

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DENİZCİLİK İŞLETMELERİ YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
DENİZCİLİK İŞLETMELERİ YÖNETİMİ PROGRAMI
DOKTORA TEZİ

DENİZCİLİK İŞLETMELERİNDE DÖNÜŞÜMCÜ
LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI
ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ BELİRLEMeye YÖNELİK
BİR ARAŞTIRMA

Serkan ÖTER

Danışman

Dr.Öğr.Üyesi M.Serdar AYAN

İZMİR – 2019

TEZ ONAY SAYFASI

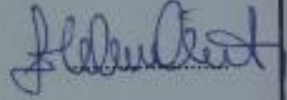
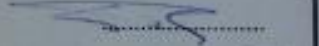
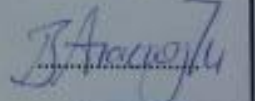
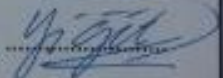
DOKTORA TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : SERKAN ÖTER
Öğrenci No : 2010801455
Tez Başlığı : Denizcilik İşletmelerinde Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma

Savunma Tarihi : 25/06/2019

Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Serdar AYAN

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Önvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Dr. Öğr. Üyesi Serdar AYAN	-Dokuz Eylül Üniversitesi	
Prof. Dr. Ayşe Güldem CERİT	-Dokuz Eylül Üniversitesi	
Prof. Dr. Ebru GÖNÜLÜ	-Dokuz Eylül Üniversitesi	
Doç. Dr. Burcu ARACIOĞLU	- Ege Üniversitesi	
Prof. Dr. Yiğit KAZANÇOĞLU	- Yaşar Üniversitesi	

SERKAN ÖTER tarafından hazırlanmış ve sunulmuş olan bu tez savunmada başarılı bulunarak oy birliği ☒ / oy çokluğu () ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Metin ARIKAN
Müdür

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum **“Denizcilik İşletmelerinde Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”** adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

....../...../.....

Serkan ÖTER

ÖZET

Doktora Tezi

Denizcilik İşletmelerinde Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık

Davranışı Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma

Serkan ÖTER

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı

Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Programı

Yöneticiler işletmelerin verimliliğini arttırmanın yollarını aramışlar ve böyle bir durumun en başta insanın etkinliğinin artmasını sağlayarak olacağını bulmuşlardır. Kuşkusuz çalışanların işgücü sınırlarının üzerine çıkmalarının sağlanması işletmenin genel performansına etki etmektedir. Konuyla ilgili olarak yapılan literatür incelemelerinde farklı sektörlerde yapılan çalışmalarda, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının işletme performansını olumlu yönde etkilediği, dönüşümcü bir liderin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinde önemli bir rol oynadığı, çalışanların bu davranışlarını artırmanın bir yönteminin de liderin dönüşümcü liderlik niteliklerini göstererek sağlanabileceği ifade edilmiştir.

Yönetim fonksiyonlarından biri olan liderlik faktörü kapsamında, dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi çerçevesinde, denizcilik işletmelerinde dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler ile bahse konu davranışlarda profil özelliklerine göre farklılığın bulunup bulunmadığını belirlemek doktora tezi araştırmasının temel amacıdır. Çalışmada, dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları çalışan algıları açısından değerlendirilerek bulgulara ulaşılmıştır.

Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile ilgili değişkenlerin tespitine ve konuyla ilgili yapılan çalışmalara yönelik içerik analizleri yapılmıştır. İçerik analizleri sonrasında saha araştırmasında verilerin toplanmasında kullanılacak anket soruları geliştirilmiş ve içerik geçerliliğini desteklemek amacıyla uzman kişilerle görüşmeler yapılmıştır. Anket, pilot uygulama gerçekleştirilip gerekli düzeltmeler yapılarak örnekleme oluşturan

denizcilik işletmelerine uygulanmıştır. Çalışmanın evrenini, denizcilik sektöründe gemilerin karadaki yönetim fonksiyonlarını yerine getiren denizcilik işletmeleri oluşturmaktadır. Çalışmanın hedeflenen amaçlarına ulaşması maksadıyla İzmir ve İstanbul bölgelerinde faaliyet gösteren denizcilik işletmeleri arasında kolayda örnekleme yoluyla seçilen 16 işletmenin 146 personeline (beyaz yakalı çalışan) saha araştırması uygulanmış ve karşılaştırmalı analizler gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın sonucunda, denizcilik işletmelerinde dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı algılarının çalışanların profil özelliklerine göre değişmediği, yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerinde etkili oldukları bulgularına ulaşılmış ve bu yönde tavsiyelerde bulunulmuştur. Farklı alanlarda yapılan benzer çalışmaların bu çalışmayla denizcilik işletmelerine de uygulanmış olması ve elde edilen sonuçları açısından literatüre ve bilime katkı sağlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Gemi Yönetimi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Denizcilik İşletmeleri.

ABSTRACT
Doctoral Thesis
Doctor of Philosophy(PhD)
A Study to Determine the Relationship between Transformational Leadership
and Organizational Citizenship Behavior in Maritime Businesses
Serkan ÖTER

Dokuz Eylül University
Graduate School of Social Sciences
Department of Maritime Business Administration
Maritime Business Administration Program

Managers have sought the ways to raise the efficiency of their organizations and discovered that this goes through increasing the effectiveness of human factor. Undoubtedly, enabling individuals to exceed their work capacity would have an effect upon the overall performance of the enterprise. During the literature review on various areas, it is claimed that, organizational citizenship behavior of the employees positively affects the organization's performance, transformational leaders have great influence on the employees' organizational citizenship behavior and one way to increase the organizational citizenship behavior of the employees is to demonstrate the transformational abilities by the leaders.

The purpose of the study is to identify the relationship between transformational leadership and organizational citizenship behavior and also the differences between the employees' organizational citizenship behavior with different demographic background in the maritime business. The subject was studied in the context of the leadership factor, which is one of the management functions and the relationship between transformational leadership and organizational citizenship behavior. In the study, transformational leadership and organizational citizenship behavior are assessed using the employees' perception of these concepts and findings are reached in this sense.

Additionally, content analysis was performed on the other studies that aimed to identify the variables in transformational leadership and

organizational citizenship behavior concepts. Following the analysis, the questions were developed to be used in the questionnaires during the field study as data collection tool and interviews were conducted with the subject matter experts for supporting the validity of content analysis. After the necessary corrections are made in accordance with the pilot application, the survey was applied to the maritime businesses that forms the sample group of the study. The population of the study comprise of maritime businesses which execute the management function of the ships on shore. In order to reach the aimed results, 146 (white collar) employees, who were selected using convenience sampling method, from 16 ship businesses in İstanbul and İzmir region took part in the field study and comparative analysis has been performed using the results of the survey.

As a result of the study, it was found that transformational leadership and organizational citizenship behavior perceptions in maritime businesses do not change according to the demographic properties of the employees. It was also found that the transformational leadership behaviors of the managers have a meaningful effect on the organizational citizenship behaviors of the employees and suggestions related to this phenomenon are made. With this study, having applied the similar studies conducted in different fields to the maritime businesses and the results of it contributed to the literature and to the science.

Keywords: Leadership, Transformational Leadership, Ship Management Organizational Citizenship Behavior, Maritime Businesses,

**DENİZCİLİK İŞLETMELERİNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ BELİRLEMeye YÖNELİK
BİR ARAŞTIRMA**

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xiv
TABLolar LİSTESİ	xvi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xix
EKLER LİSTESİ	xx

GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

**LİDERLİK İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR, YAKLAŞIMLAR VE DÖNÜŞÜMCÜ
LİDERLİK YAKLAŞIMI**

1.1. LİDERLİK KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ	3
1.1.1. Yönetim ve İşletme Yönetimi	3
1.1.2. Liderlik Kavramı	6
1.1.3. Lider ve Özellikleri	8
1.1.4. Yönetici ve Lider Kavramlarının Karşılaştırılması	9
1.1.5. Liderlik Gücünün Kaynakları	13
1.2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI	15
1.2.1. Özellikler Yaklaşımı	16
1.2.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları	18
1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları	19
1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları	20
1.2.2.3. Blake ve Mouton'ın Yönetim Tarzı Ölçeği	22
1.2.2.4. Likert Sistem 4 Modeli	23

1.2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları	24
1.2.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı	25
1.2.3.2. Amaç-Yol Kuramı	27
1.2.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı	29
1.2.4. Liderlik Kuramlarında Yeni Yaklaşımlar	31
1.2.4.1. Etkileşimci Liderlik (Transactional Leadership)	31
1.2.4.1.1. Koşullu ödül (contingent reward)	33
1.2.4.1.2. İstisnalarla Yönetim (Aktif-Pasif) (Management-By-Exception Activepassive)	35
1.2.4.1.3. Serbest Bırakıcı (Laissez-faire) Liderlik	35
1.2.4.2. Dönüşümcü Liderlik	36
1.2.5. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımının Temel Boyutları	44
1.2.5.1. Karizma veya İdealleştirilmiş Etki	50
1.2.5.2. Entelektüel Uyarım (Zihinsel Teşvik)	51
1.2.5.3. Bireysel Düzyde İlgi	52
1.2.5.4. İlham Verici Motivasyon	54
1.2.6. Dönüşümcü Liderlikle İlgili Çalışmalar	55
1.2.6.1. Dönüşümcü Liderlikle İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar	56
1.2.6.2. Dönüşümcü Liderlikle İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	59

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI	63
2.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) Tanımı	64
2.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Kavramlar	70
2.1.2.1. Örgütsel Spontanlık	71
2.1.2.2. Psikolojik Sözleşme	73
2.1.2.3. Rol Davranışları	74
2.1.2.4. Prososyal Örgütsel Davranışlar (Sosyal Temelli Örgütsel Davranış)	78
2.1.2.5. İzlenim Yönetimi	80
2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI	81
2.2.1. Özgeçilik (Altruizm) (Diğerlerini düşünme/ Diğerkâmlık)	87
2.2.2. Vicdanlılık (Conscientiousness) (İleri Görev Bilinci)	88

2.2.3. Nezaket (Courtesy) (Nezaketen bilgilendirme)	90
2.2.4. Sivil Erdem (Civic Virtue) (Örgüt Gelişimine Destek Verme)	91
2.2.5. Centilmenlik (Sportsmanship) (Sportmenlik)	92
2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BELİRLEYİCİLERİ	94
2.3.1. Bireysel (Çalışan) Özellikler (Employee Characteristics)	95
2.3.1.1. İş Tatmini	96
2.3.1.2. Örgütsel Adalet	96
2.3.1.3. Örgütsel Bağlılık	98
2.3.1.4. Lidere Güven	99
2.3.1.5. Ruhsal Durum Değişkenleri	101
2.3.1.6. Rol Algılamaları	103
2.3.1.7. Demografik Değişkenler	103
2.3.2. İşin Özellikleri (Task Characteristics)	105
2.3.3. Örgütsel Özellikler (Organizational Characteristics)	107
2.3.4. Liderlik Davranışları (Leadership Behaviours)	109
2.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	110

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DENİZCİLİK İŞLETMELERİNİN GENEL YAPISI

3.1. ULAŞTIRMA VE DENİZ YOLU TAŞIMACILIĞI	125
3.1.1. Ulaştırma Sistemleri	126
3.1.1.1. Karayolu Ulaştırması	127
3.1.1.2. Denizyolu ve Su Yolu Ulaştırması	127
3.1.1.3. Havayolu Ulaştırması	129
3.1.1.4. Demiryolu Ulaştırması	129
3.1.1.5. Boruyolu Ulaştırması	130
3.1.1.6. Çok Modlu Ulaştırma Sistemleri	130
3.2. DENİZCİLİK SEKTÖRÜYLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE	131
3.2.1. Denizcilik Sektörüyle İlgili Önemli Tanım ve Kavramlar	132
3.2.2. Denizcilik Sektörü ve Çevresi	133
3.3. DENİZ ULAŞTIRMASININ UNSURLARI VE DENİZCİLİK PİYASALARI	136
3.3.1. Denizcilik Piyasaları	137
3.3.1.1. Deniz Ulaştırma Pazarı	139

3.3.1.1.1. Düzensiz Hat Deniz Taşımacılığı (Tarifesiz /TrampTaşımacılık)	141
3.3.1.1.2. Düzenli Hat Deniz Taşımacılığı (Tarifeli/Liner Taşımacılık)	142
3.3.1.2. Gemi Alım- Satım Piyasası	144
3.3.1.3. Gemi İnşa Piyasası	145
3.3.1.4. Gemi Geri Dönüşüm (Söküm) Piyasası	146
3.4. DENİZCİLİK İŞLETMELERİ	147
3.4.1. Deniz Taşımacılığının Asli İşletmeleri Olarak Gemi Sahipleri ve Gemi İşletmeleri	149
3.4.2. Müşteriler ve Kullanıcılar	149
3.4.3. Deniz Taşımacılığında Aracı Konumunda Olan İşletmeler	150
3.4.3.1. Gemi Yönetim İşletmeleri	150
3.4.3.1.1 Gemi Yönetim İşletmelerinde Örgütsel Yapılar	152
3.4.3.1.2 Gemi Yönetim İşletmeleri Tarafından Sunulan Hizmetler	153
3.4.3.2. Gemi Acenteleri	159
3.4.3.3. Gemi Brokerleri	162
3.4.3.4. Forvarder İşletmeleri	163
3.4.4. Destekleyici ve Kolaylaştırıcı İşletmeler	165
3.4.4.1.Deniz Sigorta Kuruluşları	165
3.4.4.2. Limanlar ve Yük Elleçleme Müteahhitleri	166
3.4.4.3. Gemi Klas ve Sörvey Kuruluşları	168
3.4.4.4 Bankalar	170
3.4.5. Tedarikçi Konumunda Olan İşletme ve Kuruluşlar	170
3.4.6. Deniz Ulaştırması İle İlgili Devlet Otoriteleri	172
3.5. DENİZCİLİK İŞLETMELERİNDE LİDERLİK	174

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DENİZCİLİK İŞLETMELERİNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ BELİRLEMeye YÖNELİK ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU	184
4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI	185

4.3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	186
4.3.1. Araştırmanın Modeli ve Süreçleri	187
4.3.2. Araştırmanın Hipotezleri	197
4.3.3. Araştırmanın Yöntemi	198
4.3.3.1. Veri Toplama Aracı	198
4.3.3.1.1 Profil Özellikler	200
4.3.3.1.2. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği	200
4.3.3.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	202
4.3.3.2. Örneklem ve Veri Toplama Süreci	203
4.3.3.3. Veri Analiz Yöntemleri	206
4.3.4. Veri Toplama Aracının Geçerliliği	206
4.3.5. Saha Araştırmasında Elde Edilen Veri ve Bilgilerin Analize Hazırlanması ve Analiz Yöntemleri	211
4.3.5.1. Pilot Anket Uygulaması Güvenilirlik Analizi	212
4.3.5.1.1. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği	
Pilot Anket Güvenilirliği	213
4.3.5.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	
Pilot Anket Güvenilirliği	214
4.3.5.2. Araştırmaya Katılan Kişilerin Profil Özelliklerine İlişkin Analiz ve Bulgular	214
4.3.5.3. Değişkenlere İlişkin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular	216
4.3.5.3.1. Faktör Analizi	219
4.3.5.3.1.1. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Faktör Analizi	219
4.3.5.3.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Faktör Analizi	222
4.3.5.3.2. Güvenilirlik Analizi	224
4.3.5.3.2.1. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi	225
4.3.5.3.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi	229
4.3.5.3.3. Ölçeği Oluşturan İfadelerle İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları	235
4.3.5.4. Normal Dağılım Analizi	241

4.3.5.5. Hipotez Testleri ve Sonuçları	242
4.3.5.5.1. Korelasyon Analizi Sonuçları	244
4.3.5.5.2. Regresyon Analizi Sonuçları	247
4.3.5.5.3. Varyans Analizi (ANOVA) ve T-Test Sonuçları	248
4.3.5.5.4. Hipotez Testleri Sonuçlarının Toplu Olarak Sunulması	256
4.4. ARAŞTIRMA BULGULARINA İLİŞKİN GENEL DEĞERLENDİRME	259
4.4.1. Dönüşümcü Liderlik İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	260
4.4.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	261
4.4.3. Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	261
4.4.4. Hipotez Testleri Sonucuna İlişkin Bulgular	262
SONUÇ	277
KAYNAKÇA	287
EKLER	

KISALTMALAR

A.B.D.	Amerika Birleşik Devletleri
BIMCO	Baltık ve Uluslar arası Denizcilik Konseyi (Baltic and International Maritime Council)
DL	Dönüşümcü Liderlik
DTGM	Deniz Ticareti Genel Müdürlüğü.
DTO	Deniz Ticaret Odası
GISIS	Küresel Entegre Denizcilik Bilgi Sistemi (Global Integrated Shipping Information System)
GAY	Gemi Acenteleri Yönetmeliği
IMO	Uluslararası Denizcilik Örgütü (International Maritime Organization)
ISMA	Uluslararası Gemi Yöneticileri Derneği (International Ship Managers' Association)
ISM	Uluslararası Emniyetli Yönetim Kodu (International Safety Management Code)
LR	Lloyd's Register
LBDQ	Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi (Leadership Behavior Description Questionnaire)
LPC	Least Preferred Co-worker (En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı)
MLQ	Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (Multifactor Leadership Questionnaire)
MOU	Mutabakat Zaptı (Memorandum of Understanding)
OECD	Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (Organization for Economic Co-operation and Development)
ÖVD	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
P&I	Koruma ve Tazmin (Protection & Indemnity)
SHIPMAN	Standart Gemi Yönetim Anlaşması (Ship Management)

SOLAS	Denizde Can Emniyeti Uluslararası Sözleşmesi (International Convention for the Safety Of Life At Sea)
SPSS	Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı (Statistical Package for the Social Sciences)
TDK	Türk Dil Kurumu
TTK	Türk Ticaret Kanunu
UTİKAD	Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği
UBAK	T.C. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı
WES	Çalışma Ortamı Ölçeği (Work Environment Scale)



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Liderlik Özellikleri	s.9
Tablo 2: Lider İle Yönetici Arasındaki Farklar	s.12
Tablo 3: Yönetici ve Liderlerin Davranışsal Özellikler	s.13
Tablo 4: Likert'in Sistem 4 Modeli	s.24
Tablo 5: Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması	s.42
Tablo 6: Dönüşümcü Liderlik İle İlgili Önemli Çalışmalar ve Bulgular	s.56
Tablo 7: Örgütsel Vatandaşlık Davranış Tanımları	s.66
Tablo 8: Örgütsel Vatandaşlık Davranış Özellikleri	s.68
Tablo 9: Örgütsel Vatandaşlık Davranış ile Benzer Nitelikte Olan Davranışlar ve Boyutları	s.70
Tablo 10: Çalışanların Gösterdiği Rol ve Fazladan Rol Performansı Boyutlarının Özeti	s.83
Tablo 11: ÖVD'ye İlişkin Önemli Çalışma ve Bulgular	s.116
Tablo 12: Dönüşümcü Liderlik İle ÖVD İlişisini Konu Alan Çalışmalar	s.119
Tablo 13: Araştırma Aşamalarının Amaçları, Yöntemleri, Veri Analizleri ve Örneklemi	s.196
Tablo 14: Çalışanların Profil Özellikleri	s.200
Tablo 15: Anket İçin Görüşülen Kişi ve Kurumlar	s.205
Tablo 16: Veri Toplama Aracının Geçerliliğinin Kontrolü	s.210
Tablo 17: Güvenilirlik Aralıkları	s.213
Tablo 18: Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Pilot Anket Güvenilirlik Değeri	s.213
Tablo 19: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Pilot Anket Güvenilirlik Değeri	s.214
Tablo 20: Araştırmaya Katılan Kişilere Ait Özellikler	s.215
Tablo 21: KMO Değerleri ve Yorumları	s.217
Tablo 22: Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Faktör Analizi ve Ortaya Çıkan Faktör Yükleri	s.221
Tablo 23: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Faktör Analizi ve Ortaya Çıkan Faktör Yükleri	s.223
Tablo 24: Entelektüel Uyarım / Bireysel Düzeyde İlgili Faktörüne Ait Güvenilirlik Analizi	s.225

