretim süreci bulunmaktadır. Bu sürecin en önemli alt sistemleri fiziksel varlıklar ve insan gücü olarak göze çarpmaktadır. Hızlı değişim, ekonomik yapı içerisinde yer alan bütün aktörleri etkilemekte ve rekabette öne çıkabilmek adına işletmeleri yeni arayışlara ve beklentilere zorlamaktadır. Son dönemlerde maddi varlıkların rakipler tarafından kısa sürede taklit edilebilir hale gelmesi nedeniyle, örgütleri sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne taşıma çalışmalarında maddi olmayan varlıkların önemi artmıştır. Maddi olmayan bir varlık olan insan kaynağı sahip olduğu potansiyel gücü ve maddi ve maddi olmayan diğer varlıkları belirlemesi, yönlendirmesi ve kullanması nedeniyle, rekabet yarışında özellikli bir öneme sahiptir. Diğer üretim faktörlerinden farklı olarak insan maddi olmayan koşullardan kolaylıkla etkilenebilmekte, en küçük etkilere açıktan, doğrudan veya dolaylı olarak, anında veya sonradan en büyük tepkileri davranışlarına yansıtabilmekte, bu durum örgütsel yaşamı olumlu veya olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Bu etkilenme sürecinde örgütün yönetim kademeleri ile örgüt üyeleri arasındaki ilişki kadar, örgüt üyelerinin kendi aralarındaki ilişkinin de rolü olabilmektedir. İnsan kaynağından üst düzey verim alabilmek için, örgüt yöneticileri öncelikle çalışanların iş tatmin ve bağlılık düzeylerini artırıcı, sonrasında ise onları Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gibi örgüt yararına bir takım olumlu davranışlar sergilemeye yönlendirecek uygulamalara ağırlık vermişlerdir. Organ'a (1988: 4) göre; Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, biçimsel iş tanımında net olarak tanımlanmamış, ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak ele alındığında örgütün fonksiyonlarını verimli bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı davranışları ifade etmektedir.

Resmî görev tanımlarının ötesine geçen bu tip davranışlar, ilk olarak 1983 yılında Organ ve arkadaşları tarafından Örgütsel Vatandaşlık



Davranışı (ÖVD) olarak adlandırılmıştır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı son yıllarda araştırmacılar tarafından büyük ilgi görmüş ve bu ilgi örgütsel davranış alanından, insan kaynakları yönetimi, pazarlama, hastane ve sağlık hizmetleri yönetimi, eğitim, toplum psikolojisi, endüstriyel ve iş hukuku, uluslar arası işletmecilik, askeri psikoloji, ekonomi ve liderlik gibi değişik alan ve disiplinlere doğru kaymıştır (Podsakoff vd. 2000: 514-515).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı alanında yurtiçinde yapılan çalışmalar incelendiğinde; örgütsel sağlık (Buluç, 2008), dönüşümcü ve etkileşimsel liderlik stili (Çetin, 2011; Oğuz, 2011), duygusal bağlılık (Gürbüz, 2006), örgütsel güven (Samancı, 2007), öğretmenlerin kişilik özellikleri (Taşçı, 2007), örgütsel iletişim (Uslu ve Balcı, 2012), öğretim liderliği davranışı (Ünal ve Çelik, 2013), öz-yeterlik kavramı (Yücel vd. 2009), iş tatmini (Beşiktaş, 2009), örgütsel adalet (Sarı, 2011), Kontrol odağı, genel öz yeterlik, iş tatmini ve örgütsel adalet (Şeşen, 2010) ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasındaki ilişki ve etkileri konu alan çalışmalara rastlanmaktadır.

Organ (1988: 4) Örgütsel Vatandaşlık Davranışını; Sivil erdem (civic virtue), Özgecilik (altruism), Vicdan sahibi olma (conscientiousness), Centilmenlik (Sportmenlik/Sportsmanship), Nezaket (courtesy) olmak üzere beş farklı boyutta ifade etmiştir.

**Özgecilik;** Örgüte ilişkin görev ya da sorunlarda örgüt üyelerine karşılık beklemeden yardımcı olmayı ve sorunların çıkmasını önlemeye yönelik gönüllü davranışları içerir. **Nezaket;** Örgüt üyelerinden kaynaklanan is ile ilgili sorunları bireylerin haklarını suiistimal etmeden önlemeye ve etkisini azaltmaya yönelik gönüllü davranışı ifade eder. **Centilmenlik (Sportmenlik);** İşin sorunlarına ve zorluklarına şikayet edilmeden müsamaha gösterilmesini ve gerginlik yaratabilecek olumsuz davranışlardan kaçınılmasını anlatır. **Vicdan sahibi olma (Üstün Görev Bilinci);** Örgüt üyelerinin çok çalışarak, kural ve düzenlemelere karşı gelmeden asgari rol tanımlamalarının ötesine geçme yönünde gönüllü davranış sergilemelerini ifade eder. **Sivil Erdem;** Bir bütün olarak örgüte bağlılığı ve makro düzeyde ilgiyi ifade eder. Bir bütün olarak örgüte bağlılık, örgütün yaşamının bir parçası olarak sorumluluk duygusuyla tüm toplantılara ve etkinliklere gönüllü olarak aktif katılımı gösterir.

Podsakoff vd. (2000: 513-563), yaptıkları çalışma ile otuz farklı potansiyel Örgütsel Vatandaşlık Davranışını yedi ana başlık altında toplamışlardır. Bunlar; Yardım Etme Davranışı (Özgecilik) (Helping), Gönüllülük ve Centilmenlik (Sportmenlik) Davranışı (Sportsmanship),

Örgütsel Sadakat Davranışı (Organizational Loyalty), Örgütsel Uyum Davranışı (Organizational Compliance), Bireysel İnişiyatif Davranışı (Individual Initiative), Sivil Erdem Davranışı (Örgütün Gelişimine Destek Verme) (Civic Virtue), Kişisel Gelişim Davranışı (Self Development) şeklinde ifade edilmiştir.