Tablo 25: Entelektüel Uyarım / Bireysel Düzeyde İlgi Faktöründen İfade Silindiğinde Oluşan Değerler	s.225
Tablo 26: Karizma Faktörüne Ait Güvenilirlik Analizi	s.226
Tablo 27: Karizma Faktöründen İfade Silindiğinde Oluşan Değerler	s.226
Tablo 28: Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi	s.227
Tablo 29: Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinden İfade Silindiğinde Oluşan Değerler	s.228
Tablo 30: Sivil Erdem Faktörüne Ait Güvenilirlik Analizi	s.229
Tablo 31: Sivil Erdem Faktöründen İfade Silindiğinde Oluşan Değerler	s.229
Tablo 32: Nezaket Faktörüne Ait Güvenilirlik Analizi	s.230
Tablo 33: Nezaket Faktöründen İfade Silindiğinde Oluşan Değerler	s.230
Tablo 34: Centilmenlik Faktörüne Ait Güvenilirlik Analizi	s.231
Tablo 35: Centilmenlik Faktöründen İfade Silindiğinde Oluşan Değerler	s.231
Tablo 36: Özgecilik Faktörüne Ait Güvenilirlik Analizi	s.232
Tablo 37: Özgecilik Faktöründen İfade Silindiğinde Oluşan Değerler	s.232
Tablo 38: Vicdanlılık Faktörüne Ait Güvenilirlik Analizi	s.232
Tablo 39: Vicdanlılık Faktöründen İfade Silindiğinde Oluşan Değerler	s.233
Tablo 40: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi	s.233
Tablo 41: Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğinden İfade Silindiğinde Oluşan Değerler	s.234
Tablo 42: Çok Faktörlü Liderlik Görüşlerine İlişkin Betimsel Bulgular	s.235
Tablo 43: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Görüşlerine İlişkin Betimsel Bulgular	s.236
Tablo 44: Katılımcıların Çok Faktörlü Liderlik Görüşlerine İlişkin Bulgular	s.237
Tablo 45: Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Görüşlerine İlişkin Bulgular	s.239
Tablo 46: Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri	s.241
Tablo 47: Normal Dağılım Testi	s.241
Tablo 48: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Korelasyon Analizi	s.245
Tablo 49: Dönüşümcü Liderlik Davranışı Korelasyon Analizi	s.246
Tablo 50: Regresyon Analizi Sonuçları	s.247
Tablo 51: Dönüşümcü Liderlik Davranışı - Cinsiyet	s.249
Tablo 52: Yaş (DLD) – Levene Testi	s.249
Tablo 53: Dönüşümcü Liderlik Davranışı – Yaş	s.249

Tablo 54: Öğrenim Durumu – Levene Testi	s.250
Tablo 55: Dönüşümcü Liderlik Davranışı – Öğrenim Durumu	s.250
Tablo 56: Çalışma Süresi (DLD) – Levene Testi	s.251
Tablo 57: Dönüşümcü Liderlik Davranışı – Çalışma Süresi	s.251
Tablo 58: Çalışma Pozisyonu – Levene Testi	s.251
Tablo 59: Dönüşümcü Liderlik Davranışı – Çalışma Pozisyonu	s.252
Tablo 60: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Cinsiyet	s.253
Tablo 61: Yaş (ÖVD) – Levene Testi	s.253
Tablo 62: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Yaş	s.253
Tablo 63: Öğrenim Durumu (ÖVD) – Levene Testi	s.254
Tablo 64: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Öğrenim Durumu	s.254
Tablo 65: Çalışma Süresi (ÖVD) – Levene Testi	s.255
Tablo 66: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Çalışma Süresi	s.255
Tablo 67: Çalışma Pozisyonu (ÖVD) – Levene Testi	s.255
Tablo 68: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Çalışma Pozisyonu	s.256
Tablo 69: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları İle Dönüşümcü Liderlik Davranışı Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları ve Birinci Hipotezin Testi	s.256
Tablo 70: Dönüşümcü Liderlik Davranışı Boyutları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları ve İkinci Hipotezin Testi	s.257
Tablo 71: Dönüşümcü Liderlik Davranışı Boyutları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları ve Üçüncü Hipotezin Testi	s.257
Tablo 72: Dönüşümcü Liderlik Davranışı İle Çalışanların Profil Özellikleri Arasındaki Farklılık Analizi Sonuçları ve Dördüncü Hipotezin Testi	s.258
Tablo 73: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Çalışanların Profil Özellikleri Arasındaki Farklılık Analizi Sonuçları ve Beşinci Hipotezin Testi	s.258
Tablo 74: Hipotez Testleri Sonucu	s.262
Tablo 75: Bulguları Özetleyen Tablo	s.275

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İşletme Yönetimi	s.5
Şekil 2: Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmalarındaki Davranışsal Modelin Sonuçları	s.20
Şekil 3: Michigan ve Ohio State Üniversitesi Çalışmaları	s.21
Şekil 4: Yönetim Tarzı Ölçeği	s.22
Şekil 5: Fiedler'in Durumsallık Modeli	s.27
Şekil 6: Amaç-Yol Kuramının Temel Önerimi	s.28
Şekil 7: Amaç-Yol Kuramı	s.29
Şekil 8: Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Liderlik Kuramı	s.30
Şekil 9: Dönüşümcü Liderlik Süreci	s.40
Şekil 10: Dönüşümcü Liderlik Davranışları ve Çıkış Noktaları	s.44
Şekil 11: Dönüşümcü Liderlik ve Sonuçları	s.48
Şekil 12: Dönüşümcü Liderlik Boyutları	s.49
Şekil 13: Denizcilik Sektörü: Makro-Mikro Dış Çevre, İç Çevre	s.135
Şekil 14: Denizcilik Pazarları Model Diyagramı	s.138
Şekil 15: Deniz Ulaştırma Pazarı Model Diyagramı	s.140
Şekil 16: Deniz Ulaştırma Sistemi İçerisinde Yer Alan İşletme ve Kurumlar	s.148
Şekil 17: Tipik Bir Gemi İşletmesi Ofis Yapısı	s.154
Şekil 18: Kurumlar Arası Yetki Dağılımı	s.173
Şekil 19: Araştırma Modeli	s.188
Şekil 20: Araştırma Sürecinde Uygulanan Metod ve Aşamaları	s.189

EKLER LİSTESİ

EK 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

ek s.1



GİRİŞ

Son yıllarda işletmelerin sahip olduğu insan kaynağının öneminin artmasında, küreselleşme, rekabet, pazar ve teknolojiye sürekli değişimlerin önemli bir etkisinin bulunduğu görülmüştür. Böyle bir durum haklı olarak nitelikli insan kaynağının, işletmelerin başarısı ve verimliliğinde önemli bir etken olarak görülmesine sebep olmuştur. Küresel ölçekte meydana gelen gelişmeler, işletmelerin yeni ve bu gelişmelere uygun liderlik stilini bulmasını zorunlu kılmıştır. Bu sebeple, kuramsal ve uygulamalı liderlik çalışmaları gittikçe yoğunlaşmıştır. Bu liderlik stillerinden biri olan dönüşümcü liderler, günümüzde her türlü sektörün ihtiyaç duyduğu bir liderlik türü olarak görülmektedir. Değişimin hızlandığı ve yapısal dönüşümlerin yaşandığı günümüz ortamında, bu süreçleri yönetecek ve yönlendirecek nitelikte liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Dönüşümcü liderler çalışanların işletmenin beklentileri üzerinde performans ve verimlilik göstermelerini sağlayarak, onların çalışma hayatındaki rol ve davranışlarında etkili olmaktadır.

Son zamanlarda örgütsel davranışlara yönelik yapılan çalışmaların dikkat çeken konularından birisi de çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları olmuştur. Çünkü örgütsel vatandaşlık davranışları; çalışanların kendilerine biçilen rollerin ötesinde gönüllülüğe dayalı davranışlar ortaya koyma, örgüt faaliyetlerinin doğru bir şekilde işlemesine engel olan yıkıcı ve istenilmeyen davranışlardan koruma, çalışanların beceri ve yeteneklerini geliştirme, etkili bir eşgüdüm sağlayarak örgütün verimliliği ile performansını arttırmayı amaçlamaktadır.

Denizcilik sektörü geçmişten günümüze kadar en ekonomik taşımacılık yolu olarak önemini korumakta ve dünya ticaretinin büyük bir bölümü deniz yolu taşımacılığı ile yapılmaktadır. Deniz yolu taşımacılığında icra edilen faaliyetlerin yürütülmesinde en önemli yapı taşlarından birisi denizcilik sektörünün kara yönetiminde yer alan gemi yönetim işletmeleridir. Bu işletmelerdeki yöneticilerin liderlik davranışları ile çalışanların gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarının etkisi, işletmenin ötesinde denizcilik sektörünün tümünde kendini gösterecektir.

Bu çalışmada, yönetim fonksiyonlarından biri olan liderlik faktörü kapsamında, Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ilişkisi çerçevesinde, denizcilik işletmelerinde dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler ile bahse konu davranışlarda çalışan profil özelliklerine göre farklılığın bulunup bulunmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda nitel ve nicel araştırma yöntemleri beraber kullanılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde genel hatları itibariyle liderlik ile ilgili temel kavramlar, yaklaşımlar ve dönüşümcü liderlik yaklaşımı ile ilgili yazın taraması yapılmıştır. Bu kapsamda, liderlik kavramının tanımı, temel özellikleri, liderlik yaklaşımları dönüşümcü liderlik yaklaşımı ve boyutları ile konuyla ilgili yurt içi ve yurt dışında yapılan araştırmalar incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, boyutları ve belirleyicileri incelenmiştir. Bu kapsamda, öncelikle örgütsel vatandaşlık davranışı kavramsal açıdan ele alınmış, yazınsal gelişimi, kuramsal temelleri, belirleyicileri, boyutları ve konuyla ilgili yapılan çalışmalar üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, denizcilik işletmelerinin genel yapısı incelenmiştir. Bu maksatla, ulaştırma ve deniz yolu taşımacılığı, denizcilik sektörüyle ilgili kavramsal çerçeve, deniz ulaştırmasının unsurları, denizcilik piyasaları, denizcilik işletmeleri ve gemi yönetim işletmeleri ile denizcilik işletmelerinde liderlik kavramları ile ilgili konulara yer verilmiştir.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde araştırmanın amacına ulaşmak maksadıyla, yapılan nitel ve nicel araştırmalara yer verilmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın konusu, amacı ve kapsamı, modeli, araştırmada kullanılan yöntemler, araştırmanın örnekleme, veri toplama aracı, verilerin toplanması, analizi ve bulguların değerlendirilmesine yönelik çalışma yapılmış ve belirtilen sırayla incelenmiştir. Yazın taraması ve içerik analizi yardımıyla, dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenleri tespit edilmiş ve bu değişkenler göz önünde bulundurularak, saha araştırmasında kullanılacak veri toplama aracı belirlenmiş (anket soruları geliştirilmiş), nihai hale getirilmesi ve içerik geçerliliğini desteklemek amacıyla konuyla ilgili akademisyenler ve örneklem içerisinde yer alan denizcilik işletmelerinde tecrübeli yönetici konumundaki çalışanlar ile görüşmeler yapılmış, geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapıldıktan sonra Türkiye’de faaliyet gösteren (İzmir ve İstanbul bölgeleri) denizcilik işletmelerinin kara yönetiminde çalışan personele (beyaz yakalı çalışanlar) uygulanmıştır. Saha araştırması sürecinde ulaşılan veriler SPSS 23.0 (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı) kullanılarak analiz edilmiş ve bölüm sonunda bulgulara ilişkin genel bir değerlendirme yapılmıştır.

Sonuç bölümünde, araştırma sonucu ortaya çıkan bulgular karşılaştırılmış ve yorumlar getirilerek araştırma sonuçları tartışılmış, çalışmanın çıkarımları açıklanmış, çalışmanın katkıları belirlenmiş, kısıtları belirtilerek gelecek araştırmalar için öneriler getirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR, YAKLAŞIMLAR VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK YAKLAŞIMI

1.1. LİDERLİK KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ

Yönetim ve liderlik konuları tarihin her döneminde insan topluluklarının bulunduğu her ortamda canlılığını korumuş, yaşamın her seviyesinde tartışılan, üzerinde incelemeler yapılan bir kavram olarak ifade edilmiş ve işletme sahipleri, işletme yöneticileri ve bilim adamları tarafından inceleme konusu yapılmıştır. Yönetilen örgütün hedeflerinin, yönetim biçimine yönelik inançlarının farklı olması sebebiyle, insanların farklı bakış açılarından konuyu incelemeleri literatürde yönetim ve liderlik kavramları ile ilgili birçok ve farklı tanımlamalar yapılmasına neden olmaktadır. Bu bölümde, Yönetim ve işletme yönetimi, liderlik ve yöneticilik kavramları ile liderlik gücünün kaynakları hakkında bilgilere yer verilecektir.

1.1.1. Yönetim ve İşletme Yönetimi

Robbins ve Coulter (2014) yönetimi, diğerlerinin işle ilgili faaliyetlerini koordine ederek faaliyetlerin etkili ve verimli şekilde tamamlanmasını sağlamaya yönelik süreç olarak tanımlamaktadır. Bu süreç devam eden veya hedeflenen ana faaliyetleri ifade eder ve planlama, organize etme, yönlendirme ile kontrol etme fonksiyonlarına sahiptir (Robbins ve Coulter, 2014:10).

Daft (2000) yönetimi, örgütsel kaynakların planlanma, örgütlenme, yöneltme ve kontrol edilmesi yoluyla, etkili ve verimli bir şekilde örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi olarak ifade etmektedir (Daft, 2000:5). Yönetim alanında ilk aklı gelen ve yönetim ilkelerini geliştiren isimlerden biri olan Henri Fayol, 1916 yılında Fransa'da yayınlanan *Genel ve Endüstriyel Yönetim* isimli eserinde, yönetim kavramını, geleceği tahmin-planlama, örgütlenme, işler için en uygun koordinasyonu sağlama ve kontrol etmek şeklinde tanımlamıştır (Fayol, 2005:6).

Yönetim kelimesinin etimolojik kökeninin, Fransızca “menega” kelimesinden geldiği idda edilmektedir. Menega kelimesinin Türkçe karşılığı da “atı yönetmek, atı gem aracılığıyla yönlendirmek, atlıkarınca” anlamındadır. Bu durumda yönetim kelimesinin kökü, at terbiyesi ya da at eğitime dair Fransızca bir kelimedenden gelmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2009: 21).

Aktan (2003) tarafından, yönetim kavramının insan ilişkilerinin bulunduğu her ortam ve zamanda varolduğu, yönetim düşüncesinin ilk çağlardaki uygarlıklarda bile bulunduğu ve zamanla gelişim gösterdiği, tarihçi Wren (1979) tarafından organizasyon ve yönetim düşüncesinin başlangıcının milattan önce 5000’li yıllara uzandığı ifade edilmektedir (Aktan, 2003:7).

Doğan (2002), topluluk halinde yaşayan insanların, maddi veya maddi özelliği olmayan ihtiyaçlarını karşılanma gereksinimi duydukları, ihtiyaç duyulan mal ve hizmetlerin bir tek kişi tarafından yaratılması ve ortaya konulması imkansız olduğu, çeşitli ihtiyaçların karşılanması için bir takım örgüt ve kurumları olması gerektiğini ifade etmektedir. Bu örgütlerin kurulması ve kendilerinden beklenen fonksiyonları karşılamaları her şeyden öte bir yönetim sorunudur. Her örgüt amacına ulaşmak maksadıyla yönetime ihtiyaç duyar. Yönetim örgütün vazgeçilmez bir parçasıdır (Doğan; 2002: 175).

“Yönetim” disiplininin ana kavramlarına bakıldığında, antropoloji, sosyoloji, psikoloji, matematik, sosyal psikoloji, biyoloji, kimya fizik ve istatistik gibi farklı disiplinlerde yer alan çeşitli kavram ve tekniklerin kullanıldığı görülmektedir (Koçel, 2003:10). Yönetim, belirli faaliyetleri içeren dolayısıyla insan davranışları ile ilgilenen bir bilim dalıdır. İnsanları belirli hedeflere yönlendiren ve yönlendirmenin güçlüğü yönetim faaliyetini daha da karmaşık hale getirmektedir. Yönetimin hedefi, insanları belirlenen hedefler doğru yönlendirmek ve ya istenen hedefe uygun davranış sergilemelerini sağlamak olması sebebiyle, davranış bilimlerinden hiçbir şekilde ayrı tutulamaz. Öyle ki yönetim fonksiyonlarının üçte biri yönetimi konu alan teknik bilgilere dayanıyorsa, üçte ikisi davranış bilimleri ile ilişkili durumdadır (Zel, 2006: 71).

Saruhan ve Yıldız (2009) tarafından, yönetimin birçok bilim dalına göre farklı tanımlarının yapıldığı, en yalın ifadeyle yönetimin “Grupların belirli amaçlarını gerçekleştirebilmesi için yürütülen faaliyetler topluluğudur” şeklinde ifade edilmektedir. Yönetim ortak hedeflerin belirlenmesi, bu hedeflere varmak için insanların örgütlenmesi, motivasyonlarının sağlanması, hedefe ulaşma yolundaki başarılarının kontrol edilmesi gibi sistematik bir süreci içermektedir. Yönetim kar amacı güden/gütmeyen örgütlerde, kamu işletmelerinde söz konusudur. Yönetimi tanımlı yapılırken üç temel fikir yer almaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2009: 21):

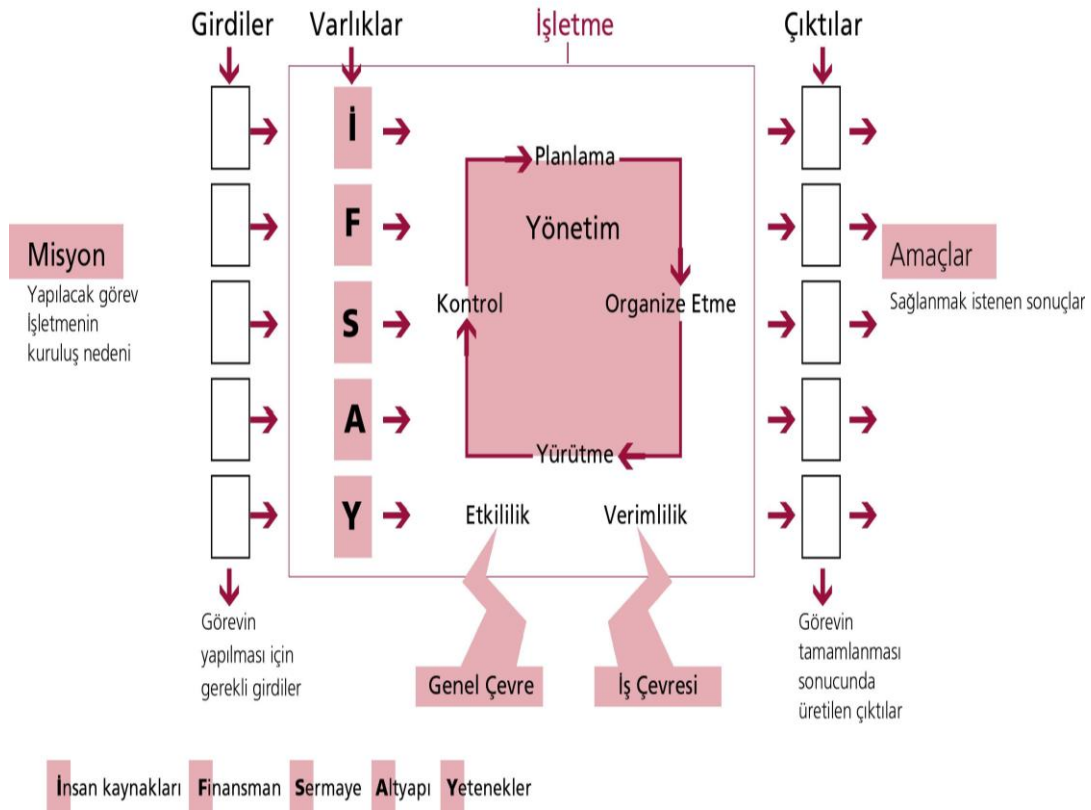
- (1) Yönetimin gerçekleşebilmesi için birden fazla insan gereklidir.
- (2) Bireysel olarak yalnız başına başılamayacak ancak tüm grup tarafından paylaşılan bir hedefin var olması gerekmektedir.

(3) Yönetim planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını içeren bir dizi süreçten oluşmaktadır.

Saruhan ve Yıldız (2009) işletme yönetimini; “İşletme amaçlarını gerçekleştirebilmek için etkin ve verimli bir şekilde işletmenin kaynaklarının planlaması, örgütlenmesi, yöneltmesi, koordinasyonu ve kontrolünü sağlayan sistemli bir süreç” olarak tarif etmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2009: 22).