Podsakoff vd. (2000: 526) tarafından, Örgütsel Vatandaşlık Davranışının belirleyicilerine yönelik yapılan ampirik araştırmalarda dört ana kategoriye odaklanıldığı belirtilmiştir. Bunlar; Çalışanın Özellikleri (Employee Characteristics), İşin Özellikleri (Task Characteristics), Örgütsel Özellikler (Organizational Characteristics), *Liderlik Davranışları* (Leadership Behaviours) olarak ifade edilmiştir.

**Çalışanın Özellikleri (Employee Characteristics):** İş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, lidere güven, kişilik, ruh hali, benlik saygısı, başarı gereksinimi, örgütte geçirilen süre, yaş, cinsiyet, eğitim ve medeni durum değişkenleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri konu alan çalışmalarını kapsamaktadır.

**İşin Özellikleri (Task Characteristics):** İşin özellikleri, iş gören kabiliyetleri ve bireysel farklılıklar ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasındaki ilişkileri konu alan çalışmaların incelendiği görülmüştür.

**Örgütsel Özellikler (Organizational Characteristics):** Grup uyumu, örgütün biçimsellik derecesi, liderin kontrolü dışındaki ödüller, örgütsel esneklik, örgüt kültürü değişkenleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasındaki ilişkileri konu alan çalışmaların incelendiği görülmüştür.

**Liderlik Davranışları (Leadership Behaviours):** Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ilişkisini konu alan çalışmalar incelendiğinde; Dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik, etkileşimci liderlik, güçlendirici liderlik, lider üye ilişkisi, lider desteği vb. kavramlar ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasındaki ilişkileri konu alan çalışmaların incelendiği görülmüştür (Bolat, 2008: 129).

Dönüşümcü liderler için çalışanların rolün gerektirdiği performansa ulaşmalarından ziyade ekstra rol davranışı göstermeleri daha önemlidir. Dolayısıyla, dönüşümcü liderler izleyicilerinin kendisine güvenmelerini sağlar, iş tatminlerini artırır ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını pekiştirir (Podsakoff vd. 1990: 109). Dönüşümcü liderler çalışanlarını motive ederek beklentilerin üstünde performans göstermeleri için çabalarlar (House vd. 1988; Yukl, 1989; Bass, 1998; Pekdemir, 2007: 269).

Dönüşümcü liderlik ile ÖVD arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarını özetleyen meta analizler (örneğin Fuller vd. 1999; Judge ve Piccolo, 2004; Lowe vd. 1996) dönüşümcü liderlik ile görev performansı ve ÖVD arasında güçlü ve tutarlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır (geçtiği yer Piccolo ve Colquitt, 2006; Çetin, 2011: 45). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkileri ele alan ülkemizde yapılan önemli çalışmalar ile bu çalışmalarda ulaşılan sonuçların bir bölümü Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1:** Dönüşümcü Liderlik İle ÖVD İlişisini Konu Alan Çalışmalar

Yazar	Ölçek	Örneklem	Bulgu
Dilek (2005)	ÖVD, Podsakoff ve meslektaşları (1990) tarafından geliştirilen ve 16 önermeden oluşan anket ile, Dönüşümcü Liderlik, Bass ve Avolio (1990) tarafında geliştirilen ve 24 önermeden oluşan anket ile ölçülmüştür. SPSS programıyla analiz edilmiştir.	Sarıkamış Garnizonu’nda görev yapan <b>askeri personelden</b> 319 kişiye anket uygulanarak analize dahil edilmiştir.	Türk Silahlı Kuvvetleri’nde liderlik stilleri ve örgütsel adalet algısının, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve ÖVD üzerine etkileri incelenmiş, dönüşümcü liderlik, istisnalarla yönetim ve adalet algısının ÖVD’yi olumlu etkilediği sonucuna ulaşmıştır.
Arslantaş ve Pekdemir (2007)	Farh ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen ÖVD ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, 5 boyut ve 20 ifadeden oluşmaktadır. Dönüşümcü liderlik davranışını ölçmek için Avolio, Bass ve Jung 1999 tarafından revize edilen 3 boyut 20 ifadeden oluşan Çok Faktör Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. SPSS programıyla analiz edilmiştir.	<b>Tüketici elektroniği</b> üreten bir <b>firmanın</b> İstanbul Beylikdüzü fabrikasında gerçekleştirilen araştırmada, 233 mavi yakalı çalışana anket uygulanmıştır.	Dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve ÖVD arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma sonucunda yöneticilerin dönüşümsel liderliği ile çalışanların ÖVD’ı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
Bolat (2008)	Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin (MLQ Form, 5X) (Avolio ve Bass, 1995) dönüşümcü liderlik ile ilgili 20 maddesi kullanılmıştır. ÖVD ölçeği için Ehrhart (2001) ve Reis (2002) tarafından geliştirilen 5 boyut ve 20 maddeden oluşan ölçekten faydalanılmıştır. SPSS programıyla analiz edilmiştir.	Antalya ve İstanbul’da faaliyet gösteren 10 adet 5 yıldızlı <b>otel işletmesinden</b> iş görenlerden 367’sine anket uygulanmıştır.	Dönüşümcü Liderlik, Personeli güçlendirme ve ÖVD ilişkisi incelenmiştir. Dönüşümcü Liderlik ile ÖVD boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

**Tablo 1:** Dönüşümcü Liderlik İle ÖVD İlişisini Konu Alan Çalışmalar (Devamı)

Yazar	Ölçek	Örneklem	Bulgu
Özer (2009)	ÖVD ölçmek için, Organ (1997) tarafından ortaya konan boyutlarının Türkiye'deki koşullara uyarlandığı, Basım ve Şeşen (2006), Dilek (2005) ve İşbaşı Özen'in (2000) 3 ayrı çalışmada kullandığı ölçekten faydalanılmıştır. Liderlik davranışını ölçmek için, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ Form, 5X) (Avolio ve Bass, 1995) kullanılmıştır. SPSS 15 paket programla analiz edilmiştir.	Nevşehir il merkezi, bağlı kasaba ve köylerdeki <b>ilköğretim ve ortaöğretim</b> kurumlarında görev yapan <b>öğretmenlere</b> uygulanan 349 anket formu ile elde edilmiştir.	Dönüşümcü ve etkileşimci lider davranış biçimleri ile ÖVD'nin tüm boyutları (özgecilik, üstün görev bilinci, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur.
Küçükbayrak (2010)	Podsakoff ve meslektaşları (1990) tarafından geliştirilen 24 maddeden oluşan ÖVD ölçeği kullanılmıştır. Ayrıca Dönüşümcü liderliği ölçmek için Podsakoff ve meslektaşları (1990) tarafından geliştirilen 6 boyut 22 maddeden oluşan Dönüşümcü Liderlik Ölçeği kullanılmıştır.	Bir <b>kamu bankasındaki</b> 148 kişi ile bir anket çalışması yapılmış, 137 anket çalışmaya dahil edilmiştir.	Dönüşümcü liderliğin ÖVD üzerindeki etkilerini araştırmayı amaçlayan çalışmada, Dönüşümcü Liderlik ile ÖVD boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur
Oğuz (2011)	ÖVD Ölçeği (Dipaola vd. 2005) ve Okul Yöneticilerinin Liderlik Stili Ölçeği (Oğuz, 2008) kullanılmıştır. SPSS programıyla analiz edilmiştir.	Samsun il merkezinde görev yapan ve araştırmaya katılmaya gönüllü olan 204 <b>ilköğretim okulu öğretmeninden</b> oluşmaktadır	İlköğretim okulu öğretmenlerinin ÖVD ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan çalışmada, öğretmenlerin ÖVD ile yöneticilerin sahip olduğu dönüşümcü liderlik stili arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

**Tablo 1:** Dönüşümcü Liderlik İle ÖVD İlişisini Konu Alan Çalışmalar (Devamı)

Yazar	Ölçek	Örneklem	Bulgu
Çetin (2011)	Basım ve Şeşen'in (2006) Türkçeye uyarladığı "ÖVD Ölçeği" kullanılmıştır. 19 maddeden oluşmuştur. Liderlik stillerini belirlemek için 45 madden oluşan Bass ve Avolio'nun "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Değişkenlerin birbiri üzerindeki etkisini belirlemek için LISREL programı kullanılarak path analizi gerçekleştirilmiştir.	Ankara ilinin 5 ilçesindeki 30 <b>ilköğretim okulunda</b> görev yapan <b>öğretmenler</b> oluşturmaktadır. 659 anket değerlendirmeye alınmıştır.	Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve müdür-öğretmen etkileşiminin öğretmenlerin ÖVD ile ilişkisi ve öğretmenlerin ÖVD üzerindeki etkisi incelenmiştir. Müdürlerin dönüşümsel liderliği ile öğretmenlerin ÖVD arasında olumlu ve güçlü bir ilişki bulunmuştur.
Özcan vd. (2012)	Liderlik davranışını ölçmek için "Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği"nden (Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ), ÖVD'ni ölçmek üzere Podsakoff vd. (2000) tarafından geliştirilen ÖVD ölçeğinden yararlanılmıştır. SPSS programıyla analiz edilmiştir	Türkiye'nin önde gelen bir <b>insan kaynakları firmasına</b> kayıtlı, 200 çalışan üzerinde yapılmıştır.	Çalışanların algıladıkları liderlik stili ile ÖVD ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide güvenin bu ilişkiyi farklılaştırıcı (moderatör) bir etkisi olup olmadığını araştırmıştır.
Baysal, (2013)	24 maddeden oluşan ÖVD ölçeği ile Dönüşümcü liderlik için, Kurtuluş (2007) tarafından yabancı kaynaklardan Türkçeye uyarlanan "Yönetici Liderlik Tarzı Envanter Ölçeği"nin dönüşümcü liderlik ile ilgili 28 maddesi kullanılmıştır. SPSS ve Amos paket programı kullanılmıştır.	Afyonkarahisar'da 2011-2012 eğitim öğretim yılında <b>ilköğretim okullarında</b> çalışan 432 <b>öğretmen</b> katılmıştır.	İlköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rollerinin öğretmenlerin ÖVD'na etkisini araştırılmıştır. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri ile öğretmenlerin ÖVD arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu görülmüştür.

Kaynak: Yazar Tarafından Oluşturulmuştur.

## 5.DENİZCİLİK İŞLETMELERİNİN ÇEVRESİ VE KONUyla İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Üretim faktörleri olarak adlandırılan kaynakların (toprak, işgücü, sermaye ve girişim) bölgeler arasında eşit olmayan dağılımı ülkeler arası ticareti de zorunlu kılmıştır. Ticaretin temelinde, değişik bölgelerdeki insan gruplarının, değişik türlerde malları edinebilme ihtiyaç ya da istekleri vardır. Ticaret konusu malların değişen boyutları farklı gemi türleri ve liman özelliklerini gerekli kılmıştır. Gerek büyük miktarlarda dökme yük, gerekse daha küçük miktarlarda yarı mamul yada mamul

ürün taşımalarında denizyolu taşımacılığının tercihte ön sırayı aldığı görülmektedir. Yavaş olmakla birlikte, ucuzluğu ve ölçek ekonomisi avantajıyla birim maliyetini önemli ölçüde düşürüyor olması bu tercihin temelini oluşturmaktadır (Kalkan, 2013: 509).

Deniz ticareti kavramını tanımlamakta referans alacağımız kaynaklardan birisi de 18.05.2004 tarihinde kabul edilmiş, 25479 sayılı resmi gazetede 11.6.2004 tarihinde yayınlamış olan 5174 numaralı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu'dur. Kanun maddesinden hareketle Deniz Ticareti; gemi sahipliği ve işletmeciliği, gemi acenteciliği, gemi alım satım ve navlun komisyonculuğu, forvarderlik, stivedor ve puantaj hizmetleri, gemi klaslama faaliyetleri, deniz sigorta işlemleri, deniz ekspertizliği ve sürveyörlüğü, deniz malzeme tedariki ve kumanyacılık, deniz sanayi malzemesi alım satımı, gemi akaryakıt ikmali ve sağlama işleri, marina ve liman işletmeciliği, balıkçılıkla ilgili gemi işletmeciliği, yat turizmi, balıkçı gemiciliği, kafes balıkçılığı, denizaltı su hizmetleri, gezinti tekneçiliği, kruvaziyer turizmi, dip kaynakları ve deniz kumculuğu, denizde atık ve çevre temizliği, gemi ve yat inşa ve yan sanayi, su üstü ve su altı deniz sporları gibi alanlardaki faaliyetleri içermektedir (Çetin, 2008: 6).