Ülgen ve Mirze (2004) tarafından genel olarak yönetim, bir işletme veya organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmek maksadıyla elindeki üretime yönelik kaynaklarını (doğal kaynaklar, sermaye, insan kaynakları, hammadde, makinalar v.b.) etkili ve verimli şekilde kullanma süreci olarak tanımlanmaktadır. Yönetim kavramına süreç açısından bakıldığında, yapılan tanımında sürecin içerisindeki yönetim fonksiyonları da girmekte ve yönetim “işletmenin veya örgütün, elindeki kaynaklarını planlayarak, organize ederek, yürüterek ve kontrol ederek, etkili ve verimli bir şekilde kullanması ve hedeflerini gerçekleştirmesi süreci” şeklinde tanımlanmıştır (Daft, 2000:7 ; Ülgen ve Mirze, 2004: 21).

Şekil 1: İşletme Yönetimi



Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2004: 21

1.1.2. Liderlik Kavramı

Stogdill (1974), liderliğin kelime olarak yazına 14.yüzyılda girse bile son iki yüzyılda sıklıkla kullanıldığını belirtmiştir. Ayrıca liderlik kavramı üzerine pek çok araştırma yapıldığı, kavramı tanımlamaya çalışan kişilerin sayısı kadar neredeyse liderlik tanımının da bulunduğu dikkat çekmiştir (Stogdill,1974:3-7). Yönetim alanında inclemeler yapan bilim insanlarının üzerinde yoğun şekilde çalıştıkları konulardan biri de liderlik olmuştur. Çelik (2007) tarafından liderliği konu alan 3000'den fazla ampirik çalışmanın yapıldığı ifade edilmektedir (Çelik, 2007:1).

Türk Dil Kurumu tarafından lider, “Önder, şef”, liderlik “Liderin görevi, önderlik” şeklinde tanımlanmıştır (TDK, 2017). Jago (1982), liderlik kavramını öncüllerinin birçoğunun önemli yönlerini içerecek şekilde hem süreç hem de özellik olarak ifade etmiştir. Liderlik süreci, örgütlü bir grubun üyelerinin grup hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerini yönlendirmek ve koordine etmek için zorlayıcı olmayan etkinin kullanılması olarak belirtilmiştir. Bir özellik olarak ise liderlik, bu tür bir etkiyi başarıyla kullandığı algılananlara atfedilen nitelikler veya özellikler setidir (Jago,1982:315).

Burns (1978) liderliği, vizyonları doğrultusunda amaçlarını yerine getirebilmek maksadıyla, takipçilerini harekat edecek şekilde motive etme ve harekete geçirme becerisi olarak tanımlamaktadır (Pielstick,1998: 16).

House (1971) ise liderliği, işletme hedeflerine etkinliğine katkı sağlamak maksadıyla örgüt çalışanlarını motivasyonunu sağlama ve etkileme becerisi olarak tarif etmektedir (House, 1971:323).

Winston ve Patterson (2006) liderliği, örgütün misyon ve hedeflerine ulaşmak için takipçilerini eğitme, donatma, etkileme, onların ruhsal, duygusal ve fiziksel enerjilerini uyumlu ve koordinasyon içinde isteyerek ve coşkuyla bu hedef için harcamalarını ve çaba sarfetmelerini sağlamak olarak ifade etmektedir (Winston ve Patterson, 2006: 7).

Liderlik, insanlar arasındaki etkileşimle ifade edilir ya da gösterilir ve tamamlayıcısı olan “takip” anlamına gelir. Birinin etkilemesi için, diğeri etkilenmesine izin vermelidir. Dahası, lider ve takipçiler en azından gevşek bir şekilde organize edilmeli, başarısı kısmen lider-izleyici ilişkisine bağlı olarak algılanan bazı ortak veya kararlaştırılmış amaç veya görevlerde bulunmalıdır. Ateş diye bağırarak paniğe neden olan biri, kalabalık bir ortamda gerçekten birçok hayatı etkiliyor olabilir. Tanıma göre bu birey liderlik sergilemez. Öte yandan, aynı kalabalığı sakinleştiren

ve düzenli bir tahliyenin başarısını yönlendirebilen ikinci bir kişi ise liderlik gösterecektir (Jago,1982:316). Robbins ve Coulter (2014) lideri, diğerlerini etkileyebilecek ve yönetim yetkisine sahip kişi, liderliği ise bir grubu hedeflere ulaşma yönünde etkileme süreci olarak tanımlamaktadır (Robbins ve Coulter, 2014:538).

Liderlik kavramına yönelik birçok görüşün bulunması ve net bir fikir birliğine ulaşılamaması, konunun zenginliği ve derinliği açısından bizlerin görüş sahibi olmamızı sağlamaktadır (Keçecioğlu, 2003: 9).

Örgütlerin ihtiyaçları farklılaştıkça liderliği konu alan kavramlarda değişerek gelişmekte ve çok daha önemli bir konuma gelmektedir. Modern yönetim düşüncesinin ana kavramlarından biri olan liderlik kavramı, son zamanlarda biçimsel örgüt yapılarının gücünü kaybetmesi, değişen çevre koşullarının varlığı, proje yönlü ve takım çalışmasına yönelik yaklaşımların yaygın hale gelmesi, bilgi işlemlerinin yoğunlaşması, rekabetin artması, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin artması, kriz durumlarının oldukça sık yaşanması gibi birçok değişim sebebiyle önemli hale gelmektedir (Karaman, 2004:10; Tetik,2008:26).

Eren (2016), insanların topluluklar şeklinde hayatını idame ettiren sosyal özellikli canlılar olduğu, amaçlarına ulaşmaları maksadıyla bir lider ve yönetici ile bunlarla aralarında hiyerarşik bir bağa ihtiyaç duyduğunu ifade etmektedir (Eren, 2016:501).

Yönetim biliminde incelenen strateji, lojistik, sevk ve idare, lider gibi bir çok kavram askeri literatürden kaynaklanmaktadır. Norveç İlimler Akademisinin yaptığı bir çalışmaya göre Milattan Önce 3600 yıldan bu yana yalnızca 292 yıl barış içinde geçmiştir. Sayısal verilere bakıldığında, her bir yıllık barışa karşı 13 yıl savaş yapılmaktadır. Bu durumda Dünyamız üzerinde savaşlar kaçınılmazdır. Savaşlardaki en önemli sorun ise liderlik ve stratejik-taktik uygulamalardır (Saruhan ve Yıldız, 2009: 231).

Önal (1995) Liderliği; yol gösteren, öğreten, ileriye gösteren, birlikte çalıştığı kimselerin ihtiyaç ve arzularını zamanında farkedebilen, aydınlatan kişiler olarak tanımlamaktadır. Lider ait olduğu toplumun hedef ve davranışlarının tanımlanmasında ve değiştirilmesinde etkili olan insan şeklinde de ifade edilmektedir (Önal, 1995:15)

Saruhan ve Yıldız (2009), lideri insanları veya toplulukları hedeflerine ulaşmak için harekete geçirebilen ve izleyenleri kendi düşüncelerine göre yönlendirebilen kişi olarak tanımlamıştır. Liderliği ise yapılmasının gerekli olduğuna

inandıkları eylemleri başkalarına kendi istekleriyle yaptırabilme yeteneği veya sanatı olarak ifade etmiştir (Saruhan ve Yıldız, 2009: 231-232).

Eren (2016) ise liderliği, belirli hedef etrafında bir insan grubunu toplayabilme ve bu hedefleri gerçekleştirmek maksadıyla, onları harekete geçirme yeteneği ve bu yöndeki bilgilerin toplamı şeklinde tanımlamıştır (Eren, 2016: 501).

Koçel (2003) liderlik konusuyla ilgili olarak; liderlik sürecinin ana unsurunun etkileme yeteneği olduğu ve bunun da kullanılan gücün kaynağı ile yakın ilişki içerisinde bulunduğunu, liderliğin oluşumunda biçimsel organizasyon yapısının bulunma şartının olmadığı, devlet yönetiminde de olsa çocuklarda oyun oynarken de olsa liderlik sürecinin gözlenlenebildiği, liderliğin oluşması için resmi yetkilerle donatılmanın mecbur olmadığı, resmi yetki ile donatılmayan insanların da toplulukları peşinden sürükleyen liderler olabileceği, liderlik sürecinin sadece organizasyonun üst tabakasına özgü bir kavram olmadığı, en alt tabakadaki insanların da farklı boyut, amaç ve kapsamda liderlik davranışı gösterebildiğini ifade etmektedir (Koçel, 2003:584).

Higgs (2003), toplumsal değerlerde meydana gelen değişimin, yatırımcıların amaçlarında meydana gelen değişim, örgütsel değişimi sağlamadaki zorluklar, stresin çalışanlar üzerindeki etkilerinin giderilmesi konularının günümüzde liderliğe duyulan gereksinimin temel gerekçeleri olarak özetlenebileceğini ifade etmektedir (Higgs, 2003: 273-274)

1.1.3. Lider ve Özellikleri

Liderlik, hem süreç hem de özellik olarak tanımlanmaktadır. Süreç olarak liderlik kişileri grup amaçları doğrultusunda yapılan faaliyetlere zorlamadan kendi istekleri ile yönlendirme ve koordine etmeyi kapsamaktadır. Özellik olarak liderlik, çalışanları başarılı bir şekilde etkileme maksadıyla kullanılan atfedilen özelliklerin kümesidir. Her iki bakış açısının ortak noktası, algıları, inançları, tutumları, motivasyonu, davranışları etkileme yeteneğidir.(Griffin ve Moorhead, 2013:324)

Cronin (1996) örgüt yönetiminin önemli unsurlarından olan liderlik özelliklerini şu şekilde sıralamıştır;

- Vizyon ve ilham verme yeteneği
- Kendini bilmek/ özgüven
- Evrensel düşünceye sahip olma/tarih duygusu/genişlik
- Maneviyat kurma/Motive etme

- Karakter, dürüstlük/entelektüel dürüstlük
- İletişim kurma, ikna etme, yeteneği/dinleme
- Zeka, akıl, muhakeme
- Tahammül, enerji, metanet, cesaret, coşku
- Güç ve otoritenin doğasını anlama
- Ortak yönetim kurma/toplum mimarisi
- Öğrenme/yenilenme
- Risk alma/ girişimcilik
- Amca ulaşma yolunda odaklanma kabiliyeti
- Mizah, derinlemesine inceleme yeteneği, esneklik (Cronin, 1996:4)

Karaman (2004), örgütlerin istenilen hedeflerine ulaşmalarında temel kavramlardan biri haline gelen liderlik uygulamalarının örgüte katkılarını, liderlerin sahip olduğu nitelikler açısından Tablo 1’de şu şekilde ifade etmektedir:

Tablo 1 : Liderlik Özellikleri

- Lider, yol gösterici ve yönlendirici olmalıdır
- Lider, değişen çevrede değişmeli ve değiştirmelidir
- Lider, izleyenlerinin performansını yönetebilmelidir
- Lider ekip çalışmalarına önem vermelidir
- Lider, motive edici olmalıdır
- Lider, örgütsel kültürü yaratmalı ve geliştirmelidir
- Lider, izleyenlerinin özel yaşamını ve iş yaşamındaki davranışları dengede tutmalıdır

Kaynak: Karaman, 2004:13

Liderin özelliklerini ileriki bölümlerde bahsedilen Liderlik yaklaşımı çerçevesinde ele aldığımız Özellikler Yaklaşımı içerisinde detaylı olarak ele alınacaktır.

1.1.4. Yönetici ve Lider Kavramlarının Karşılaştırılması

Hamner ve Organ (1978), işletme içerisinde yer alan yöneticilerin önemli ilgi alanlarından birinin de liderlik konusu olduğu, yöneticilerin liderlik davranışı göstermelerinin gerektiği anlayışının konuyu daha da önemli hale getirdiğini ifade etmektedir. Gerçek anlamda da yöneticilerin verilen sorumluluklar ve resmi

görevlerinin özelliği sebebiyle liderlik davranışları göstermeleri ve bu yönde özellikler barındırmaları beklenmektedir (Hamner ve Organ, 1978:381).

Liderlik ve yöneticilik birbirine benzeyen kavramlar gibi görünse de, aralarında temel farklar bulunmaktadır. Yukarıda da ifade edildiği gibi literatürde liderlik ve yöneticiliği konu alan birçok çalışma yapılmış ve birbirinden farklı tanımların yer aldığı görülmüştür.

Çırpan (1999) liderlik olgusunun insanlık tarihi kadar eski olmasına rağmen “liderlik” kelimesinin ancak 19. yüzyılın ilk yarısında Britanya Parlamentosunun denetim gücü ve siyasal etkinliği hakkında yazılanlarla ortaya çıktığını, buna karşılık yönetimin ise modern anlamda son yüzyılda karmaşık organizasyonlar için geliştirilmiş bir kavram olarak ortaya çıktığını ifade etmiştir (Çırpan, 1999: 1).

Maxwell (1998), lider davranışı gösteren yöneticileri, alışılmış klasik yöneticilerden ayırt eden nitelikleri şöyle sıralamıştır (Maxwell, 1998:5):

- Günlük krizlerin ötesini görebilen, düşünce ufku geniş insanlardır.
- İlgili alanları yönettikleri bölümle sınırlı kalmamakta diğer bölümlerin birbirine etkisini de göz önüne alır etki alanını sınırlı tutmazlar.
- Vizyonunu paylaşır ve motivasyona önem verirler.
- Zor durumlara karşı koyabilecek güçlü becerilere sahiptirler.
- Durumu kabullenmeyip üstesinden gelmeye yönelik düşünceye sahiptirler.

Çetin (2008), yönetmeyi organizasyonun fonksiyonel faaliyetlerinin tam anlamıyla yerine getirilmesini kapsamasına karşın liderlik vizyon belirleme, izleyenlerini motive etmeyle alakalı olduğunu ifade etmiştir. Şüphesiz ki insanlar yönetilmektense yönlendirilmeyi tercih ederler. Dünya yöneticisi olarak adlandırılan bir kelime işitilmemesine rağmen dünya lideri ifadesi ile sıklıkla karşılaşılmaktadır. Benzer şekilde politik lider, toplum lideri, dini lider, sendika lideri, iş lideri vb. ifadelerle karşılaşmışızdır. Bunların hepsi yönlendiriler yönetmezler (Çetin, 2008:25).

Maxwell (1998) çevresindekileri yönetmek isteyen kişilerin öncelikle kendisini yönetmesi gerektiğini dile getirmektedir. Böylece yönetmekten öte liderlik yapmaya hazırlanmış olurlar. Örnek olarak, işin nasıl yapılacağını bilmek uzman başarısı, başkalarına nasıl yapılacağını göstermek öğretmenin başarısı, yapılan işlerin tamamlandığından emin olmak yöneticinin başarısıdır. Kendisini izleyen takipçilerini daha iyi çalışmaya yönelik ilham vermek liderin başarısıdır (Maxwell, 1998:6).

Koçel (2003) tarafından liderlik ile yöneticilik arasındaki benzerlik ve farklar şu şekilde ifade edilmektedir;

- Hem liderlik hemde yöneticilik insanların belli amaca yönlendirilmesiyle ilgilidir. Yönlendirme ve etkileşimi yaparken her iki kavramda da bir güç kullanılmaktadır. Hem lider hem de yöneticinin, faaliyetlerini icra ettiği insan topluluğu ile arasında yakın ilişkiler bulunmaktadır. Ayrıca hem lider hem de yönetici bir işletme için gerekli olan unsurlardır.

- Yukarıda bahsedilen benzerliklere rağmen iki kavram arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Yönetici mevcut şartlarda, işletmenin en iyi sonucu üretebilmesi için gayret sarf eder. Liderlik ise işletmenin değişimlere ayak uydurabilmesi ve uyumlu hale gelmesi maksadıyla ihtiyaç duyulan yenilik ve düzenlemeleri yapmak, organizasyon için yeni bir vizyon yaratmakla ilgilidir. Dolayısıyla liderlik karmaşık çevre koşulları içerisinde işletmenin düzenli ve tutarlı sonuç üretmesi, liderlik ise işletmeye yeni vizyon katarak değişimleri gerçekleştirmekle ilgilidir (Koçel,2003:586).

Doğan (2002), işletmelerde yönetim fonksiyonlarından biri olan yürütme işlevini yapan yöneticilerin, çalışanları işletmenin hedefleri doğrultusunda harekete geçirebilmek ve faaliyetleri etkili şekilde yürütebilmek için sahip oldukları yetkiler yanında liderlik özelliklerini de taşımaları gerektiğini ifade etmektedir. Yöneticilik yapan kişinin liderlik vasıflarına sahip olma zorunluluğu bulunmasa da iyi bir yönetici olabilmesi için liderlik özelliklerini üzerinde barındırması bir zorunluluktur (Doğan; 2002: 251).

Saruhan ve Yıldız (2009) liderlik ve yöneticiliğin birbirlerinin alternatifi değil birbirilerini tamamlayan unsurlar olarak ele alınması gerektiğini belirtmektedir. Günümüz iş yaşamında başarılı olabilmek için lider ve yöneticilik rol ve özelliklerinin her ikisine de ihtiyaç vardır. Yöneticilik temelde gelişmeyi ön planda tutmaktadır. Gelişim önceden belirlenen sınırlar içerisinde istenen en iyi sonuca ulaşma çabasıdır. Liderliğin temelinde ise değişim bulunmaktadır. Değişim, mevcut sistemin haricinde farklı bir yol seçerek sınırların dışında yeni bir dünya hedeflemektir. Lider dışı, yönetici içeriye bakmaktadır. Yöneticinin yapması gereken gelişimi yönetmenin, planlamanın yanında liderin ileri bakışlılığı farklılık yaratmaktadır. (Saruhan ve Yıldız, 2009: 233).

Bennis (1989: 42) yöneticilik ve liderlik arasındaki farkı Tablo 2’de belirtildiği şekilde açıklamıştır.

Tablo 2: Lider İle Yönetici Arasındaki Farklar

LİDER	YÖNETİCİ
Yenilikçidir	İdare eder
Kendine özgüdür	Tekrarcıdır
Geliştiricidir	Muhfaza edicidir
İnsan üzerine yoğunlaşır	Sistem ve yapı üzerine yoğunlaşır
Dürüsttür ve güven verir	Kontrole güvenir
Uzun vadeli bakış açısına sahiptir	Görüşleri kısa dönemlidir
Neden ve niçin şeklinde sorular sorar	Nasıl ve ne zaman şeklinde sorular sorar
Hedefi yüksektir.	Her zaman hedefi düşüktür
Kendisi gibidir.	Klasik manada iyi askerdir
Doğru işi yapar	İş doğru yapar
Mevcut duruma karşı çıkar	Mevcut durumu kabul eder
Yaratıcıdır	Taklit eder

Kaynak: Bennis, 1989:42'den faydalanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Çeber (2011), lideri izleyenleri tarafından hissedilen, izleyenlerini bir amaç için motive eden, duygulara hitap eden, takipçilerini harekete geçiren, net bir şekilde ifade edilemeyen ortak duygu ve fikirleri benimsenir bir amaç şekline dönüştüren ve içselleştiren kişiler olarak tanımlarken, yöneticiyi peşinden sürükleyebilen, hedefe yönlendirebilen kişi olarak tanımlamıştır (Çeber, 2011: 37).

Bass (1990: 18), yöneticilik ve liderlik arasındaki farkları şöyle ifade etmiştir;

- Yöneticilik organize edilmiş bir sistemin uygulanmasıdır. Gurubun gelişmesi için grup üyelerinin katkılarının uygulanışı değildir.
- Yöneticilikte duygu paylaşımı ya çok azdır ya da yoktur. Verilen amacı takip etme vardır.
- Yöneticilikte grup üyeleri ve yönetici arasında büyük bir sosyal boşluk vardır.
- Yöneticilikte gurubun amacı yöneticinin ilgileriyle belirlenir, gurubun kendisi tarafından belirlenmez.
- Liderin otoritesi grup üyeleri tarafından ortaya çıkar. Liderin otoritesi gurubun gücünden kaynaklanır.