Denizcilik İşletmeleri Yönetimi deniz ve iç sularda ulaştırma ve tüm kaynakların işletmeciliğine ve yönetimine ilişkin ulusal ve uluslar arası faaliyetleri kapsar. Denizcilik İşletmeleri Yönetimi alanının uluslar arası karakteri, pek çok sektörü kapsayan çerçevesi, çok disiplinli bilimsel alanı ve hızla değişen dünya koşullarında en çabuk etkilenen bir yapıda olması, gerek bu alanın uygulamacılarının faaliyetlerini, gerekse bu alandaki eğitsel ve bilimsel çalışmaların içeriğini fevkalade zenginleştirmekte ve yönetimini de aynı ölçüde güçleştirmektedir (Cerit vd. 2013: 9).

Piyasanın dinamik ve değişken özelliği, çevre koşullarını ve ilgili örgütleri ve kurumları etkilemektedir. Denizcilik sektörünün küresel **makro çevresi** göz önüne alındığında, ekonomik, demografik, teknolojik, doğal, sosyal/kültürel ve politik/yasal faktörlerin, sektördeki gelişmeyi etkilediği gözlemlenmektedir. Makro ve mikro dış çevrenin tüm sektörler için ortak olan başlıklarına karşılık mikro dış çevrede yer alan aktörlerin kendine özgü durum dikkati çekmektedir. Denizcilik sektörünün **mikro dış çevresini** oluşturan; müşterileri, dağıtım kanalları, tedarikçileri, ikameleri, toplum veya dış paydaşları, işletmeye yakın dış çevrede yer alan aktörlerdir. **İç çevre** işletmelerin bünyesinde bulunan işlev, yapı ve paydaşları içerir. Ürün ve hizmetlerin yaratıldığı üretim süreci, pazarlama,

finansman ve organizasyon, sektörün iç çevresini oluşturmaktadır. Organizasyon fonksiyonları işletmenin insan kaynakları yönetimi, satın alma, bilgi işlem, genel idari destek faaliyetleri gibi işlevleri içermektedir. Gemi yönetim işletmeleri, hizmetler sektöründe ulaştırma sektörünün bir alt unsuru olan deniz yolu taşımacılığı içerisinde faaliyet gösteren işletmelerdir. Gemi yönetim işletmelerinin örgüt yapılarının etkin bir şekilde oluşturulması büyük sermaye birikimi gerektiren gemilerin her türlü faaliyetlerinin en iyi şekilde organize edilmesi için çok büyük önem taşımaktadır (Çetin vd. 2013: 346).

Dünyanın en sofistike ve kompleks sektörleri arasında yer alan denizyolu ulaştırma sektöründe çeşitli işlevleri ve faaliyetleri sunan çok sayıda aktör bulunmaktadır. Tüm bu aktörler denizyolu ulaştırması için vazgeçilmez nitelikte olup, tarihsel süreç içerisinde yaşanan gelişmeler ile birlikte ortaya çıkmıştır.

Gemi işletme yönetimi; bir geminin bakım-tutum ve tamiri, ihtiyaçlarının tedarigi, personelle donatılması, klaslanması, yük bulunması ve geminin işletenleri açısından mümkün olan en uzun süre çalışır halde tutulması olarak tanımlanır (Çetin vd. 2013: 345). Geminin sahipliğinden ayrı olarak bir yönetim firması tarafından bir veya daha fazla hizmetin profesyonel bir işletme tarafından sağlanması da üçüncü taraf gemi yönetimi olarak adlandırılmaktadır. Burada profesyonel olarak sağlama terimi, tedarikçinin (gemi yöneticisi) kullanıcıya (gemi sahibi) sözleşmeye bağlı olarak ve karşılığında ücret (management fee) olarak verdiği hizmet/hizmetleri ifade eder. Bunu yaparken gemi yöneticisinden gemiyi her zaman uluslar arası kurallara ve düzenlemelere uygun olarak, emniyetli ve düşük maliyetli bir şekilde, çevreyi tehdit etmeden işletmesi beklenir (Willingale ve Spruyt, 1998: 11; Çetin vd. 2013: 345).

Buharlı gemilerin ilk zamanlarına kadar, iletişim imkanlarının sınırlı olması sebebiyle, gemi sahibinin, gemi limandan ayrıldıktan sonra gemi kaptanına güvenmekten başka bir seçeneği yoktu. Kaptanlar gemi yönetiminde büyük sorumluluklar üstlenmekteydi. Deniz ticaretinin gelişmesi, yasal ve yönetsel düzenlemelerin gerektirdiği yükümlülüklerinin artması ve teknolojinin ilerlemesiyle birlikte, gemi kaptanının yönetim fonksiyonlarını yürütmesi olanaksız hale gelmiştir (Panayides, 2001: 8; Çetin vd. 2013: 346). Diğer yandan, iletişim olanaklarının gelişmesiyle gemileri kontrol etmek daha kolay hale gelmiş ve çoğunlukla, teknik, tedarik ve gemi personeli sorunlarıyla ilgili alınan kararlar gemiden merkez ofise iletilebilir olmuştur. Böylelikle, bu fonksiyonlar gemi sahibinin karada bulunan ofisinden yürütülmeye başlanmış, böylece kaptanın rolü seyir ve gemideki yönetimle

sınırlandırılmıştır. Bunun sonucunda da denilebilir ki, yönetim sistemi merkezi olmayan yönetimden merkezi yönetime doğru değişmiştir (Downard, 1996: 2 ; Çetin vd. 2013: 346).