Çırpan (1999: 3) ise liderlerin ve yöneticilerin davranışsal özelliklerini Tablo 3'de belirtildiği şekilde özetlemiştir. Tabloda özellikle liderlerin ve yöneticilerin davranışları ile ilgili değişken durumlarda gösterdiği davranışsal özellikler ele alınmıştır

Tablo 3: Yönetici ve Liderlerin Davranışsal Özellikleri

DEĞİŞKEN	YÖNETİCİ	LİDER
Statükoyla ilişkisi	Statükoya uyum gösterir ve devam ettirir.	Statükoya karşıdır ve değiştirmeye çalışır
Çevreye karşı hassasiyet	Statükoyu devam ettirmeye az ihtiyaç duyulur	Statükoyu değiştirmek için fazlaca ihtiyaç duyulur
Sevilirliği	Paylaşılmış bakış açısı onu sevilebilir yapar.	Paylaşılmış vizyon onu, kendisiyle özdeşleşmeye ve taklide değer kahraman yapar.
Uzmanlık	Mevcut düzen içerisinde amaca ulaşmada mevcut araçları kullanır	Mevcut düzeni aşan geleneksel olmayan araçları kullanmada uzmandır
Amaç	Statükodan çok farklı değildir.	Statükodan oldukça farklı idealleştirilmiş vizyon sahibidir
Davranış	Mevcut normlara uyar, gelenekseldir	Geleneksel değil veya yeni normlar belirleyicidir
Lider-izleyen ilişkisi	Uyum arayıcı ve yönlendirici görüşlerini paylaşmaları için emreder	Girişimci ve ömektir. Savunulan radikal değişiklikleri paylaştırarak insanları dönüştürür
İfade etme	Amaçları ifadede ve liderlikte motivasyon eksikliği	Vizyonu ifade etme ve güdüleme arzusu
Gücün kaynağı	Pozisyon gücü	Kişi gücü (uzmanlık, saygı, övgüye dayalı)

Kaynak: Çırpan, 1999: 3.

1.1.5. Liderlik Gücünün Kaynakları

Efil (1999), Liderliği ifade eden birden çok tarifle karşılaşıldığını, bu tariflerden birinin belirli bir konuda başkalarını etkileme şeklinde ifade edildiğini belirtmektedir. Bu açıdan etkilemenin kaynağı sözcük olarak güç kelimesi ile

eşleşmektedir. Güç kelimesi diğer kişilerin hareketlerini etkilemede kişinin kendisinden doğan yeteneğini ifade etmektedir (Efil, 1999: 126).

Güç onu bütünleyen güç alanı, güç konusu, güç kaynaklarından oluşmaktadır. Güç alanı, güç sahibi olan kişinin (yönetici-lider-politikacı vs.) etkilediği kişilerin toplamını ifade etmektedir. Güç konusu, güce sahip olanın diğerlerini hangi konularda etkileyebildiğini gösterirken, gücün kaynakları ise güç sahibinin başkalarını etkilemek için hangi kaynaklardan faydalandığını belirtmektedir (Şimşek, 2010:189).

Shetty (1978) gücün kaynağına yönelik çeşitli sınıflandırmalar yapıldığı, bunlar arasında en çok bilinen ve kullanılanı French ve Raven tarafından yapılan sınıflandırma olduğu belirtilmiştir (Shetty,1978;176). Bu sınıflandırmaya göre liderlik gücünün kaynağı beşe ayrılmaktadır. Bunlar; Zorlayıcı güç, Yasal Güç, Ödüllendirme gücü, Benzeşim gücü/Karizmatik güç, Uzmanlık gücüdür.

Ödüllendirme gücü: Liderin, arzu ve isteklerinin gerçekleştirilmesi karşılığında astlarını ödüllendirme imkân ve kabiliyetidir. Bu kabiliyete sahip lider bunu bir güç aracı olarak kullanabilir. Ödüllendirme, hizmet karşılığı verilen ücretteki artışı, derece ve makam bakımından yükseltme, daha fazla sorumluluk verme, övme, statüyü değiştirme vb. şekilde olabilmektedir.

Zorlayıcı güç: Ödüllendirme gücünün aksine liderin izleyenlerini istenilen davranışları yerine getirmemeleri halinde cezalandırma imkânına sahip olmasını ifade eder. Zorlayıcı güç korkuya temel alır. Astlar ceza veya işlerini kaybetme korkusuyla liderin isteklerini yerine getirirler. Zorlayıcı güç genelde astların en düşük seviyede performans ve uyumlarını sağlamak için kullanılır. Zorlayıcı güç kaynağı, fiziki olarak güç kullanımından, işe son vermeye, başka göreve atamadan, cezalandırmaya yönelik davranışlara kadar değişim gösterir.

Yasal Güç: Bu güç kaynağı otorite ile eş anlamlı olarak kullanılır. İzleyenlerin belirli sınırlar içerisinde liderin gücünü kabullenmesidir. Liderin astlarına iş yaptırabilme yetkisi olarak da ifade edilebilir. Bu güç kaynağı izleyenleri yöneticilerinin isteklerine uymaya kendilerini mecbur hisstemelerine sebep olur. .

Karizmatik güç: Astların, liderlerin kişisel nitelikleri ve kabiliyetlerini taklit ederek, onlar gibi olma isteğinden kaynaklanmaktadır. Karizmatik gücün etkisi, liderin sahip olduğu mevkiden ve astların onlara olan hayranlıklarından kaynaklanmaktadır.

Uzmanlık gücü: İzleyenler, belli konularda liderler kadar bilgi ve tecrübe sahibi olmadıklarına inanırlar. Uzmanlık gücü genel olarak belirli konuyu içeren

sınırlı bir alan için söz konusu olmaktadır. İzleyenler liderin bu konudaki bilgi ve tecrübesine güvenerek verilen görevleri yerine getirirler. Özellikle astların liderlerine yönelik algıları önem arz etmektedir. Lider, astlar tarafından bilgili veya tecrübeli şeklinde algılanıyorsa, o lider astlarını çok kolay şekilde etkileyebilecektir.

Ödül daha çok çalışanın performansına göre verilmelidir (Ünal, 2012: 74). Ancak ödüllendirme ve cezalandırma iki tarafı keskin bıçak gibidir. Doğru kullanılmazsa kullanana zarar verebilir (Yücel ve Ekici, 2009: 55).

Kılınç (2009)'a göre zorlayıcı güç, korku odaklı bir güç türüdür. Liderin örgüt içerisinde fiziksel güç kullanması, cezalandırma ve işten çıkarma tehditlerini kapsar. Önemli olan örgüttekilerin, liderin bu gücü kullanacak olması şeklinde algılamasıdır (Kılınç, 2009:102).

Lider, akla yatkın görüşler sunar ve bir önerisi, planı ya da isteği için destekleyici kanıtlar ortaya koyar. Burada başarı, liderin teknik bilgisine ilave olarak güvenilirliğine ve ikna seviyesi yüksek iletişim yeteneğine de bağlıdır (Green,1999:55).

Daft (2000), Liderler tarafından uygulanan karizmatik güç davranışlarının izleyenlerin örgüte karşı bağlılık eğilimi göstermelerine sebep olduğunu ifade etmiştir. Bu bağlılık duygusu da izleyenlerin daha fazla şevkle işlerini yapmaları ve liderlerin isteklerini uygulamaya geçirmek için çaba göstermelerine sebep olurlar (Daft, 2000: 505).

1.2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Robbins ve Coulter (2014) liderlik kavramının, yoğun bir şekilde araştırıldığını ve bu araştırmanın büyük çoğunluğunun, *etkili bir lider nedir?* sorusunu cevaplamayı amaçlayan örgütsel bir davranış konusu olduğunu, bunu açıklamak için önerilen çeşitli liderlik yaklaşımları ile süreci anlayışımızda açıkça bir evrim yaşandığının görüldüğünü belirtmektedir. Ayrıca liderlik kuramlarını; özellikler ve davranışsal yaklaşımları içeren erken dönem liderlik kuramları, durumsal liderlik kuramı ve etkileşimci ve dönüşümcü liderlik yaklaşımlarını içeren yeni (modern) kuramlar olarak ifade etmektedir (Robbins ve Coulter, 2014: 539)

Liderlik temel olarak dört boyutlu bir yaklaşım olarak düşünülebilir. Birincisi liderin üzerinde barındırdığı tüm özelliklerini de içeren kendisidir. İkincisi liderin izleyenleri ve oluşturduğu örgüttür. Üçüncüsü örgütün çevresini oluşturan iç ve dış çevre şartlarıdır. Örgüt içi olarak içerideki müşteriler, örgütsel değerler, örgüt kültürü

ve örgüt iklimi, örgüt dışı olarak ise paydaşlar kastedilmektedir. Dördüncü boyut ise belirtilen unsurların zamansal yansımalarıdır (Keçecioğlu, 2003: 9).

Liderlikle ilgili birçok sınıflandırmanın bulunduğu görülmektedir. Konuyla ilgili ortaya çıkan her yaklaşım yeni eleştiri ve sorulara sebep olduğundan, araştırmalar süreklilik göstermektedir. Bunlar Geleneksel ve Çağdaş (Yeni) liderlik yaklaşımları başlığında incelenebilmektedir. Geleneksel olarak adlandırılan liderlik yaklaşımlarını; özellikler, davranışsal ve durumsallık yaklaşımı olarak, çağdaş liderlik yaklaşımlarını ise ekileşimci ve dönüşümcü liderlik yaklaşımları olarak incelemek mümkündür (Saruhan ve Yıldız, 2009: 246).

Aşağıda açıklanan her bir yaklaşım, liderlikle ilgili süreci farklı şekillerde ele alıp inceleyerek süreci anlamamızda bizlere yardımcı olmakta, farklı bakış açılarından faydalanarak değerlendirme yapma imkanı sağlamaktadır.

1.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Erken dönem liderlik yaklaşımlarının örgütlerin bu kadar büyük olmadığı, gelecek süreçlerin daha belirgin şekilde tahmin edilebildiği dönem dikkate alınarak tanımlandığı söylenebilir. Bu dönemde üstün beceri ve niteliklere sahip insanların örgütleri ve takipçilerini hedeflere daha iyi yönelebileceği öne sürülmüştür. Bu süreçte büyük adam yaklaşımı ön plana çıkmıştır (Lussier ve Achua, 2004: 34). Bu yaklaşımda araştırmacılar liderleri lider olmayanlardan ayıran önemli bireysel özelliklere odaklanmışlardır. Liderlikle ilgili, zeka, başarma arzusu, sorumluluk, katılım, statü, yüksek özgüven, enerji, inisiyatif, duygusal olgunluk, stres toleransı, iç kontrol odağına inanç, sonuç odaklılık, bilgi ve konuşma akıcılığı, boy ve kilo gibi fiziksel özellikleri, liderlerden lider olmayanlara farklılık gösterebilecek faktörler olarak incelenmiştir (Madsen, 2001: 8).

Yukl (1989), son dönem özellik araştırmalarının çoğunun odağının yönetsel motivasyon ve özel becerilerin oluşturduğunu, oysa ki daha önceki araştırmaların kişilik özellikleri ve genel zeka üzerine daha fazla odaklandığını, bazı araştırmacıların şimdi özellikleri farklı yönetim pozisyonları için spesifik rol gereklilikleriyle ilişkilendirmeye çalıştığını ifade etmektedir (Yukl, 1989: 260).

Doğan (2002), 1930'lu yıllardan buyana liderlerin ne gibi kişisel özelliklere sahip olmaları gerektiği konusunda psikologlar, davranış bilimcileri ve antropologların birçok araştırma ve çalışmalar yaptığını, tüm bu çalışmalara rağmen liderlik yeteneği ile kişisel özellikler arasında bir bağ olduğu konusunda uzlaşma

sağlanamadığı diğer bir değişle etkin bir liderde bulunması gereken doğal nitelikler üzerinde görüş birliğine varılamadığını ifade etmiştir (Doğan, 2002: 253). Liderlik kuramları incelendiğinde, bahse konu yaklaşımın başarılı bir liderin niteliklerini tarif etmekte yetersiz kaldığını tespit eden araştırmacılar, lider davranışları ve hareketlerini incelemeye yönelmişlerdir.

Doğan (2002), etkin bir liderde bulunması gereken özellikleri şu şekilde ifade etmiştir:

-Fiziksel Özellikler; Boy, ağırlık, görünüş ve enerji.

-Kişisel Nitelikler; Egemen olabilme, özgüvene sahip, esprili, inandırıcı ve orijinal olma.

-Beceri ve Yetenekler: Bilgi ve teknik yeterlilik.

-Sosyal Faktörler; Kişinin sosyal olma durumu.

Ancak üzerinde en fazla görüş birliği sağlanan doğal niteliklerin, zeka, özgüven, sosyallik, inandırıcılık ve esprili olmadan oluştuğu, bu ölçütlerin toplumdan topluma kültürel, ekonomik ve sosyal yapıya göre değişiklikler gösterdiği ifade edilmiştir (Doğan, 2002: 253-254).

Eski çağlardan bu yana insanlar, başarılı bir liderlerde bulunması gereken nitelikleri incelemeye çalışmışlardır. Fakat kendine özgü kişisel niteliklere bağlı olarak liderliği açıklamak maksadıyla araştırmacılar arasında net bir fikir birliği sağlanamamıştır. Yapılan araştırmaların birçoğunda ortak olan bazı özelliklerin varlığı göze çarpmıştır. Bunlar (Eren, 2016: 502):

- Üstün zeka

-Analiz ve sentez yapabilme yeteneği

-Düşüncelerini iyi şekilde aktarabilme yeteneği

-Amaçlara karşı sebatkarlık

Yukarıda belirtilenler istenen özellikler olsa da, her durum ya da kişiye uyarlanamamaktadır. Diğer bir ifadeyle aynı amaca ulaşmada başarılı olan iki farklı insanın özellikleri arasında farklılık gözlenebilmektedir. Bu kurama göre kişinin sahip olduğu liderlik niteliklerinde diğerlerinden farklılık göstermesi söz konusu olmaktadır. Fakat liderin sahip olduğu özelliklerin listesi sonsuz denecek kadar büyük ve ölçümü o derece güçtür. Bununla beraber lider niteliklerinin izleyenlerine olan etkisi, grubun durumuna nazaran değişiklik gösterecektir (Saruhan ve Yıldız, 2009: 244).

1.2.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları

Liderlik kuramlarını açıklamada yetersiz kalan özellikler yaklaşımı üzerine yapılan çalışmalardan sonra araştırmacılar liderin davranışlarını ve bu davranışların liderlik sürecine etkisini araştırmaya başlamışlardır. Bu çalışmalar sonrasında ortaya çıkan Davranışsal Liderlik Yaklaşımı, liderin nasıl oluştuğunu değil etkinliğini incelemiştir (Szilagyi ve Wallace, 1990: 390-392).

Organizasyon içerisindeki insanların davranış şeklini, bu davranışların sebeplerini, organizasyon yapısı ile ilişkisini ve etkilerini açıklaması, davranışsal liderlik kuramının yönetim bilimine katkı yapan konularda olmuştur (Yukl ve Taber, 1983: 73).

Keçecioğlu (2003) kimi araştırmacıların 1940'lı yılların sonlarına yaklaşırken, özellikler yaklaşımından uzaklaşarak, liderliği gözlemlenebilir süreç ya da faaliyet şeklinde ele aldığını, bu yaklaşımın özellikler yaklaşımının etkinliğinin düşük olması sebebiyle geliştirildiği ve liderin etkin olabilmesine yönelik neler yapması gerektiğini araştırmayı hedeflediğini ifade etmiştir (Keçecioğlu, 2003:157).

Eren (2016), Liderlik davranışının belirleyicisi olarak, izleyenler, amaçlar, liderin bireysel özelliği ve çevresel koşullar olarak 4 temel değişkenin önemli olduğunu belirtmiştir. Değişen ortam şartları liderin peşinden sürüklediği izleyenlerinin davranışlarında ve hedeflerinde etkili olmakta, bu da farklı bir liderlik süreci ve kişisel özelliğe sahip olmayı gerektirmektedir (Eren,2016:503).

Lider özelliklerinden ziyade liderin davranışları üzerinde odaklanılmasının çeşitli avantajları bulunmaktadır. Bunlar (Keçecioğlu,2003:157).

- Davranışlarıyla liderlerin özdeşleşmesi daha kararlı formal liderler ve daha gönüllü informal liderleri de içerir.

- Önemli ve etkin lider davranışlarının tanımlanması durumunda, liderlerin sahip olduğu özellik kabiliyetleri artırılır.

- İzleyenlerin karşılıklı davranışları ve liderlerin davranışları, liderler ve izleyenler arasındaki davranış değişimlerinin yakınlaşmasının incelenmesi açısından bizlere olanak sağlar.

Bu başlık altındaki çalışmalar liderin izleyici grubu yönlendirirken nasıl bir davranış tarzı seçtiğini incelemektedir (Saruhan ve Yıldız, 2009: 245). Bu kapsamda, aşağıda Davranışsal Liderlik Yaklaşımı konusunda yapılan araştırmalar ve teorik çalışmalar incelenecektir.

1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

Luthans (1995), 1945 yılında başlayan bahse konu liderlik çalışmalarının davranışsal liderlik kuramının gelişiminde büyük öneme sahip olduğunu ifade etmiştir. Çalışmada liderin ne şekilde tanımlandığının belirlenmesi amaçlanmış, bu maksatla askeri ve sivil alanda birçok yöneticiyi kapsayan araştırmalar yapılmış, çalışma sonrasında belirlenen tanımlar faktör analizine tabi tutulmuştur. Bu analizler sonucunda, liderlik süreci ve liderliği açıklayan faktörlerin belirlenmesi hedeflenmiştir (Luthans,1995:415).

Ohio State Üniversitesi liderlik araştırmaları iki ana liderlik davranışını ön plana çıkarmıştır. Bu davranışlar, kişiye ve ya işe ağırlık veren lider davranışlarıdır. Kişiye yönelik liderler, insanların ihtiyaç ve isteklerini ön planda tutma, onlara ilgi gösterme, duygularını önemseme, gibi davranışlar ortaya koyarlar. İşe yönelik liderler ise, önceden belirlenen amacı ve ya verilen görevi gerçekleştirmeye yönelik davranışlar gösterirler, bu tip liderler için insan ilişkilerinden daha fazla önem verdikleri konu, performans, yöntemler ya da standartlardır (Yukl, 2010: 104).

Feldman ve Arnold (1983), yapıyı harekete geçiren davranışları; planlama, koordinasyon, yönlendirme, kötü işi eleştirme, problem çözme, astlara baskı kurma ve astların rollerini netleştirme olarak özetlemiştir. Bireye yönelik davranışları ise; takipçilerle kanallarının açık bırakılması, dostça yaklaşım, onlara kabullenme, destekleme, takipçileriyle istişare yapma, öne çıkarma ve onlarla ilgilenme şeklinde ifade etmiştir (Feldman ve Arnold, 1983: 299).

Koçel (2003), Ohio State liderlik çalışmaları sonucunda liderlik davranışının tanımlanmasında, kişiyi dikkate alma ve insiyatif olarak adlandırılan iki değişkenin önemli olduğunu ifade etmiştir (Koçel;2003:590).

Kişiyi dikkate alma davranışında, lider astların duygularıyla ilgilenirken, fikirlerine saygı duyar. Lider-ast ilişkisi karşılıklı saygı, güven ve iki yönlü iletişimle ifade edilir. İnsiyatif diğer bir ifadeyle işe ağırlık verme/yapıyı harekete geçirme olarak ifade edilen davranışlarda ise lider, lider-ast rolünü açıkça tanımlanmış ve bundan dolayı da ast kendinden bekleneni bilmektedir (Keçecioğlu,2003:164).

Şekil 2’de Ohio üniversitesi liderlik araştırmalarından elde edilen davranışsal modelin sonuçları görülmektedir.

Şekil 2: Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmalarındaki Davranışsal Modelin Sonuçları

B İ R E Y S E L İ L G İ	-1- Yoğun İlgi Düşük yapıyı harekete geçirme <u>Yüksek Performans</u> <u>Düşük Şikayet oranı</u> <u>Düşük İş-devir Hızı</u>	-2- Yoğun İlgi Yüksek yapıyı harekete geçirme <u>Yüksek Performans</u> <u>Düşük Şikayet oranı</u> <u>Düşük İş-devir Hızı</u>
	-3- Az İlgi Düşük yapıyı harekete geçirme <u>Yüksek Performans</u> <u>Yüksek Şikayet oranı</u> <u>Yüksek İş-devir Hızı</u>	-4- Az İlgi Yüksek yapıyı harekete geçirme <u>Yüksek Performans</u> <u>Yüksek Şikayet oranı</u> <u>Yüksek İş-devir Hızı</u>
	YAPIYI HAREKETE GEÇİRME	

Kaynak: Keçecioğlu,2003:165 ; Zel, 2006:126

Araştırmalar aynı zamanda liderlik ve çeşitli performans göstergelerini-devamsızlık, iş kazaları, şikayetler, işgören devir hızı vb.- karşılaştırılmıştır. Çıkan sonuç kişiyi ve işi düşük düzeyde dikkate alan (3 numaralı alan) liderlik tarzında, devamsızlık, iş kazaları, şikayet ve işgören devir hızı gibi performans göstergeleri olumsuz yönde artmaktadır. Bir başka açıdan kişiyi ve işi yüksek düzeyde dikkate alan (1 numaralı alan) liderlik tarzı, daha iyi bir performans ve daha fazla memnuniyet yaratmaktadır. Ancak (Daft 1991) bu konuda yapılan yeni çalışmaların “yüksek düzeyde kişiyi düşük düzeyde işi dikkate alan” ya da “yüksek düzeyde işi düşük düzeyde kişiyi” dikkate alan liderlik tarzının da daha etkili olabileceğini ortaya koyduğunu ifade etmiştir. Başka bir deyişle, yüksek düzeyde kişiyi ve işi dikkate alma yaklaşımı her durum için en iyi liderlik tarzı anlamına gelmemektedir (Bolat, 2008:13)

1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Bir liderin ya iş görene ya da göreve dönük liderlik tarzını sergileyebileceği, aynı anda ikisini birden sergileyemeyeceği yönündeki görüş Michigan araştırmalarını Ohio araştırmalarından ayıran en önemli özelliklerden birisidir. Ayrıca, işgörene yönelik liderlik davranışı göstermenin etkili bir grup performansı sergilemede göreve

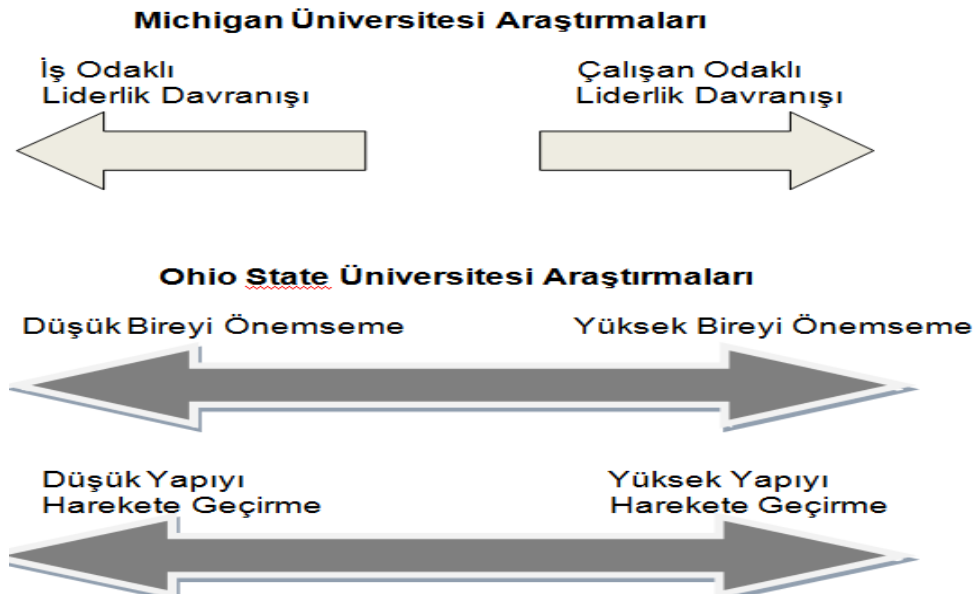
dönük liderlik davranışı göstermeden daha etkili olduğu ifade edilmektedir (Griffin ve Moorhead, 2013:329).

Keçecioğlu (2003) tarafından, liderlik davranış kalıplarını belirlemek amacıyla 1950'lerin son dönemlerinde Rensis Likert'in, Michigan Üniversitesindeki arkadaşlarıyla beraber bir dizi liderlik çalışması başlattığını, yapılan çalışmalar sonucunda, görev odaklı ve çalışan odaklı iki lider davranışının etkili olduğu ifade edilmiştir (Keçecioğlu, 2003:161).

Gibson ve diğerleri (1979), işe yönelik liderin, daha evvel belirlenen yöntemlere göre çalışanların yaptığı çalışmaları yakından kontrol eden, çoğunlukla mevkiye dayanan resmi (biçimsel) otortitesini kullanan bir davranış göstereceğini, kişiye yönelik liderinin ise yetki devrini temel alan, çalışma şartlarının olumlu yönde geliştiren ve çalışanların bireysel gelişimiyle yakından ilgilenen bir davranış göstereceğini ifade etmektedir (Gibson ve diğerleri,1979:192 ; Koçel, 2003:592).

Şekil 3'te belirtildiği gibi, liderlik sürecini izah etmeye çalışan davranışsal liderlik yaklaşımlarının temel noktası, liderlerin izleyenlerine karşı ne şekilde davrandıkları (hareket ettikleri) olmuştur. Bu yaklaşım, lider davranışlarını tanımlayarak belirlenen boyutların (faktörler) geliştirilmesini hedeflemiştir. Çalışmaların sonucunda belirlenen boyutların liderlik davranışını açıkladığı ve böylece liderlik sürecinin açıklanabileceği varsayılmıştır (Koçel;2003:592).

Şekil 3: Michigan ve Ohio State Üniversitesi Çalışmaları



Kaynak: Griffin ve Moorhead, 2013:329

1.2.2.3. Blake ve Mouton'ın Yönetim Tarzı Ölçeği

Davranışçı liderlik kuramı altında yalpan bir diğer çalışma yönetim tarzı ölçeği çalışmasıdır. Bu çalışma, liderlik çeşitlerinin sınanması için kavramsal çatı olarak J.S.Mouton ve R.R. Blake tarafından geliştirilmiştir. Bu kavram 1991 yılında Blake ve McConse tarafından liderlik izgarası şeklinde yeniden gündeme getirilmiştir (Keçecioğlu, 2003:167). Literatürde, Yönetim Tarzı Ölçeği (Managerial Grid), Yönetim Tarzı Matrisi, Yönetimsel Şebeke Modeli, Yönetimsel izgara, Liderlik Izgarası, Yönetim gözeneği, isimleri ile karşımıza çıkmaktadır.

Blake ve Mouton tarafından, liderin tutum ve davranışlarının üretime ve insana dönük olmasına bağlı olarak beş farklı liderlik tarzı geliştirilmiştir. Yukarıda bahsedilen literatürde rastladığımız en yaygın Yönetim Tarzı Ölçeği (Managerial Grid) Şekil 4'te gösterilmiştir. Yatay eksen üretime ilgi, dikey eksen insana ilgi boyutu yer almaktadır (Griffin ve Moorhead, 2013:331).

Şekil 4: Yönetim Tarzı Ölçeği

İNSANA İLGI	YÜKSEK								
		1,9							9,9
		Şehir Kulübü Yönetimi İnsan ihtiyaçlarını karşılamaya azami dikkat. Rahat ve arkadaşça bir örgüt havası ve iş temposuna götüren ilişkiler					Takım Yönetimi İş başarma konusunda arzulu kişiler örgütsel amaçlar etrafında birleştirilerek karşılıklı güven sevgi ve saygı dayanışmasını yaratmak		
					5,5				
					Orta Yolcu Yönetimi Çalışanların moralini tatmin edici bir seviyede tutarak yapılması gereken işlerden beklenen verimliliğe erişme				
		1,1						9,1	
		Zayıf/Cılız Yönetim Görevin yapılmasında gereken minimum çabanın sarf edilmesi örgüt üyeliğinin sürdürülmesiyle sağlanır.					Otoriteye İtaat Etme İş konularını düzenleyerek etkili faaliyet sonuçlarına ulaşma. İnsan ögesini asgari ölçüde dikkate alma		
	DÜŞÜK	ÜRETİME İLGI					YÜKSEK		

Kaynak: Griffin ve Moorhead, 2013:331

Hamner ve Organ (1978) tarafından, örgüt gelişimini konu alan eğitim programlarında yer alan bahse konu modelin, yöneticilerin davranışlarında önem verdikleri faktörleri iki grupta toplandığı, bunların, üretime yönelik ve ilişkilere yönelik olma boyutlarından oluştuğu ve her bir boyutta yer alan değişkenlerle ilgili dereceleri gösteren 9 bölümlü matriks şekline ayrıldığı ifade edilmiştir. Matrikste; 1,9 tip yöneticinin duyarlı olduğu konunun izleyenlerinin duyguları ve memnun olmaları iken, 9,1 tipi yönetimin ise üretime ve işe çok daha fazla önem gösteren, ancak kişiye önem vermeyen bir yöneticiyi ifade ettiği, 5,5 tipinin ise hem üretime hem de kişilere ortalama derecede önem veren yönetici tipini açıkladığı belirtilmiştir (Hamner ve Organ ,1978:390 ; Koçel, 2003:593).

Gibson ve diğerleri (1979) tarafından, böyle bir modelin faydasının liderlere gösterilen davranışın kavramsallaştırılma imkanı sunması olduğu, kendi yönetim stilinin ne tip olduğunu kavrayan liderin farklı eğitim ve geliştirme programları yardımıyla yönetim tarzında değişiklik yapabilme imkanına sahip olabileceği, bu maksatla kullanılan eğitim programlarında yoğun bir şekilde kullanıldığı ifade edilmiştir. (Gibson ve diğerleri,1979:197 ; Koçel, 2003:594).

1.2.2.4. Likert Sistem 4 Modeli

Rensis Likert, Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı şeklinde geliştirdiği modelde lider davranışlarını dört grupta toplamıştır. Liderlik değişkenini ise; astlara güvenme, astların katılım derecesi, astların fikirlerinin alınması şeklinde ele alınmıştır. Bu modelde istismarcı ve yardımsever otokratik liderler işe yönelik, katılımcı ve demokratik liderler ise kişiye yönelik davranış sergilerler (Sinha, 2008: 271). Wren ve Voich (1984), genelde davranışsal yaklaşımın üretim ve insan yönüyle liderlik kavramını belirli bir seviyede açıklamayı başardığını ancak liderlik sürecinin meydana geldiği ortama ve koşullara önem vermediğini, sadece durumun gerektirdiği şekilde davranan liderlerin etkili olmayı başarabildiklerini, bu sebeple liderlik teorilerine durum boyutunun eklenmesi gerektiğini ifade etmiştir (Wren ve Voich, 1984: 481).

Koçel (2003), Rensis Likert'in liderlikle ilgili yaptığı bahse konu çalışmanın Michigan Üniversitesi çalışmalarına dayandığı ve bu araştırmaların devam niteliği taşıdığını ve Likert tarafından geliştirilen bu modele göre, lider davranışlarının dört grup içerisinde sınıflandırıldığını ifade etmektedir. Tablo 4'de sınıflandırılmış bu dört grup şu şekilde özetlenmiştir (Koçel, 2003:596).

Tablo 4: Likert'in Sistem 4 Modeli

Liderlik Değişkeni	Sistem-1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem-2 (Yardımsever Otokratik)	Sistem-3 (Katılımcı)	Sistem-4 (Demokratik)
1.Astlara güven	Astlara güvenmez	Hizmetçi ile efendi arasındaki gibi güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir fakat kararlarda kontrole sahip olmak ister	Tüm konularda tam olarak güvenir
2.Astların serbesti algısı	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler	Astlar kendilerini tamamiyle serbest hissederler
3.Üst-ast ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır, onları kullanır.

Kaynak: Luthans,1995:437 ; Koçel, 2003:596

Sistem-1 modelinde, lider ve izleyenleri arasındaki ilişkilerde baskı gözlenmekte ceza ve tehditle iş yaptırma etkili olmaktadır. Sistem-2 modelinde, lider motivasyon aracı olarak ödül ve cezayı birlikte kullanabilmektedir. Sistem-3 modelinde, lider izleyenlerine ancak alt seviyedeki birtakım teknik kararlara katılımına izin verilebilmektedir (Güney, 2006: 393).

Zel (2006), yöneticilerin iş alanlarından ve görevlerinden bağımsız olarak Likert'in araştırma sonucunda, Sistem-3 ve Sistem-4 tipi yönetici davranışı altında çalışanların yüksek düzeyde üretim gösterdiği, Sistem-1 ve Sistem-2 tipi yönetici davranışı altındaki çalışanların ise düşük düzeyde üretim gösterdiğini ifade etmektedir (Zel, 2006:135).

1.2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları

Stoner (1978) lider davranışını etkileyen dolayısıyla etkinliğini de belirleyen faktörleri; gerçekleştirilmesi istenen amacın özelliği, izleyenlerin kabiliyetleri ve beklentileri, liderlik edilen örgütün nitelikleri, lider ve izleyicilerin geçmiş deneyimleri, örgütsel hava ve politikalar vb. faktörler olarak ifade etmektedir (Stoner, 1978: 449).

Durumsallık yaklaşımına göre, hangi koşullarda hangi liderlik davranışının başarılı olabileceğinin tespit edilmesine yönelik çalışmalar yapılmıştır (Saruhan ve Yıldız, 2009: 245).

Eren (2016), liderinin rol davranışını belirleyen önemli özelliklerden birinin de, izleyenlerin yaşadığı şartlara ve çevreye uygun amacın belirlenmesi olduğunu ifade etmektedir. Fakat arzulanan amacın gerçekçi ve anlamlı olması için izleyenlerin; sosyo-kültürel durumları, örgüt içerisinde bulunduğu ortam koşulları, ihtiyaç ve isteklerinin iyi değerlendirilmesi gerekmektedir. Liderlikte göz önünde bulundurulması gereken önemli faktörlerden birisi de çevresel şartlardır. Bunlardan ilki organizasyonun kendi iç ilişkilerini oluşturan yapısal, sosyal ve teknik çevresel koşullardır. İkincisi örgütün ilişkili olduğu yakın çevre koşullarıdır. Sonuncusu ise, sosyal, hukuksal, kültürel, teknolojik siyasal ve ekonomik değişiklikleri ve gelişmeleri içeren genel çevre şartlarıdır (Eren, 2016: 505).

Durumsal Liderlik Yaklaşımları konu alan yazın incelendiğinde, Fiedler'in Durumsallık Modeli, Amaç-Yol Kuramı, Vroom ve Yetton'un Normatif Liderlik Modeli, Hersey ve Blanchard ile Reddin'in 3 D Durumsal Liderlik Kuramları başlıca durumsal liderlik kuramları arasında yer almaktadır. Bu kuramların bazılarına aşağıdaki bölümlerde yer verilmiştir.

1.2.3.1. Fiedler'in Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Fiedler, modelin temelinde mevcut işlere uyacak liderlerin seçim ve geliştirilmesi gibi daha geleneksel tekniklerin kullanılmasından öte, ihtiyaç duyulan niteliklerin lidere uyması için nasıl bir yönetim davranışı göstermesi gerektiği düşüncesini dikkate almaktadır. Bu durum göz önünde bulundurularak, Fiedler kişinin liderlik stili ve işinin durumsal boyutlarını (işin yapısı, lider-üye ilişkisi ve pozisyon gücü) tanımlayan bir rehber hazırlamışlardır. Sonrasında eğitim gören kişiye birçok alternatif çözümler içeren bir dizi kısa problemler verilmiştir (Fiedler, 1965: 116).

Luthans (1995); genel olarak Fiedler'in, liderlik teorisi ve pratiğine önemli bir katkı sağladığı bir takım eleştiriler olsa da Fiedler modelinin nasıl katkı sağladığını açıklayan birçok nedenin bulunduğunu ifade etmiştir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Luthans, 1995: 280);

- Bu teori tahminsel yaklaşımını sunan ilk görünen liderlik teorisidir.

- Liderin etkinliğinin belirlenmesinde hem durumun hem de lider karakteristiklerinin önemini vurgulamıştır.

- Tahminlerinin test edilmesi ve modelin geliştirilme çabalarını içeren çok sayıda araştırmanın yapılmasına neden olmuş ve diğer alternatif tahmin teorilerinin

oluşturulmasına yol açmıştır.

- Modeli gerçek liderlik durumlarına uyarlayan lider uygunluk programının gelişimine yol açmıştır.

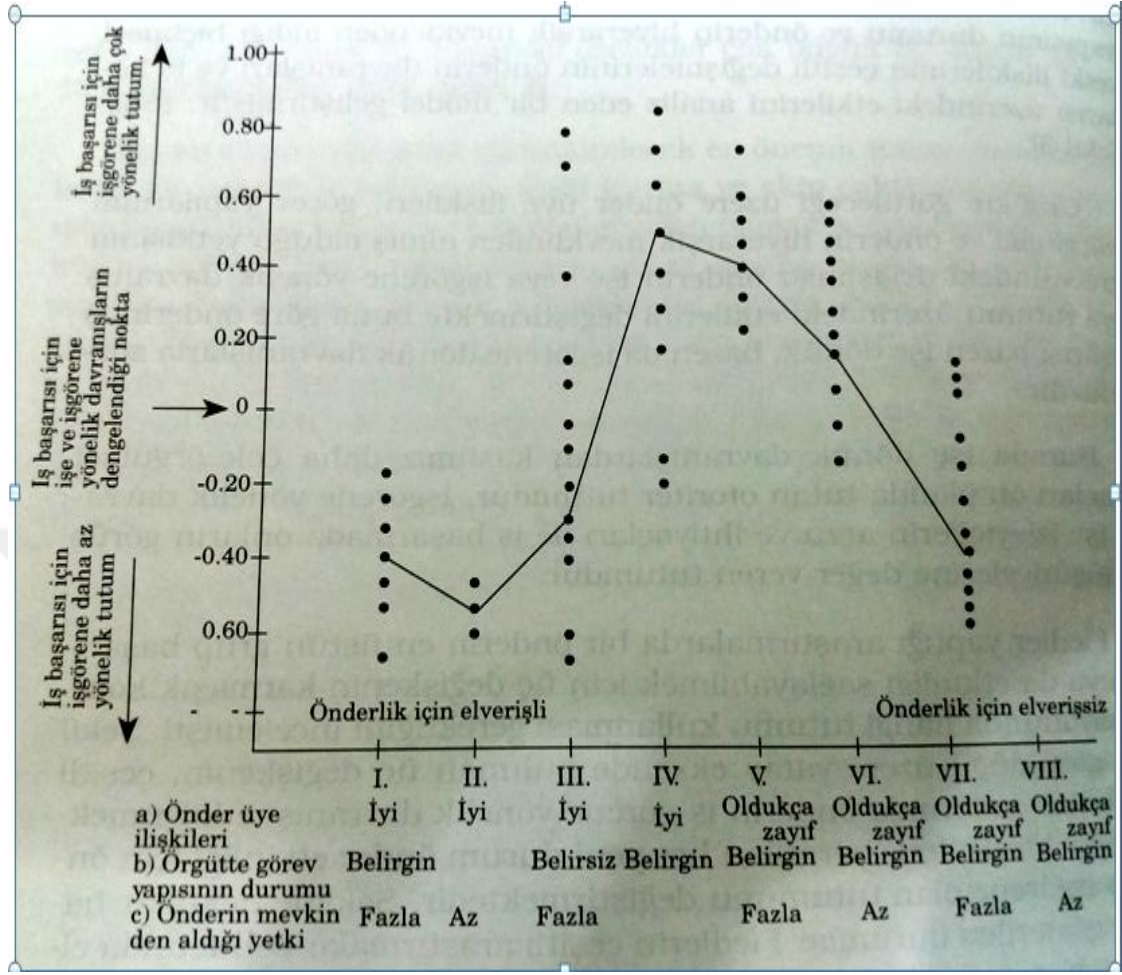
Fiedler, liderin zeka, deneyim ve teknik uzmanlık gibi kaynaklarının grubun performansı ile alakalı olduğunu öne sürmüştür. Örneğin stresli durumlar altında etkili iş yapma gücü liderin zekasından ziyade onun deneyimi ile ilişkili olmaktadır. Fiedler kendi teorini destekleyecek çalışmaların olduğunu öne sürmüş ise de konuya yönelik henüz teorinin geçerliliği hakkında sonuçlar ortaya koyacak miktarda araştırma yapılmamıştır (Luthans, 1995: 280).

Göreve yönelik liderler yönlendirici olup, şartları oluştururlar ve son tarihleri belirlerler. İlişkiye yönelik liderlik ise insanlar üzerinde odaklanarak onların problemleri ile ilgilenirler. Liderin etkinliği üç önemli değişken arasındaki ilişkilere ve etkileşime göre değişimler göstermiştir. Bu üç değişken; lider ile grup üyeleri arasındaki ilişkiler, liderin mevkiye dayanan gücü ve işin yapısı olarak ifade edilmektedir. Belirtilen değişkenlerin alacağı değerler, her koşulda farklı liderlik davranışlarını etkilemektedir. Bu değişkenler, liderlik davranışını olumlu ya da olumsuz ortam yaratmak suretiyle etkilemektedir (Lussier, 2002:237).