Denizcilik İşletmeleri Yönetimi alanına giren faaliyetlerin, uluslar arası özelliği, pek çok sektörü kapsayan çerçevesi, çok disiplinli bilimsel alanı ve devamlı değişen ve dönüşüm içerisindeki dünya koşullarından en çabuk ve yüksek derecede etkilenen yapısı, bu alandaki uygulamacıların faaliyetlerini ve bilimsel çalışmaların içeriğini zenginleştirmektedir. Deniz ulaştırma sistemi içerisinde yer alan işletme ve kurumlar göz önüne getirildiğinde en önemlilerinden birinin gemiler olduğu görülmektedir. Denizcilik sektörünün ana unsurlarından biri olan gemilerin işletilmesi ve bu faaliyetlerde yer alan personelin performanslarının yükseltilerek işletmenin etkililik ve verimliliğinin artırılması önem arz eden konulardan biridir.

Ulaştırma sektörünün bir alt unsuru olan denizyolu taşımacılığı içinde faaliyet gösteren işletmelerden biri olan gemi yönetim işletmelerinin, örgüt yapılarının etkin bir şekilde oluşturulması büyük sermaye birikimi gerektiren gemilerin her türlü faaliyetlerinin en iyi şekilde organize edilmesi için çok büyük önem taşımaktadır. İşletmelerin iç çevrelerini oluşturan yapı taşlarında biri de organizasyon ve insan kaynakları yönetimidir. İşletmenin amaçladığı hedefler doğrultusunda çalışanlarını bu amaca yönlendirmek, liderin davranışları ve çalışanların örgüt içerisindeki faaliyetleri ile bağlantılıdır. Son yıllarda etkin bir liderlik yaklaşımı olarak ele alınan dönüşümcü liderlik davranışları, çalışanların beklenenin üzerinde performans göstermelerini sağlayabilmektedir. Öte yandan işletme performansına olumlu yönde katkı sağlayan çalışanların gösterdiği Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ise örgütsel davranışlarla ilgili yapılan çalışmalarda dikkat çeken konular içerisinde yer almaktadır. Denizcilik sektörüne yönelik yapılan bilimsel çalışmalarda, sektörün makro/mikro dış çevresi ve iç çevreyi oluşturan unsurlara ilişkin çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Ancak iç çevreyi oluşturan organizasyon alanında ve bu alanın en önemli unsuru olan insan unsuruna yönelik yapılan çalışmalar sınırlı kalmaktadır. Denizcilik sektöründe dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile benzer konularda ülkemizde yapılan çalışmaların bazıları aşağıda sunulmuştur.

Sanrı ve Ayan (2014) tarafından yapılan çalışmada, *gemi acentelerinde çalışanların değişime karşı tutumları üzerinde belirsizliğin ve görev güvensizliğinin etkilerinin belirlenmesi* amaçlanmıştır. Çalışma bir denizcilik işletmesinin İstanbul, İzmir, Bursa



ve Mersin acentelerinde çalışanlarına yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. İşletmenin insan kaynakları departmanı tarafından her düzey çalışana dağıtılan anketlerden 145'i değerlendirmeye alınarak analiz edilmiştir. Çalışma sonucunda İşletme çalışanları arasında belirsizlik ve görev güvensizliğinin, değişime karşı olumlu tutum üzerinde etkisinin olmadığı ancak değişime karşı olumsuz tutum üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Kuleyin vd. (2013) tarafından yapılan çalışmada, **liman çalışanlarının tükenmişlik seviyeleri** yaş, cinsiyet, evlilik durumu, çocuk durumu, mezun olunan okul, limandaki görev, kariyer boyunca limanlarda geçirilen toplam zaman ve genel olarak çalışılmış liman tipine göre değerlendirilmiştir. Türk limanlarından biri seçilmiş, 74 anket geri dönmüş olup, veriler SPSS paket programıyla analiz edilmiştir. Çalışmanın amacı, liman çalışanlarının mesleki olarak tükenmişlik seviyelerini, en yaygın tükenmişlik envanterlerinden biri olan "Maslach Tükenmişlik Envanteri" yardımıyla tespit etmektir.

Kılıç (2013) tarafından yapılan çalışmada, **duygusal zekanın gemi adamlarının iş performansına etkisi** incelenmiştir. Katılımcılara Schutte tarafından geliştirilen, Austin ve diğerleri tarafından güncellenen "Schutte Duygusal Zeka Ölçeği" ile "Gemi adamı Performans Değerlendirme Anketi" uygulanmıştır. Uluslararası tankercilik ve şehiriçi yolcu taşımacılığı yapan şirketlerde çalışan toplam 182 gemi adamına uygulanan anket bulguları ve sonuçları değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonucunda, duygusal zekanın performansla olumlu yönde etkisi olduğu görülmüştür. Duygusal zeka ile yaş, çalışılan yıl, mezuniyet derecesi ve gemideki görev ile anlamlı pozitif ilişki tespit edilmiştir. Çalışmada medeni durum ve çocuk sayısı ile duygusal zeka arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Ceyhun (2010) tarafından yapılan çalışma, Türkiye, Ukrayna, Hindistan ve Filipinler gibi gelişmekte olan beş denizcilik ülkesine odaklanmaktadır. Araştırmanın amacına yönelik olarak, **denizcilik şirketlerinin personel temini ve terfilerine** ilksin sorunlarla ilgili yaklaşımlarını belirlemek amacıyla, şirketlerin personel yöneticilerine/ müdürlerine bir anket uygulanmıştır. 100 ankettten 50 anket dönüşü olmuştur. Veriler SPSS paket programıyla analiz edilmiştir. Gemi adamlarının teminini geliştirmek ve onların çalıştıkları kuruma olan bağlılıklarını düzenli kılmak için gerekli uygulamaları incelemektir. Aynı zamanda söz konusu çalışma, farklı ülkelerdeki farklı denizcilik ve işletmecilik firmalarının personele ilksin sorunlara olan bakış açılarını da araştırmaktadır.

Karaman (2010) tarafından *gemi acentelerinde çalışan personelin iş doyum düzeylerini belirlemesi* amacıyla DTO İzmir Şubesi'nin resmi web sitesinde üye olarak gösterilen 70 adet gemi acentesinden 94 kişiye elektronik posta, elden ve telefon ile Minnesota iş doyum anketi uygulanmıştır. Gemi acenteliği sektöründe çalışanların yaptıkları işten duydukları doyumunu ortaya çıkarmak için “anket uygulaması” yürütülmüştür. Genel olarak gemi acentesi çalışanlarının iş doyumlarının ortalamasının üzerinde olduğu ve bu durumun farklı özelliklere sahip çalışanlar için de büyük ölçüde geçerli olduğu saptanmıştır.