Eren (2016), Fiedler'in yaptığı araştırmalarda bir liderin en üstün başarı ya da etkinliği sağlayabilmek için üç değişkenin karmaşık kombinasyonundan hangi tutumu kullanması gerektiğini incelediğini ifade etmiş ve aşağıda belirtilen Şekil-5'i şu şekilde açıklamıştır. Şekildeki noktalar Fiedlerin araştırmalar sonucu elde ettiği neticelerdir. Bu noktaların ortalaması alınarak bir davranış değişimi ve ya etkinlik ile işgören davranışı arasındaki korelasyon eğrisi çıkarılmaktadır. Ayrıca şekilde görüldüğü gibi işgörene en az liderlik davranışı, liderlik için ya son derece olumlu koşullarda ya da son derece olumsuz koşullarda ortaya ve başarı sağlamaktadır. Şekildeki soldaki I,II ve III. durumlar ile sağdaki VII ve VIII. durumlar bunu açıkça göstermektedir. İş görene yönelik davranış gösteren liderler, liderlik için koşulların orta ölçüde elverişli olduğu durumlarda daha üstün başarı sağlayabilmektedir (Eren, 2016: 509).

Bu kurama göre bir organizasyon içerisinde lider üye ilişkisi zayıf ise o ortamda yüksek derecede işe yönelik liderlik söz konusudur. Fakat lider üye ilişkisinin daha güçlü olduğu organizasyonlarda ise genel olarak kişiye yönelik liderlik mevcuttur (Hovey, 1974: 358).

Şekil 5: Fiedler'in Durumsallık Modeli



Kaynak: Eren, 2016:510

1.2.3.2. Amaç-Yol Kuramı

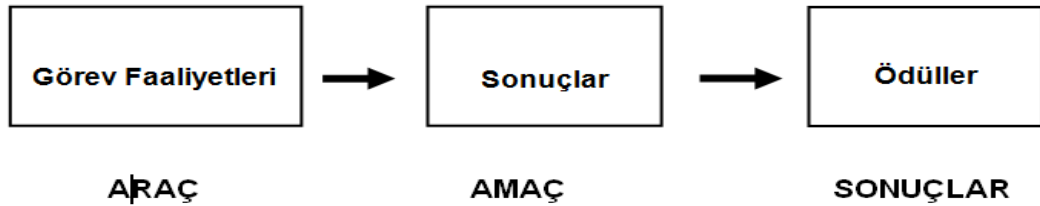
Bu teorinin, motivasyon teorisinden beklenti kuramına dayandığı ifade edilmekte olup Robert House ile Martin Evans tarafından geliştirildiği varsayılmaktadır. Durumsal liderlik kapsamında incelenen amaç-yol kuramı, liderliği izleyenlerin motivasyonunu ve performansını yükseltici bir araç olarak ele almaktadır. Amaç-yol kuramı liderlik tarzı ve izleyenlerin motivasyonu arasındaki ilişkiyi ön plana çıkarmıştır. Bahse konu yaklaşıma göre izleyenler, davranışlarının çıktıları ve o çıktılara verdikleri öznel öneme göre hareket etmektedir. İş hayatında bireyler işe yönelik amaçlarını gerçekleştirebilmek maksadıyla ihtiyaç duydukları beceri ve sosyal destek gibi çeşitli faktörler ile hedeflenen amaca ulaştıklarında sahip olacakları ödülü dikkate almaktadırlar (House, 1971:322- 323).

Koçel (2003) tarafından amaç yol kuramına göre insan davranışını etkileyen iki önemli faktörün varlığından söz edildiği ifade edilmektedir. Bu faktörler; belli davranışların istenilen sonuçlara ulaştıracağına yönelik inanç (bekleyiş) ve bu sonuçlara verilen değerdir (valens). Lider izleyenleri iki şekilde motive eder. Bunlar; liderin izleyenlerin bekleyişlerine tesir etme derecesi (yol) ile liderin izleyler tarafından ulaşılan sonuca verilen değeri (valensini) etkileme derecesidir (amaç) (Koçel, 2003: 602).

Lider amacına ulaşmak için astların yolundaki engelleri kaldırmalıdır. Bu sayede astlar motive olurlar. Motive olmuş astlar liderin başarı grafiğini artırır. Eğer astlar yapısallaştırılmamış bir görev yürütüyorlarsa lider belirgin olmayan durumları açıklığa kavuşturmalıdır. Bununla beraber astlar yapısallaştırılmış görev yürütüyorlarsa ve ne yapmaları gerektiğini biliyorlarsa doyuma ulaşmaları için lider işlere fazla müdahale etmemelidir (Hodgetts; 1997: 549).

Özünde amaç yol teorisi, lider davranışlarının sahip olduğu izleyenlerinin motive edilmesi, doyumu ve performansa olan etkilerini açıklamaktır. Liderin birincil amacı, izleyicileri motive etmesidir. Şekil 6'da Amaç-yol kuramının ana düşüncesi ifade edilmektedir (Keçecioğlu, 2003: 183).

Şekil 6: Amaç-Yol Kuramının Temel Önerimi

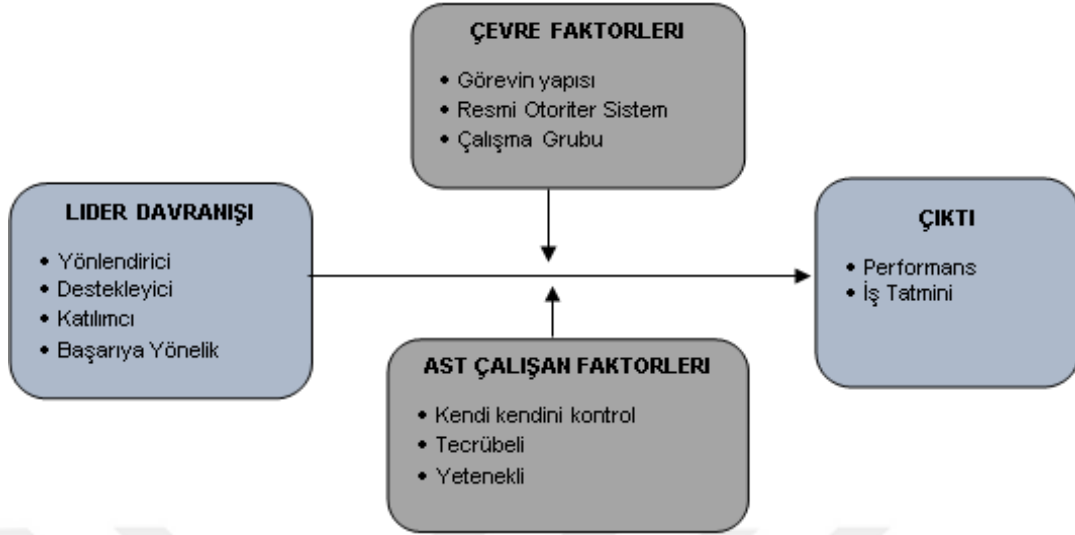


Kaynak: (Keçecioğlu, 2003:184)

Koçel (2003), bu teoride liderin davranışına göre astların motivasyonu ve performansları arasındaki ilişkinin açıklanmaya çalışıldığını ve lideri dört davranıştan birini göstermesi gerektiğini ifade etmiştir. Bu davranışlar; otoriter, katılımcı, destekleyici, başarıya yönelik liderlik olarak sıralanmaktadır. Belirtilen davranışlar, takipçilerin kişisel nitelikler, işin özelliği ve takipçiler üzerindeki çevre ve zaman sınırlamaları gibi durumsal faktörlerden etkilenecektir (Koçel, 2003: 603).

Amaç-yol teorisi Şekil 7'de görüldüğü üzere 4 farklı liderlik davranışı tanımlamıştır. (Robbins ve Coulter, 2014: 569).

Şekil 7: Amaç-Yol Kuramı



Kaynak: (Robbins ve Coulter, 2014:569)

Keçecioğlu (2003) amaç-yol teorisinin bir liderin farklı şekillerde davranabileceğini önerdiğini ifade etmiştir. Bu kapsamda lider tarafından gösterilen davranış şekilleri diğer bir ifadeyle liderlik tarzları aşağıda aşağıda açıklanmıştır.

Yönlendirici liderlik: Görevin yerine getirilmesinde izleyenlerini yönlendiren ve onlara yol gösteren liderlik tarzıdır. Lider izleyenlerinin beklentilerini bilir, görevi nasıl başaracağı konusunda yol göstericidir. Lider izleyenlerinin performansını arttırmak ve belli bir standartta eksiksiz ilerlemesini sağlamak için çalışmalar gerçekleştirir.

Destekleyici liderlik: İzleyenlerine arkadaşça davranır. Üyeleri birbirine göre eşit olarak değerlendirir. İzleyenlerinin statüleri, refahını ve ihtiyaçlarını düşündüğünü gösterir. Onlarla ilgilenerek yakınlık kurar.

Katılımcı liderlik: Karar vermeden önce izleyenlerinin düşüncelerini dikkate alarak onlara danışır. İzleyenlerin düşüncelerini dikkate alarak düşünürler.

Başarıya yönelik liderlik: Amaçları ve izleyenlerin en yüksek seviyede başarılı olmasındaki beklentileri tartışır, beklenti ve performans arasında güçlü güven ortamı olduğu görülmektedir. (Keçecioğlu, 2003: 184).

1.2.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı

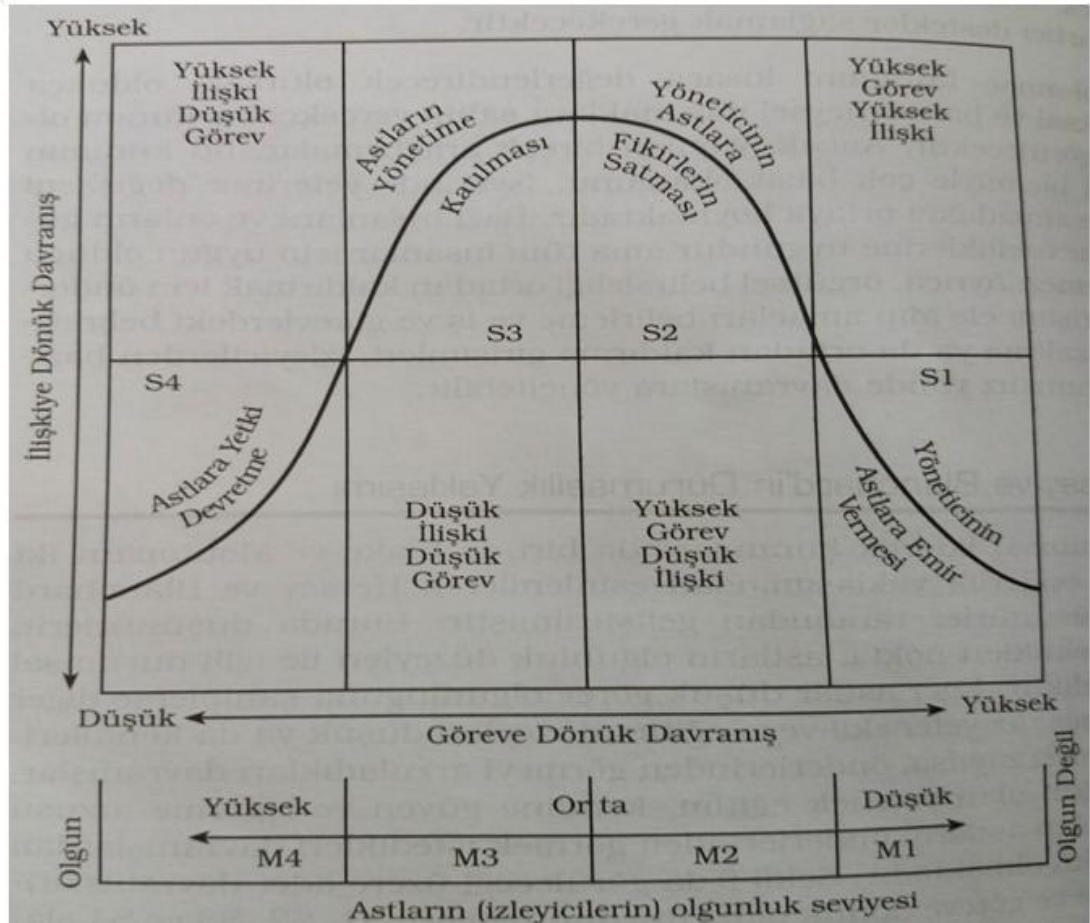
Bolat (2008), bu kuramın Ohio State araştırmaları ile Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Ölçeğinden büyük ölçüde faydalanılarak geliştirildiği, kuramda liderlerin liderlik stillerini örgüt çalışanlarının hazır olma durumuna göre

düzenlemeleri gerektiğini ayrıca görev ile ilişki davranışı gibi iki davranış şekli üzerinde yoğunlaştığını ifade etmektedir (Bolat, 2008: 40).

Görev Davranışı: Lider tarafından izleyicilerin rolleri tarif edilir, gerekli düzenleme ve örgütlenmeye gidilerek her birinin görevi izah edilir. Lider tarafından, neyin ne şekilde, nerede, ne zaman, kim tarafından, nasıl yapılması gerektiği izleyenlere anlatılır.

İlişki Davranışı: Lider ile izleyenler arasında yakın bir ilişki sözkonusudur. Liderin gösterdiği davranışlar çoğunlukla, onları teşvik etme, dinleme, düşüncelerine açıklık kazandırma ve sosyal ve duygusal yönden onlara destek verme şeklindedir. (Bolat, 2008: 41)

Şekil 8: Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı



Kaynak: Eren, 2016: 518

Eren (2016), bu kuramda dikkat çekilen noktalardan birini de astların olgunluk düzeyleri ile ilgili durumsal değişkenlik olduğunu ifade etmektedir. Şekil 8'de görüldüğü gibi liderin gösterdiği davranışlar ilişki ve göreve dönük olacak

şekilde S1,S2,S3,S4 olarak belirlendikten sonra, izleyenlerin sahip olduğu olgunluk durumları da M1,M2,M3,M4 olarak olgun olmayandan olgun olma durumuna göre derece derece belirtilmektedir. Lider olgun olmayan astlar (M1) için göreve dönük ilişkilere daha çok önem göstermekte onlara emir vererek icra etmelerini isteme yönünde (S1) davranış sergilemektedirler. Olgunluğun biraz arttığı vaziyeti gösteren M2 halinde ise yüksek görev yüksek ilişki sergileyen yönetici, izleyenlerine emirlerinin gerekçelerini izah ettiği S2 davranış biçiminini sergilemektedir. Olgunluk seviyesinin biraz daha fazlalaştığı M3 durumunda ise, yüksek ilişki ve düşük görev davranışını (S3) sergileyen lider, iş yapma sürecinde izleyenlerinin görüşlerini alarak yönetime katılımını sağlamaktadır. Olgunluk seviyesinin en yüksek olduğu M4 durumunda ise düşük ilişki ve düşük görev davranışlarını ifade eden (S4) davranışını sergileyen lider, planlama ve uygulama yetkilerini izleyenlerine bırakmaktadır (Eren, 2016: 518).

1.2.4. Liderlik Kuramlarında Yeni Yaklaşımlar

Keçecioğlu (2003) tarafından, zaman içerisinde liderlik algısındaki bazı değişimlerin yeni liderlik stillerinin ortaya çıkmasına sebep olduğu, farklı yaklaşımların liderliğin araştırılması ve kavramsallaştırılmasında yeni yöntemlerin bir işareti olarak görüldüğü, yazarların yeni liderlik çeşitlerini betimlemede, dönüştürücü, karizmatik, vizyoner, basit liderlik vb. tanımların kullanıldığı ifade edilmiştir (Keçecioğlu, 2003: 62).

Bass (1990) yarım asırdır liderlik teorisi ve araştırmalarının, demokratik liderliğe karşı otokratik liderlik, direktife karşı katılımcı karar verme, göreve karşı ilişki odaklı, kabullenme yerine değerlendirme davranışı gibi sorulara odaklandığını ifade etmiştir.

Bu bölümde son yıllarda araştırmacıların ilgisini çeken ve üzerinde daha çok durulmaya başlanan etkileşimci ve dönüştürücü liderlik kavramlarına yer verilecek olup araştırmaya konu olan dönüştürücü liderlik bu başlık altında incelenecektir.

1.2.4.1. Etkileşimci Liderlik (Transactional Leadership)

Sabuncuoğlu ve Tüz (1998), 1978 yılından beri J.M.Burns ve B.M.Bass tarafından yapılan araştırmalarda, geleneksel liderlik stillerinin yanı sıra bu alanda yeni bir ayırıma gidilmesinin zorunluluğuna işaret ettiği ve bunun da dönüştürücü

ve etkileşimci liderlik tarzları şeklinde ortaya çıktığı ifade edilmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 220).

Eren (2016), yöneticilik özellikleri taşıyan (transaksiyonel) liderlerin, çalışanlarına başarılı olma durumuna göre statü vererek ve para dağıtarak başarılarını pekiştirmeye yönelik davranışlarda bulunduğu, faaliyetlerinin dünden başlayarak geleceğe doğru, örgütsel kültür, istikamet ve vizyonda değişiklik yapmadan devam ettiğini ifade etmektedir (Eren, 2016: 519).

Etkileşimci liderlik davranışını izleyicilerle-lider arasında karşılıklı bağımlılığa dayandıran araştırmalar yapılmış ve araştırmalar sonucunda etkileşimci liderlik davranışında izleyiciler ile lider arasındaki karşılıklı bağımlılığın iki farklı şekilde gerçekleştiği ileri sürülmüştür. Bunlardan birincisi ücret ve prim gibi ekonomik haklara dayanan düşük seviyede etkileşim, ikincisi ise; lider ile izleyiciler arasındaki kişisel bağlara dayanan yüksek seviyedeki etkileşimdir. Liderin, izleyicilerin ücret, prim vb. maddi konularda etkin olması, liderliğin devam edip etmemesinde belirleyici etkenlerden en önemlisi olacaktır. Lider her zaman bu araçlara sahip olmak isteyecektir. Lider ile izleyenler arasındaki nitelikli ilişki ise ölçülemez, fakat liderlik sürecindeki önemi büyüktür. Bu durum izleyenler tarafından liderin kabulü esasına dayanmaktadır (Yavuz, 2008: 65).

Etkileşimci liderlik koşullu güçlendirmeyi içerir. İzleyiciler, liderlerin sözleri, övgüleri ve ödülleri tarafından motive edilir veya olumsuz geri bildirimler, önleme, tehditler veya disiplin eylemleriyle düzeltilir. Koşullu ödüllendirme davranışında liderler ya belirlenen sorumluluklarını yerine getirebilirler ya da gizli ya da açık ödüller karşılığında ve kaynakların arzu edilen tahsisi karşılığında yapılması gerekenler hakkında takipçilere danışabilirler. Aktif istisnalarla yönetimde lider izleyenlerinin performansını izler ve takipçilerin hatalarını düzeltir. Liderler, istisnai bir pasif yönetimde yer aldıklarında, olumsuz geri bildirimler veya kınamalar ile düzeltici eylemler gerçekleştirmeden önce, takipçilerin hatalarına dikkatlerini çekmek için pasif bir şekilde beklerler. Serbest bırakıcı diye adlandırdığımız Laissez-faire tipindeki liderler ise liderlikten kaçınırlar. (Bass ve Steidlmeier, 1999: 184)

Eren (2016), etkileşimci (transaksiyonel) liderlerin işletmenin geçmişten bugüne süregelen işleyişine önem verdiği, stratejik seviyede ve uzun zamanlı görüş açısı bulunmadığını, pazar payı ve işletme kârının ne derece arttığı ile ilgilendiklerini, işletmenin tarihi geleneğine ve çalışmalarına yön verdiklerini ifade etmektedir (Eren, 2016: 519).

Sashkin ve Rosenbach (1993), son 15 yılda liderlik yazınında dikkat çekenlerden birinin Burns'ün çalışması olduğu, Burns'ün politik liderliği konularına değinen Alman sosyolog Weber'in ekonomik ve ekonomik olmayan otoritenin kaynağından esinlenerek dönüşümcü ve etkileşimci (işlevsel) liderlik şeklinde bir ayırıma gittiğini ifade etmiştir (Sashkin ve Rosenbach, 1993: 88).