Esmer (2009) tarafından yapılan çalışmada, denizcilik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların iş tatminleri ile örgütsel iletişim arasındaki ilişki incelemiştir. Araştırmanın uygulama safhasında, örneklem olarak *denizcilik sektöründe; armatörlük, acentelik, personel danışmanlığı ve brokerlik faaliyet konulu* 21 işletmenin 168 çalışanı yer almıştır. Veriler SPSS paket programıyla analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel iletişim ile işin niteliği, örgüt/yönetim, övülme, terfi olanakları, birlikte çalışılan diğer iş görenlerden tatmin ile anlamlı ilişki bulunmuşken, ücret arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır

Muslu (2008) tarafından yapılan çalışmada, *Denizcilik sektöründe* gemi işletmeciliği ile yolcu ve mal taşımacılığı yapan işletmeler için *insan kaynakları yönetimi* anlatılmaya çalışılmıştır. Konuyla ilgili literatür incelemesi yapılmıştır. Denizcilikte çalışma yaşamı, çalışma ilişkileri ve bu ilişkilere yön veren taraflar aktarılmaya çalışılmıştır. Denizcilik sektöründeki çalışma yaşamı ve ilişkileri verilirken insan kaynakları yönetiminin önemi ve sektör için kaçınılmaz gerekliliği vurgulanmıştır

Türker (2007) tarafından yapılan çalışmada, deniz hizmet sektöründe çeşitli firmaların *gemi personeli* olarak görev yapmakta olan, ağırlıklı olarak zabitan seviyesinde rastgele seçim yöntemi ile belirlenmiş denekler üzerinde genel olarak örgütsel davranış alanında kabul görmüş anketler uygulanarak, kişilerin işten ayrılma niyetleri üzerinde, *iş tatmini ve örgüte bağlılık* kavramlarının etkisi ölçülmeye çalışılmıştır. Elektronik posta ve elden dağıtılan 100 anketten 77 anket üzerinden değerlendirme yapılmıştır. Veriler SPSS paket programıyla analiz edilmiştir. Çalışma sonucunda iş tatmini ile örgüte bağlılığın arttıkça işi bırakma niyetinin azaldığı ve personel devir oranı üzerinde örgüte bağlılığın iş tatminine oranla etkisinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bozkurt (2007) tarafından yapılan çalışmada, denizcilik sektöründe görev yapan gemi adamlarının demografik özellikleri ile **örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan örgütsel destek düzeyleri** arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaç edinilmiş, ayrıca birbirleriyle olan ilişkiler de incelenmiştir. Nemrut ve Aliğa limanlarına gelen 17 gemide bulunan 218 **gemi adamına** uygulanmış, bunlardan 200'ü değerlendirmeye alınmıştır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Anketi olarak ise Organ'ın (1988) birçok araştırmacı tarafından da defalarca kullanılmış olan 5 boyutlu (Diğerkamlık, Vicdanlılık, Sportmenlik, Nezaket ve Örgütsel Erdem) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Anketi örnek alınmıştır. Veriler SPSS paket programıyla analiz edilmiştir. Çalışma sonucunda, gemi adamlarının örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan örgütsel destek düzeylerinin, gemi adamlarının demografik özelliklerine göre farklılık gösterdiği, demografik faktörlerin gemi adamlarının örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan örgütsel destek düzeyleri üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ceyhun (2006) tarafından yapılan çalışmada, denizcilik sektöründe gemilerde görev yapan gemi adamlarının maruz kaldıkları stresin ölçülmesi ve bu stres düzeyi ile gemi adamlarının işlerinden aldıkları doyum arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma kapsamında oluşturulan anket formu, aynı şirkete ait sekiz **gemide görev yapan** toplam 156 **gemi adamına** uygulanmış, 127 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Veriler SPSS paket programıyla analiz edilmiştir. Gemi adamlarının demografik özellikleri dikkate alınarak stres düzeyleri ile iş doyumunu düzeyleri belirlenmeye çalışılmış ayrıca stres düzeyleri ile iş doyumları arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir.

Topaloğlu (2005) tarafından yapılan çalışmada, kar amacı gütmeyen **kamuya ait bir tersanede çalışan işçilerin**, dönüşümcü lider algılarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine etkisi incelenmiştir. Tersanede çalışan 400 işçiye anket uygulanmış, 305 geri dönüş alınmış ve veriler SPSS paket programıyla analiz edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmede Podsakoff (1990) tarafından oluşturulan ve yirmi sorudan oluşan ÖVD anketi kullanılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışını ifade eden beş boyuttan oluşmaktadır. Bunlar özgecilik, nezaket, sportmenlik, vicdanlılık ve sivil erdemdir. Çalışma sonucunda dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Dönüşümcü liderliğin ideal etki boyutunun, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde en etkili boyut olduğu görülmüştür. İlham verici motivasyon, çalışanın özgecilik ve nezaket boyutunun, örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Ayan (2005) tarafından yapılan çalışmada, **denizcilik işletmelerinin** örgüt yapısına etki eden **örgüt kültürü değişkenlerinin çalışanlarca algılanma şeklinin** ortaya konması, algılama farklılıklarının saptanarak bu farkın ortadan kaldırılmasına yönelik öneriler getirilmesi amaçlanmıştır. Örgüt kültürü modellerinden Denison modeline göre oluşturulan anketle İzmir Bölgesinde lider konumda olan bir denizcilik işletmesi ve kontrol grubu olarak alınan bir diğer denizcilik işletmesinin çalışanları inceleme konusu yapılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların profillerinin saptanmasının ardından, çalışanların örgüt kültürü değişkenlerini algılama farklılıkları ortaya konmuş ve bu sonuçlara bağlı olarak da öneriler geliştirilmiştir.

## **6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME**

Son yıllarda, yönetim ve organizasyon alanında, dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları sıklıkla yer almakta ve önemini arttırmaktadır. Bu çalışmada, dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve aralarındaki ilişkileri açıklayan çalışmalar ile denizcilik işletmeleri alanında yapılan benzer çalışmalara ilişkin ilgili literatür incelemesi yapılmıştır.