Liderlik stillerinin belirlenmesinde Bass tarafından geliştirilen ve daha sonra Bass ile Avolio'nun ortak çalışmaları ışığında değişikliğe uğrayan "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği", değişik zaman ve ülkelerde, birçok farklı alanda yapılan çalışmalarda kullanılmış, geçerlilik ve güvenilirlikleri test edilmiş, zamanla değişip geliştirilerek farklı versiyonları literatürde kullanılmıştır. Bu ölçekte etkileşimci liderlik; koşullu (şarta bağlı) ödül, istisnalarla yönetim (aktif/pasif) ve serbest bırakıcı liderlik (Laissez-faire) şeklinde üç faktörden oluştuğu ifade edilmektedir. Ölçeğin güncel versiyonlarında ise etkileşimci liderliğin; koşullu ödül ve istisnalarla aktif yönetim olarak iki boyutta ele alındığı, istisnalarla pasif yönetim ile serbest bırakıcı liderlik (Laissez-faire) boyutunun ise kaçınma/pasif davranış olarak ayrı bir liderlik tarzı şeklinde ele alındığı dikkat çekmektedir (Avolio ve Bass, 2014: 102). Aşağıda bahse konu boyutlara yönelik bilgiler yer almaktadır.

1.2.4.1.1. Koşullu Ödül (Contingent Reward)

Etkileşimci liderlik davranışı alt boyutlarından biri koşullu ödüllendirmedir. Liderin önceden belirlediği hedeflere ulaşılması durumunda, çalışanlar tarafından beklenen ödüllere sahip olacaklarına inanılmaktadır. Etkileşimci liderler, çalışanlarını işletme içerisinde gösterdikleri performansın sonucu göre ödüllendirmektedirler. İzleyenlerin sosyal ihtiyaçlarını belirleyerek, bu ihtiyaçlarını gidermek üzere faaliyetlerde bulunmaktadır. Bunun yanında izleyenlerine etkileşimci liderler verimliliği arttırma konusunda yardımcı olmaktadır (Yavuz, 2008: 65).

Bass'a göre etkileşimci liderlikte, öncelikli olarak örgütün amaçları belirlenmekte ve belirlenen amaçlara ulaşmada izleyenlerin göstermesi gereken performans ölçütleri ve performans düzeyi tespit edilmektedir. Etkileşimci lider belirlenen hedeflere ulaşmak için motivasyon araçlarından faydalanmaktadır. Çalışan istenen hedefe ulaşılması durumunda, statü ya da maddi ödül ile ödüllendirilmektedir. Doğal olarak her zaman örgütün belirlenen hedeflere ulaşması söz konusu olmamaktadır. Başarısızlığın nedeni eğer işgörenden kaynaklanıyorsa

bu sefer motivasyon sadece ödül boyutuyla kullanılmamakta, ceza boyutuna da yer verilmektedir (Bass, 1985: 122).

Avolio ve Bass (1995), etkileşimci liderlikte şarta bağlı ödül veya cezanın, bireyin liderle kararlaştırılan rolünü başarılı bir şekilde yerine getirmesi maksadıyla ödül ve övgü almasıyla görülebileceğini ifade etmektedir. Cezalandırıldığında, lider tarafından belirlenen belirli bir performans standardını karşılamadığı için lider tarafından düzeltilir, tehdit edilir veya disipline edilir. Ödül ya da cezanın etki derecesi, izleyicinin beklenen etkiyi değerlendirmesine bağlı olarak değişecektir. Onun miktarı, zamanlaması ve adaleti; harcanan çaba ve sonuç olarak, doğrudan etkileşimci liderler tarafından dikkate alınmayan takipçinin ihtiyaçları. Etki süresi de zaman içinde tam veya kısmi olarak tekrar edilmesine bağlı olacaktır. İzleyici davranışındaki herhangi bir kalıcı değişiklik, artan ve özellikle ödüllendirilen performans ile ilgili olacaktır. Lider tarafından özellikle dikkat söz konusu olduğunda, hareketler genele yayılabilir ve etkileri ileri seviyede gerçekleşebilir. Ancak açık amaç, görevi başarmak, izleyenlere farkındalık kazandırmak veya onları geliştirmektir. Öte yandan, uygulamada lider, yapılması gerekenleri açıklığa kavuşturarak, başarmak için umut vaat ederek ve bu sözleri yerine getirerek daha sık ödül yöntemine başvurabilir. Şarta bağlı ceza, bir izleyenin görevi yerine getirmek yaptığı hatayı işi tamamlamak amacıyla düzeltmeyi içerebilir. Her durumda analiz seviyesi, liderin davranışları ve/veya lider ve takipçi arasındaki ikili etkileşimdir (Avolio ve Bass, 1995: 202).

Lider astlara görevlerine yönelik kaynakları sağlar ve sadece gerekli oldukça onları motive eder. Lider astlara belirlenmiş hedef doğrultusunda çalıştıkları süreçte destek verir ve onların amaca ulaşmasını sağlayan davranışları ödüllendirir. Ceza ise performans azalması durumlarında astları hedefe yönlendirmek ve onlardan verim alabilmek için verilir. Bu davranışların ödül ve cezaların neler olduğu en başta yapılan müzakerede karşılıklı anlaşarak belirlenir (Bass, 1985: 148).

Avolio ve Bass (2014) tarafından, çalışanlar tarafından liderleri hakkında; çaba göstermeleri karşılığında onlara yardım sağlama, istenen hedeflere ulaşılmasında sorumluları açıkça belirleme, hedeflere ulaşıldığında ne elde edileceğini açıkça belirtme ve beklentileri yerine getirdiklerinde memnuniyetini ifade etme davranışı göstermeleri durumunda belirtilen koşullu ödüllendirme davranışını gösterecekleri ifade edilmektedir. (Avolio ve Bass, 2014:102)

1.2.4.1.2 İstisnalarla Yönetim (Aktif-Pasif) (Management-By-Exception Active-passive)

Bu yaklaşımında lider hata ve hedeften uzaklaşmaları inceleyerek bu davranışları izlemekte ve bu şekilde ihtiyaç duyulan düzeltici önlemleri alabilmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2009: 248). Bu durumda işlerle ilgil standartlar daha önce belirlenmiş olup liderler herhangi bir sorun oluşuncaya kadar olaylara müdahil olmazlar. Müdahale boyutundaysa lider, çalışana sert bir şekilde eleştiride bulunabilir, ceza yoluna gidebilir ve hatta hatanın büyüklüğüne göre iş aktini sona erdirebilir. Bu düşünceye sahip olan liderler, olağan dışı bir hal söz konusu olmadığı sürece harekete geçmemeyi tercih ederler (Bolat, 2008: 52).

Avolio ve Bass (2014), liderin, uyum standartlarını ve etkisiz performansın ne olduğunu belirttiği ve takipçileri bu standartlara uymadığı için cezalandırabileceğinden, bu liderlik tarzının, sapmaları, hataları ve hataları yakından takip etmeyi ve daha sonra ortaya çıktıklarında olabildiğince en çabuk şekilde düzeltici hareket etmeyi gerektirdiğini ifade etmektedir. İstisnalarla aktif yönetim yaklaşımında lider, tüm hataları takip eder, hatalar ve şikayetler ile uğraşırken tüm dikkatini yoğun şekilde bu işe verir, düzensizliklere, yanlışlıklara, istisnalara ve belirlenen standartlardan uzaklaşma durumlarına odaklanır, standartları karşılamak için başarısızlıklara doğru dikkatini yönlendirir (Avolio ve Bass, 2014: 102).

İstisnalarla yönetimde lider yukarıda belirtildiği gibi, hata yapılması durumundan hatta böyle bir olasılık bulunması durumunda bile çalışanlarına müdahale eder. İstisnalarla yönetimde lider ya yukarıda belirtilen davranışlarda bulunur veya pasif olma yoluna gider, hatalı durum gerçekleşinceye kadar bekler ve hata oluşumu sonrasında olaya müdahil olur ve gerekli tedbirleri alır. İstisnalarla pasif yönetim yaklaşımında lider; işleyen sisteme dokunmama gibi bir inanca sahiptir, sorunlar sürekli hale gelmeden harekete geçmez, işlerin kötüye gitmesini bekler ve bundan sonra harekete geçer, ciddi boyutlarda bir problem olmadığı sürece müdahil olmaz ve müdahale etmeyi beceremez (Avolio ve Bass, 2014: 103).

1.2.4.1.3. Serbest Bırakıcı (Laissez-faire) Liderlik

Yukarıda belirtilen istisnai yönetim liderliğinin bir başka biçimi daha pasif ve “tepkisel” dir. Bu durum sistemsel birşekilde durumlara ve sorunlara cevap vermez. Pasif liderler, izleyenleri ile ortak hedefe ulaşacak bir şekilde anlaşma belirleme,

beklentilerini açıkça ifade etme ve standartlar koymaktan sakınırlar. Bu tarzın, lider-yönetici tarafından amaçlananın aksine, istenen sonuçlar üzerinde olumsuz bir etkisi vardır. Bu bağlamda, serbest bırakıcı (laissez-faire) tarz bir nevi lidersizliğe benzer. Her iki davranış türünün de takipçileri ve iştirakçileri üzerinde olumsuz etkileri vardır. Buna göre, her iki stil “pasif kaçınma liderliği” olarak gruplandırılabilir. Bu tür liderler; önemli konular ortaya çıktığında bu konulara bulaşmaktan kaçınır, ihtiyaç duyulduğunda ortada bulunmazlar, karar vermekten kaçınırlar ve acil sorulara yanıt vermeyi ertelerler (Avolio ve Bass, 2014:103).

Avolio (1999)’a göre, laissez-faire tipi liderlikte, takipçileri belli bir amaca yöneltme ve onları yönlendirme en düşük seviyede yer almaktadır. Lider ile izleyenleri arasında ortak faaliyetler, ilişki ve etkileşim düşük seviyededir. Bu durumda, yönetim yetkisine çok düşük düzeyde ihtiyaç olmakta, izleyenler kendileri ile baş başa bırakılmakta ve her izleyenin kendisine verilen kaynaklar içerisinde plan ve programlarını uygulamalarına imkan tanınmaktadır (Avolio, 1999: 50).

1.2.4.2. Dönüşümcü Liderlik

Liderlik literatürüne göreceli olarak yeni girmiş olan dönüşümcü liderlik kavramı 1980’lerde doğan ve yeni liderlik yaklaşımlarından biri şeklinde ifade edilmektedir (Keçecioğlu, 2003: 33).

Avolio ve Bass (2014)’de dönüşümcü liderliğin ilk olarak Downton (1973)’ın “Rebel Leadership” isimli çalışmasında etkileşimci liderlikten ayrı olarak dile getirildiği, bu çalışmada devrimci, isyankar, reform ve sıradan liderler arasındaki farklılıkları açıklamalarda bulunduğu belirtilmiştir. Bununla birlikte, Downton’un kavramsallaştırması, Burns’ün 1978’de siyasi liderler üzerine yaptığı “Leadership” isimli çalışması kadar tutunamamıştır. Burns’e (1978) göre, siyasi etkileşimci liderler, verilen hizmetler için ödül alışverişi yaparak iştirakçileri motive ettiği ifade edilmiştir.

Zaleznik’in (1977) çalışmasında yer verdiği yöneticiler hakkındaki fikirler, Burns’ün, dönüşümcü liderlere karşı etkileşimci lider farklılaşmasına yönelik düşüncelerle büyük ölçüde paralellik göstermiştir. Bass (1985) tarafından yapılan çalışmada etkileşimci liderlik tanımı, askeri, endüstriyel, kamu ve eğitim sektörlerini içerecek şekilde genişletmiştir (Avolio ve Bass, 2014: 17).

Dönüşümcü liderler, yalnızca iş ortaklarının ihtiyaçlarını karşılamakla değil, bu ihtiyaçları daha düşükten başlayarak daha yüksek olgunluk seviyelerinde

geliştirmeye çalışarak etkileşimci liderlerden farklılaşmaktadırlar. Dönüşümcü liderler kişilerin kendileriyle ilgilendiklerinden onların lider olmalarına katkı sağlarlar. Böyle bir liderlik, yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşebilir, benzer şekilde aynı seviyede iki ortak arasında olabilir, hatta aynı misyon ve vizyonun peşinden giden aşağıd seviyeden yukarı doğru da olabilir. Burns'ü söylemlerini farklı şekilde ifade eden Bass (1985), dönüşümcü lideri şu şekilde tanımlamıştır:

-İştirakçilerin değerlenmiş sonuçlara ulaşmadaki önemine ve onlara ulaşma stratejilerine dair farkındalık düzeylerini artıran,

-İş ortaklarının ekip, organizasyon veya daha büyük politika uğruna kendi çıkarlarını aşmalarını teşvik eden,

-İş ilişkilerinin hem işe alım hem de işle ilgili olmayan, başarı, özerklik ve üyelik gibi alanlarda daha yüksek seviyelere çıkaran kişilerdir (Avolio ve Bass, 2014: 17).

Türk Dil Kurumu sözlüğüne bakıldığında dönüşüm; *“olduğundan başka bir biçime girme, başka bir durum alma, şekil değiştirme, tahavvül, inkılap, transformasyon”* olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2017). Devamlı değişen ve gelişen liderlik kuramlarına rağmen liderlik yaklaşımlarında ele alınan kavramların bazıları önemini kaybetmekte, bazı kavramlar ise öne çıkmaktadır. Yeni liderlik yaklaşımlarında ele alınan kavramların bazıları Keçecioğlu (2003) tarafından şu şekilde ifade edilebilmektedir. Daha az ihtiyaç duyulan kavramlar; kural ve denge yaratma, gücü hatırlatma, sorumluluklar üzerinde anlaşma, sorumlulukların paylaşımı, kontrol ve sorun çözme, itaat eden ve boyun eğen izleyenler, akılcılık ve liderliğin tarafsızlığı, planlama, pasif çevresel yaklaşımlar olarak açıklanmaktadır. Daha çok ihtiyaç duyulan kavramlar ise; vizyon-misyon, isteklilik oluşturma, değişim ve yenilikler oluşturma, ekstra çabaları cesaretlendirme, güdüleme ve harekete geçirme, diğerlerini özgüdüleme, vizyonu aşılama, etkin çevresel yaklaşım şeklinde sıralanmaktadır (Keçecioğlu, 2003: 75).

Orijinal ismi İngilizcede “Transformational Leadership” şeklinde önümüze çıkan dönüşümcü liderlik, bazı araştırmacılar tarafından “yeni liderlik”, kimilerince “karizmatik liderlik”, bazı yazarlar tarafından ise “vizyoner liderlik” olarak kavramlaştırılmıştır (Pawar ve Eastman, 1997: 80; Eisenbach ve diğerleri, 1999: 84; Mann, 1988: 19; Bolat, 2008: 52). Türkçe yapılan çalışmalarda ise “dönüşümsel liderlik”, “dönüşümcü liderlik”, “değişimci liderlik”, “dönüştürümcü liderlik” gibi farklı şekillerde ifade edilmektedir (Keçecioğlu, 2003: 33, Zel, 2006: 186; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 226; Uyguç ve diğerleri, 2000: 587; Bolat ve Seymen, 2003:64; Öter ve

Ayan, 2016: 132). Eren (2016) dönüşümcü liderlik kavramını, çalışanların vizyon sahibi olmasını sağlayan, vizyonlarını gerçekleştirecek ilave misyonlar veren, örgüt kültüründe yaptığı değişikliklerle onlara şuanda yaptıklarından veya potansiyellerinin üzerinde yapacaklarından daha fazlasını gerçekleştirebileceklerine inandıran, kendilerine güvenmeleri konusunda onlara öğretici davranışlarda bulunan liderlik tarzı olarak tanımlamaktadır (Eren, 2016: 519). Podsakoff ve diğerleri (1990), dönüşümcü liderin izleyicilerin iş tatminlerini arttırdığını, izleyicilerin kendisine güvenmelerini sağladığını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını pekiştirdiğini ifade etmektedir (Podsakoff ve diğerleri, 1990: 109). Burns 1978 senesinde yazdığı “Liderlik” isimli eser ile dönüşümcü liderlik kavramını literatüre katmıştır. Burns tarafından literatüre giren dönüşümcü liderlik kavramını Bass, 1985 yılında yazdığı “Liderlik ve Beklentilerin Ötesinde Performans” adlı eser ile daha da geliştirmiştir (Barbuto, 2005: 26).

Burns liderlik sürecinin iki şekilde ortaya çıktığını ve bunların; Transformasyonel (Dönüşümcü) ve ya Transaksyonel (Etkileşimci, İşe Yönelik) Liderlik olduğunu ifade etmiştir. Dönüşümcü liderlik; yöneticinin karizmatik olarak algılanma derecesi, tüm izleyenlere birer birey olarak davranabilme ve entelektüel uyarım olarak tanımlanmaktadır. Tıpkı yıkılan domino taşlarında olduğu gibi, yönetimin yüksek kademesinde gösterilen dönüşümcü liderliğin, daha alt kademede de doğal sonuç şeklinde ortaya çıkması beklenmektedir (Bass ve diğerleri, 1987:73).

Eren (2016), etkileşimci liderlerin örgütlerin Tarihi geleneği ve çalışmalarına yön verirken, dönüşümcü liderlerin, örgütlerini farklı süreç, kültür ve vizyonla, sonuçta yüksek performansla yönetmeye yönelmiş olduklarını ifade etmektedir. Bu tür liderlerde değişim ve reform en temel olgudur. Etkileşimci liderlerde olduğu gibi geçmişe olan bağlılık düşük seviyededir. Oysa ki dönüşümcü liderler geleceğe bağlı olarak hareketlerini düzededikleri için kısa dönemde örgüt performansında önemli değişiklikler olabilir. İlk başta örgütün performansı biraz düşebilir, eski alışkanlıklara sahip kişilerde bazı şaşkınlık ve şoklar görülebilir, ayrıca değişime karşı güçlü bir direnç gösterilebilir, ancak ilerleyen dönemlerde yeni ortama alışır ve uyum göstermeye çalışırlar (Eren, 2016:519).

Avolio ve Bass (2014), Dönüşümcü liderlik, liderlerin iş ortaklarının neyin önemli olduğu konusundaki farkındalıklarını değiştirdikleri ve kendilerini kendilerini ve çevrelerinin fırsatlarını ve zorluklarını yeni bir şekilde görmeye yönlendiren bir süreç olduğunu, dönüşümcü liderlerin proaktif şekilde hareket ettiğini, sadece beklentilere göre performans elde etmeyi değil, bireysel, grup ve örgütsel gelişmeyi

ve yenilikleri optimize etmeyi aradıklarını, iş arkadaşlarını daha yüksek seviyelerdeki potansiyelin yanı sıra daha yüksek düzeylerde ahlaki ve etik standartlar için çabalamaya ikna etmeye çalıştıklarını ifade etmektedir (Avolio ve Bass, 2014:101).

Taş (2009) çalışmasında dönüşümcü liderin özelliklerini, kararlı olma, ortak vizyon oluşturma, cesur olma, değişimin temsilcisi, duygusal dayanıklılık, özgüven sahibi, risk alma, etkin iletişim ve motivasyon kabiliyeti, güvenilirlik, takım çalışması biçiminde ifade etmiştir (Taş, 2009:3).

Şen ve Yaşlıoğlu (2010), dönüşümcü lideri çağımızın değişen çevre şartlarına uyum sağlayarak, izleyenlerinin tutum ve davranışlarını etkileyip onları bu değişim yönünde ve işletmenin hedeflerine göre harekete geçiren lider şeklinde tanımlamışlardır (Şen ve Yaşlıoğlu, 2010: 97).