Dönüşümcü liderlik, çağımızda her sektörün ihtiyaç duyduğu bir liderlik tipidir. Çünkü değişimin ve yapısal dönüşümlerin yaşandığı günümüzde, bu süreçleri yönetecek ve yönlendirecek özellikte liderlere gereksinim duyulmaktadır. Diğer taraftan son yıllarda örgütsel davranışlarla ilgili yapılan çalışmaların dikkat çeken konularından birisi de çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışları olmuştur. Zira örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütün sağlıklı işleyişini engelleyen yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruma, çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirme, etkin bir koordinasyon kurarak örgütün verimliliği ile performansını arttırmayı amaçlamaktadır.

Çalışmada incelenen konulardan, dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları kavramlarını konu alan çalışmalar incelendiğinde; insan kaynakları yönetimi, pazarlama, sağlık, eğitim, uluslar arası işletmecilik, askeri psikoloji, ekonomi, spor, turizm sektörü alanlarında çalışmaların yapıldığı göze çarpmaktadır. Denizcilik sektöründe yapılan çalışmalar incelendiğinde, özellikle denizcilik sektörünün çevresini oluşturan müşteri, dağıtım kanalları, tedarikçiler, ikame ulaştırma modları ile hukuk, ticaret, sigortacılık, finansman, çevresel riskler, gemi emniyet ve yönetimi, deniz kazaları, deniz haydutluğu, deniz ulaştırma politikaları vb. alanlarda farklı konularda çalışma yapıldığı, ancak deniz taşımacılığının asli işletmeleri içinde yer alan gemi işletmeleri alanında,

organizasyon fonksiyonunun önemli bir parçası olan insan faktörü ve onun yönetimi ile ilgili konularda sınırlı sayıda çalışma yapıldığı görülmektedir.

Çalışmanın, denizcilik sektöründe özellikle yönetim ve organizasyon ile insanı ilgilendiren konularda yapılan çalışmaların eksikliğinin görülmesi açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir. Son yıllarda, yönetim ve organizasyon alanında sıklıkla karşılaşılan dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkilerini konu alan çalışmaların, multidisipliner bir yapıya sahip olan denizcilik sektöründe, özellikle gemi işletmeleri alanında da yapılması, çalışmada belirtilen eksikliklerin giderilmesini sağlayacak ve bu alanda yapılacak eğitsel ve bilimsel çalışmaların içeriğini zenginleştirecektir. Denizcilik işletmelerinin özellikle gemi ve karada çalışan personeline yönelik olarak; iş tatmini, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, aidiyet, örgüt kültürü, liderlik (dönüşümcü, etkileşimci, karizmatik, güçlendirici vb.), lider desteği, lidere güven, çalışan performansı, motivasyon vb. alanlarda çalışma yapılmasının ilgili yazına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

## **KAYNAKLAR**

Arslantaş, C. C. ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 261-286.

Avolio, B.J., Bass, B.M. ve Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.

Ayan, M.S. (2005). *Denizcilik işletmelerinde örgüt kültürü ve İzmir bölgesine yönelik bir araştırma*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Aydoğmuş, C. (2011). *Kişilik özellikleri ile iş tatmini ilişkisi üzerinde psikolojik güçlendirme ve dönüşümcü liderlik algısının etkileri*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Barbuto, J.E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 11(4), 26-40.

Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 61(4), 83-102.

Bass, B.M., Waldman, D.A., Avolio, B.J. ve Bebb, M. (1987). Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group & Organization Studies*, 12 (1), 73-87.

Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 19, 3-23.

Bass, B.M. (1998). *Transformational Leadership: Industry, Military, and Educational Impact*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.

Başaran, A. (2006). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları liderlik stilleri ile iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Baysal, E.A. (2013). *İlköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Beşiktaş, İ. (2009). *İş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü Liderlik, Personeli güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde dönüşümcü liderlik tarzının etkileri üzerine bir değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (9): 59– 85.

Bozkurt, F. (2007). *Denizcilik sektöründe çalışan gemi adamlarının demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan örgütsel destek düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

Buluç, B. (2008). Ortaöğretim okullarında örgütsel sağlık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(4), 571-602.

Cerit, A.G., Deveci, D.A., ve Denктаş Şakar, G. (2013). Denizcilik İşletmeleri Yönetimi: Sınıflamalar, İşlevler ve Deniz Ulaştırması. A. G. Cerit, D.A. Deveci ve S. Esmer (Ed.), *Denizcilik İşletmeleri Yönetimi* (s.3-21). İstanbul: Beta Yayınları.

Ceyhun, G.Ç. (2006) . *Gemi adamlarının stres düzeyleri ve iş doyumları arasındaki ilişki: Bir denizcilik şirketine uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

Ceyhun, G. Ç. (2010). Enhancement of seafarer loyalty to the company in different countries. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 2(1), 97-112.

Coşkun, F. (2005). *Askeri yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri (Doğu Anadolu bölgesi örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.

Çalışkan, G. (2001). *Liderlik açısından antrenör davranışlarının sporcu performansı üzerine etkisinin değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Çetin, İ.B. (2008). *Deniz ticaretinin geliştirilmesinde ulaştırma ağları için ilgili analizler: Çin-Türkiye-Almanya uygulaması*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Çetin, Ş. (2011). *Okul müdürlerinin liderliği ile müdür-öğretmen ilişkisinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Çetin, İ.B., Ayan, S. ve Deveci, A. (2013). Gemi İşletme Yönetimi. A. G. Cerit, D.A. Deveci ve S. Esmer (Ed.), *Denizcilik İşletmeleri Yönetimi* (s.345-376). İstanbul: Beta Yayınları.

Dilek, H. (2005). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma*, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.

Dipaola, M. V. ve Moran, T-M. (2001). Organizational citizenship behavior in schools and its relation to school climate. *Journal of School Leadership*, 11, 424-447.

Downard, J.M. (1996). *Managing Ships*. Coulsdon, Surrey: Fairplay Publications.

Duygulu, S. (2007). *Servis sorumlu hemşirelerine yönelik hazırlanan transformasyonel liderlik eğitim programının liderlik uygulamaları üzerine etkisi*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Eisenbach, R., Watson, K. ve Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 12 (2), 80-88.

Eraslan, L., (2004). *Liderlikte post-modern bir paradigma: Dönüşümcü liderlik*. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-32.

Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayın.

Erdil, O. (1997). Lider yönetici geliştirmenin artan önemi ve yeni yaklaşımlar. *Öneri, Adnan Tezel Anısına Özel Sayısı*, 65-70.

Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Ersoy, E.G.K (2009). *Yöneticilerin dönüştürücü ve işe yönelik liderlik eğilimleri ile kişilik özelliklerinin ilişkisi, bir örnek olay*, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

Esmer, E. (2009). *Örgütlerde iletişim ile iş tatmini arasındaki ilişki: Denizcilik sektöründe alan araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Fuller, J.B., Morrison, R., Jones, L., Bridger, D., ve Brown, V. (1999). The effects of psychological empowerment on transformational leadership and job satisfaction. *The Journal of Social Psychology*, 139 (3), 389-391.



Gümüšoğlu, L. (2005). *Dönüştürücü liderliğin izleyenlerin yaratıcılığına ve örgütsel yenilikçiliğe etkisi üzerine bütüncül bir model: Türkiye’de yazılım sektöründe bir uygulama*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.

Hartog, D. N. ve Van, M. J. (1997). Transactional versus transformational leadership: An Analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70 (1), 18-32.

Hinkin, T. R. ve Tracey, J.B. (1999). The relevance of charisma for transformational leadership in stable organization. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 105-119.

House, R.J., Woycke, J. ve Fodor, E.M. (1988). Perceived Behavior and Effectiveness of Charismatic and Non-Charismatic U.S. Presidents, In Conger, J. ve Kanungo, R. (Eds.), *Charismatic Leadership and Management*, pp. 98- 121, San-Francisco: Jossey-Bass.

İşbaşı Özen, J. (2000). *Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: Bir turizm örgütünde uygulama*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

İşcan, Ö.F (2002). *Küresel işletmecilikte dönüştürücü liderlik anlayışı – büyük ölçekli işletmelerde bir uygulama*, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

Judge, T. A., ve Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755–768.

Kalkan, M. (2013). *Uluslararası Ticaret ve Deniz Ulaştırması*. A. G. Cerit, D.A. Deveci ve S. Esmer (Ed.), *Denizcilik İşletmeleri Yönetimi* (s.503-529). İstanbul: Beta Yayınları.

Karaman, Z. (2010). *İzmir’de gemi acentelerinde çalışanların iş doyumlarının belirlenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Keçecioglu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler*. İstanbul: KalDer Yayınları.

Kılıç, G. (2006). *Eğitim Kurumlarında liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

Kılıç, K. (2013). *Duygusal zekanın gemi adamlarının iş performansına etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Kouzes, J. ve Posner, B. (1987). *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kuleyin, B., Köseoğlu, B. ve Töz, A.C. (2013). Liman çalışanlarının mesleki tükenmişlik seviyelerinin incelenmesi: Bir liman uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 5 (2), 83-96.

Kurtuluş, İ. (2008). *Dönüştürücü liderlik-bir uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Küçükbayrak, R. (2010). *Dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışının bütünleşik bir modeli*, Yüksek Lisans Tezi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ankara.

Lowe, K. B., Kroeck, K.G ve Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational leadership and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385– 425.

Mann, C. P. (1988). Transformational leadership in the executive office. *Public Relations Quarterly*, 33(1),19-23.

Muslu, A. (2008). *Denizcilik sektöründe insan kaynakları yönetimi ve çalışma ilişkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin liderlik Stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(3), 377-403.

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

Özcan, E.D., Vardarlıer, P., Karabay, M.E., Konakay, G. ve Çetin C. (2012) Liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde güvenin rolü. *Öneri Dergisi*, 10 (37), 1-13.

Özer, S. (2009). Eğitim örgütlerinde lider davranış biçimleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki (Nevşehir ili örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

Panayides, P.M. (2001). *Professional Ship Management: Marketing and Strategy*. England: Ashgate Publishing Ltd.

Pawar, B. S. ve Eastman, K. K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22 (1), 80-109.

Piccolo, R. F. ve Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. ve Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2): 107-142.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. ve Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.

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.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Alfa Basım Yayın.

Samancı, G. (2007). *Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı*, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.

Sanrı, Ö. ve Ayan, M.S. (2014). Gemi acentelerinde çalışanların değişime karşı tutumunda belirsizlik ve görev güvensizliğinin etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 6 (1), 73-90.

Sashkin, M. ve Rosenbach, W. E. (1993). A new leadership paradigm. contemporary issues in leadership. *Westview Press Colorado*, 87-103.

Sarı, Ç. (2011). *Örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi ve bir araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Saruhan, S.C. ve Yıldız, M.L. (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi*. İstanbul: Beta Yayınları

Şeşen, H. (2010). Kontrol odağı, genel öz yeterlik, iş tatmini ve örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Ankara'da bulunan kamu kurumlarında bir araştırma. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28 (2), 195-220.

Taşcı, S. K. (2007). *Öğretmenlerin kişilik özellikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı*, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.

Tetik, S. (2008). *Değişim yönetiminde dönüştürücü liderin rolü*, Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

Topaloğlu, G. (2005). *Dönüştürücü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.

Türker, F. (2007). *Denizcilik sektöründe iş tatmini ve örgüte bağlılığın iş gücü devrine etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Uslu, B. ve Balcı, E. (2012). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel iletişim algıları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(3), 461-489.

Uyguç, N., Duygulu, E. ve Çıraklar, N. (2000). Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve performans. *Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 587-601, Kayseri.

Ünal, A. ve Çelik, M. (2013). Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışı ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının analizi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 239-258.

Willingale, M. ve Spruyt, J. (1998). *Ship Management, 3rd edition*, London: LLP/ Business of Shipping Series.

Yavuz, E. (2008). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisinin analizi, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Yukl, G.A. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.

Yücel, C., Yalçın, M. ve Ay, B. (2009). Öğretmenlerin öz-Yeterlikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 221-235.

Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