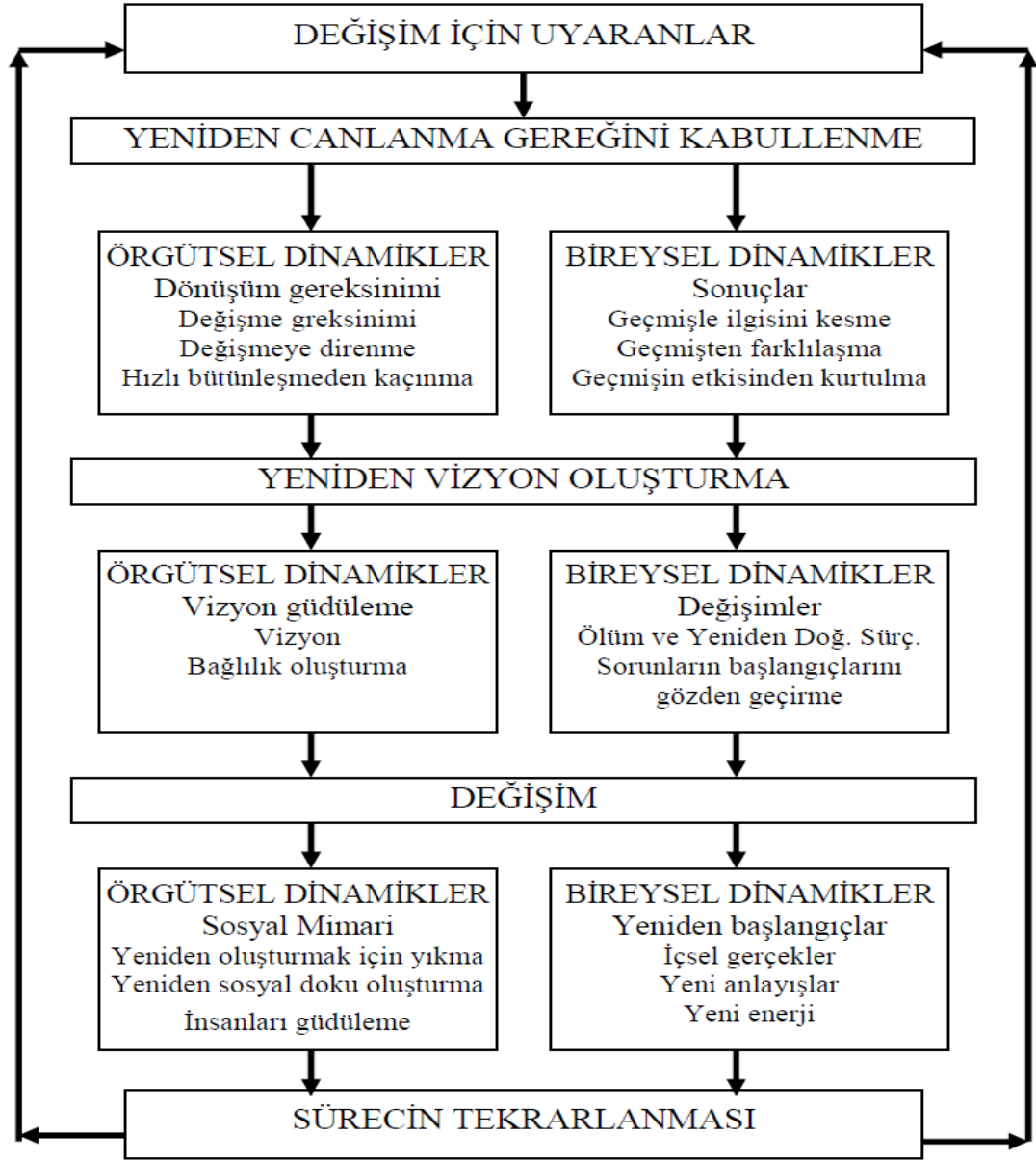
Lowe ve diğerleri (1996), dönüşümcü liderliği sadece çevresel değişimlere ayak uydurma olarak değil, içinde bulunulan çevreyi şekillendirme ve hatta yeniden yaratma süreci olarak ifade etmişlerdir (Lowe ve diğerleri, 1996: 2).

Büyük firmaların en üst düzey yöneticileriyle yapılan görüşmeleri içeren çalışmalar sonucunda Tichy ve Devanna (1986) tarafından etkin dönüşümcü liderlerin şu özellikleri paylaştığı bulunmuştur: Kendilerini değişimin mümessili olarak görürler, bir yaşam boyu öğrencidirler, örgütsel değerleri sürdürürler, ileri görüşlüdürler, karmaşa ve belirsizliklerle mücadele etme konusunda yeteneklidirler, cesaretlidirler, yüreklidirler ve insanlara inanırlar (Keçecioğlu, 2003: 37).

Dönüşümcü liderlik modeli etkileşimci liderlik modeli üzerine inşa edilmiştir. Etkileşimci liderin takipçileriyle ortaya konulması istediği performans kriterleri konusunda karşılıklı anlaşmaya varmasına, görevin başarılmasını müteakip onların ihtiyaçlarını tatmin etmesine ve sonuçta ancak hedeflenen performans seviyesine ulaşmasına karşılık, dönüşümcü lider takipçilerinin motivasyon seviyesini fazlasıyla artırarak ilk basta ulaşılabilceği öngörülen performans seviyesinden fazlasını elde eder (Bass, 1985: 22).

Dönüşümün gerçekleşmesi için gerek birey seviyesinde gerekse örgüt seviyesinde açık sisteme uygun birey ve örgüt olmak zorunlu hale gelmiştir. Kapalı sistemlerin veya benzer sistemlerdeki çalışanların dönüşümü gerçekleştirmesi pek muhtemel değildir. Bu tür örgütler, dönüşüm yolundan daha çok devrim şeklinde, hızlı bir şekilde ve kökten değişebilirler. Şekil 9'da dönüşümcü liderlik sürecinin işleyişi yer almaktadır (Yavuz, 2008: 52).

Sekil 9: Dönüşümcü Liderlik Süreci



Kaynak: Erçetin, 2000: 65; Yavuz, 2008: 53

Eren (2016), Dönüşümcü liderliğin çağımızın değişen ve güngeçtikçe artan rekabet şartlarında çok önemli olduğu, bu tip liderlik şeklinin gelecek dönemlerde daha da önemini arttıracak ve kurumlar için gerekli olacağını belirtmiştir. Dönüşümcü liderin değişimci ve reformcu özelliklerinin safhalarını; değişim ihtiyacının farkına varılması, paylaşılan vizyon oluşturma ve değişimin kurumsallaştırılması şeklinde ifade etmiştir. Günümüzün değişen çevre ve örgüt şartları liderlik üzerinde şüphesiz etkili olmaktadır.

- Çevresel değişimler; Rekabetin uluslar arası bir hale gelmesi, serbestlik (deregulation), pazarların olgunlaşması ve teknolojik gelişmelerin artan hızı, pek çok sanayide artan rekabet yoğunluğu, değişim için duyulan ihtiyacın artması, daha yüksek performans düzeyine doğru (pazarlama ve dağıtımda yeni yaklaşımlar, daha yenilikçi, verimli), daha fazla işlerde liderliğe duyulan ihtiyaç artmıştır.

- Örgütsel değişimler; İşletmelerin büyümesi, ürün farklılaştırma, uluslar arası gerileme, gelişen teknolojinin kullanımındaki artış, çoğu işletmenin karmaşıklığının artması, değişiklikleri etkin ve verimli şekilde yapmanın artan zorluğu, etkili liderliği sağlamanın gitikçe zorlaşması. Belirtilen çevresel ve örgütsel değişiklikler liderlik faktörünü daha da önemli hale getirmektedir (Eren, 2016: 520).

Dönüşümcü liderliğin gelişmesinde büyük öneme sahip Podsakoff ve diğerleri (1990) tarafından yapılan çalışmada dönüşümcü liderin davranışlarını; Vizyon oluşturma, zihinsel teşvik, grup amaçlarının kabulüne zorlama, örnek olma, yüksek performans bekleme, bireysel düzeyde destek sağlama, şeklinde altı boyutta ifade etmiştir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 263).

Sashkin ve Rosenbach (1993) tarafından dönüşümcü liderin davranışını açıklayan lider davranış anketinde (Leader Behavior Questionnaire), beş kategori yer almaktadır. Bunlar; açıklık, dikkate alma, güven, haberleşme, fırsat yaratma şeklinde ifade edilmiştir. Bununla beraber dönüşümcü liderleri ortalama lider ve yöneticilerden ayıran üç farklı özellik ön plana çıkmıştır. Fakat bu nitelikler insanın doğuştan kazandığından öte öğrenilebilecek özelliklerdir. Başlıca özellikler; kendine güven, güç isteği ve vizyondur (Sashkin ve Rosenbach, 1993: 90).

Kouzes ve Posner (1987), dönüşümcü liderlik davranışını açıklamak maksadıyla Bass gibi bir anket geliştirmiştir. Geliştirilen Liderlik Uygulamaları Formu'nda (Leadership Practices Inventory) beş çeşit liderlik davranışını ortaya koymuştur. Bunlar; paylaşılan bir vizyon oluşturma, süreci sorgulamak, örnek olma, personeli gelişimine yönelik olarak cesaretlendirme, izleyenlerinin başarılarını kutlayarak onları cesaretlendirme şeklinde ifade edilmektedir (Sashkin ve Rosenbach, 1993: 93; Eraslan, 2004: 11).

Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik arasındaki farklılıkların ve benzerliklerin hangi koşullarda gerçekleştiği ve hangi liderlik tarzının daha etkin olacağı ile ilgili çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Tichy ve Devanna'nın (1986) iki liderlik tarzı arasında yaptıkları karşılaştırma bulguları Tablo 5'de gösterilmektedir. Tablo 5'de görüldüğü üzere etkileşimci liderlerin sahip oldukları güç içinde bulundukları pozisyon

kaynaklanmasına rağmen, dönüştürücü liderlerin gücü, çevresindekileri etkileme yöntemlerinde gösterdikleri beceriler sayesinde izleyicilerinden gelmektedir.

Tablo 5: Etkileşimci ve Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

Liderlik Özellikleri	Dönüştürücü	Etkileşimci
Diğerlerini etkileme stratejisi	Diğerlerini düşünen strateji	Faydacılık prensibi
Amaçlarının yapısı	İdealist	Faydacı
Zaman yönelimi	Uzun (yarına dönük)	Kısa (bugüne dönük)
Koordinasyon mekanizması	Amaç ve değerlerle	Rol ve düzenlemelerle
Sonuçlar	Beklenenin üstünde performans	Beklenen performans
Güç kaynağı	İzleyicilerden	Pozisyondan
İletişim	Çok yönlü	Düşey aşağıya doğru
Çalışanlar	Değerlendirilebilir bir kaynak	Yerine konabilir bir araç
Kişilik	Proaktif	Reaktif
Ödül sistemi	Kişisel, kendine özgü	Örgüte
Değişime tutumu	Kaçınılmaz-değişimi kucaklamak	Önlenebilir direnç, statüko
Kontrol	Kendi kendine kontrol	Sert, uyulmalı
Niyet /güdü	Ahlaki yönünü de düşünen	Karşılıklı düşünen
Diğerleriyle ilişkisi	Organik, birbirine bağımlı	Bağımsız, başına buyruk
Karar alma	Yukarıya doğru, gelecek yönelimli	Merkezi-geçmiş tecrübelerle dayanan
Kendini idrak tarzı	Biz –Sosyal merkezli	Ben – Kendi merkezli
Perspektif	Dışsal	İçsel
Emir komuta mekanizması	Akılcı, anlatıcı, ikna edici	Yönlendirici
Rehber mekanizma	Vizyon ve değerler	Kar
Görev dizaynı	Zenginleştirilmiş grup	Bölümlere ayrılmı-bireysel

Kaynak: Tichy ve Devana,1986 ; Aydoğmuş, 2011:139

Etkileşimci ve dönüştürücü liderlik nitelikleri çoğu liderde belirli oranlarda bulunmaktadır. Etkileşimci lider, arzu edilen hedeflere ulaşabilmek maksadıyla beklenen performansları gösterebilmeleri için izleyenlerini desteklemektedir. Ancak dönüştürücü lider, izleyenlerinin performanslarını artırmaya yönelik olarak etkilemektedir. Ayrıca etkileşimci lider işletmenin mevcut kültürü içerisinde faaliyetlerini devam ettirmektedir. Dönüştürücü lider ise işletme kültürünü kendi amaçları doğrultusunda değiştirebilmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2009: 249).

Dönüşümcü liderlik kuramının önde gelen araştırmacılarından Bass “Dönüşümcü Liderlikte 20 Yıllık Araştırma ve Gelişme (Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership)” adlı çalışmasında, dönüşümcü liderliği kapsayan araştırmasında 20 yıllık süreçleri değerlendirmiş bununla birlikte farklılaşan anlayışlara dikkat çekmiştir.

Burns'ün (1978) dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kavramları üzerine çığır açan çalışmalarının yayınlamasından bu yana geçen 20 yılın değerlendirmesi ile bu süreçte değişen anlayışları konu alan Bass (1999) tarafından yapılan araştırma dikkat çekicidir. Bass (1999), dönüşümcü ile etkileşimci liderlik arasındaki farkları yukarıdaki çalışmasının ilk paragrafında ifade etmiştir. Buna göre; dönüşümcü liderler takipçilerinin moralini, motivasyonunu ve ahlakını yükseltirken, etkileşimci liderler takipçilerinin kişisel çıkarlarına hizmet ederler. Dönüşümcü liderler, ülkeniz için neler yapabileceğinizi vurgularken etkileşimci liderler ülkenizin sizin için neler yapabileceği konusuna değinirler. Burns'ün (1978) çalışmalarından bu yana, bahse konu ayrımın faydasını destekleyen önemli miktarda ampirik araştırma yapılmıştır. Yirmi yıl boyunca pazarda ve iş gücünde meydana gelen değişiklikler, liderlerin etkili kalmaları için daha dönüşümcü ve daha az etkileşimci olmalarına ihtiyaç duyduğunu göstermektedir. Bu süreçte liderler, takipçilerini yüksek seviyede katılımcı bireyler olarak güçlendirmektedir. Ekiplerler kalite, hizmet, maliyet etkinliği ve çıktı miktarına odaklanmaları konusunda dönüşümcü liderler tarafından teşvik edilmektedir (Bass, 1999: 9).

Ayrıca, soğuk savaşın son bulmasıyla, çalışan ve organizasyonların esnekliği sağlanmış, kurumsal hiyerarşide sorumluluk daha aşağı seviyeler devredilerek eğitilmiş ve profesyonel organizasyonlar olağan hale gelmiştir. Gittikçe profesyonel hale gelen örgütlerde kişiler birbirlerini ast-üst ilişkisinden çok meslektaş olarak görmeye başlamışlardır. Bu gelişmeler sonucunda iş başarısını sağlamakta zorluk çeken etkileşimci liderlik anlayışı; çalışanların ihtiyacı olan güvenlik yardımları, düzenli ödenekler, iş tatmini ve istihdam garantisi gibi konularda yeterli olamamıştır. Dönüşümcü liderlik anlayışı ise, takipçilerin örgüt içerisinde potansiyellerini geliştiren ve destekleyen politikaları ile mesleklerinde başarılı olmalarını sağlamış, diğer yandan etkileşimci liderlik tek başına iş tatminini sağlayamamış ve böylece etkileşimci liderlikten ayrılmıştır (Bass, 1999: 10). Bir sonraki kısımda Dönüşümcü liderlik yaklaşımının temel boyutları incelenmiştir.

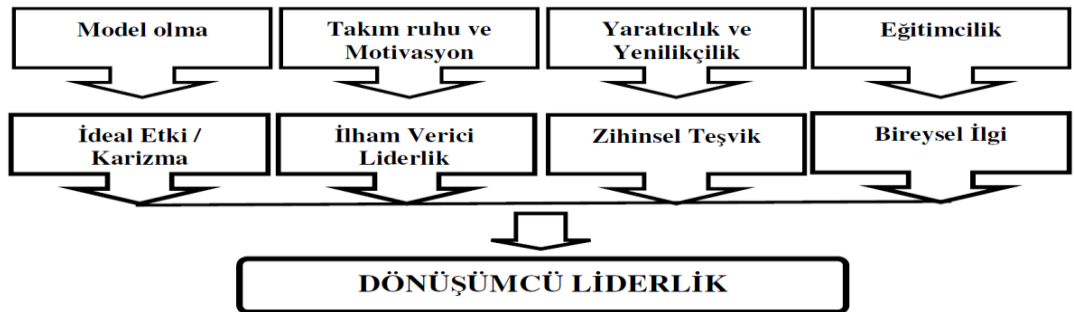
1.2.5. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımının Temel Boyutları

Coad ve Berry (1998), dönüşümcü lider olmak için ilk başta liderin takipçilerinin bulunması, bu takipçilerin lidere karşı olan ilgi ve ondan etkilenme seviyelerinin zamanla artış göstermesi gerektiği, lideri takip edenlerin liderin etki alanındaki astlar, paydaşlar, çalışma arkadaşları, doğrudan olmasada çapraz ilişki seviyesinde bulunan astlar, üstler, diğer paydaşlar olabileceği, diğer bir ifadeyle organizasyondaki ilişkileri yalnızca yukarıdan aşağıya değil, aşağıdan yukarıya, çapraz taraflı şeklinde de dikkate alınmasının zorunlu olduğunu ifade etmektedir. (Coad ve Berry, 1998: 165).

Bass (1990), dönüşümcü liderliğin ortaya çıktığı ortamın, takipçiler tarafından organizasyonun hedeflerinin ve misyonunun benimsenerek, kişisel gayretlerini bu organizasyon ve hedefler konusuna yoğunlaştırdıkları durumda oluşabileceğini belirtmektedir. Lider, takipçileri üzerinde karizmatik etkisini göstererek, onlara ilham vererek, duygusal yönden ihtiyaçlarını karşılayarak ve zihinsel olarak iş konusunda teşvik ederek belirlenen hedefe ulaşmaya çalışır(Bass,1990:2;Aydoğmuş,2011:133).

Şekil 10'da dönüşümcü liderliğin dört davranış biçimi ve bunların çıkış noktaları görülmektedir. Dönüşümcü liderin karizmatik davranışları için takipçileri tarafından model olarak alınması, ilham vermesi için takım ruhunu desteklemesi ve motivasyonu arttırması, zihinsel teşvik için yaratıcılığı ve yenilikçi olması, bireysel ilgi için eğitici olması baz alınmıştır.

Sekil 10: Dönüşümcü Liderlik Davranışları ve Çıkış Noktaları



Kaynak: Şirin, 2008: 64

Dönüşümcü liderlik, liderlerin iş ortaklarının neyin önemli olduğu konusundaki farkındalıklarını değiştirdikleri ve kendilerini kendilerini ve çevrelerinin fırsatlarını ve zorluklarını yeni bir şekilde görmeye yönlendiren bir süreçtir. Dönüşümcü liderler proaktiftirler: bireysel, grup ve örgütsel gelişmeyi ve yenilikleri optimize etmeyi, sadece beklentilere göre performans elde etmeyi değil. İş arkadaşlarını, daha

yüksek seviyelerdeki potansiyelin yanı sıra daha yüksek düzeyde ahlaki ve etik standartlar için çaba göstermeye ikna ederler (Avolio ve Bass, 2014: 101).

Dönüşümcü liderliğin gelişmesinde Bass tarafından yaratılan ve ileriki dönemlerde Avolio ile yaptığı araştırmalar ışığında farklılıklara uğrayan çok faktörlü liderlik ölçeği büyük katkı sağlamıştır (Avolio ve diğerleri, 1999: 441). Geliştirdiği bu ölçek ile dönüşümcü liderlik çok değişik alanlarda ölçülmeye çalışılmıştır. Otuzun üstünde ülkede çeşitli dillerde çok faktörlü liderlik ölçeği, eğitim kurumları, endüstriyel firmalarda, hastanelerde, ordu, emniyet örgütü, üretim hizmet ve ileri teknoloji gibi çeşitli işletmelerde, özel ve kamu kurumlarında uygulanmıştır (Avolio ve Bass, 2014: 13).

Bass tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik ölçeği; liderlik tiplerinden dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özelliklerinin her ikisini de içeren faktör sıklığını göstermekte, ancak bu liderlik özelliklerden birinin diğerine göre daha ağır basarak daha fazla hissedileceğini ifade etmektedir. Liderleri için daha tatmin edici olan ve lider olarak daha etkili olan liderler daha dönüşümcü ve daha az etkileşimci olanlardır (Bass, 1999: 11).

Bass ve Avolio'ya göre dönüşümcü liderlik dört boyuta sahiptir (4-l boyutu). Bunlar; Idealized Influence (İdealleştirilmiş Etki), Inspirational Leadership (İlham Verici Motivasyon), Individualized Consideration (Bireysel düzeyde ilgi) ve Intellectual Stimulation (Entelektüel Uyarım)'dan oluşmaktadır (Tracey ve Hinkin, 1998: 222). Bass ve Steidlmeier (1999)'a göre, dönüşümcü liderlik yukarıda bahsedilen boyutların dışında karizmayı da içermektedir. İdealleşen etki boyutunu karizma ile özdeş kabul eden yazarlar, bu boyutu atfedilen ve davranış olarak iki grup altında incelemektedirler. İzleyiciler karizmatik liderlerin vizyonu ile özdeşleşmekte ve liderlerine benzemeye çalışmaktadır. Eğer lider dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip ise, liderin karizması veya idealleşen etkisi astlar için vizyon sağlayıcı, güven verici ve liderle özdeşleştirici yüksek standartlara sahiptir (Şengöz, 2015: 76).

Liderlik stillerinin belirlenmesinde Bass tarafından geliştirilen ve daha sonra Bass ile Avolio'nun ortak çalışmaları ışığında farklılıklara uğrayan "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği", değişik zaman ve ülkelerde birçok farklı alanda yapılan çalışmalarda kullanılmış, geçerlilik ve güvenilirlikleri test edilmiş, zamanla değişip geliştirilerek farklı versiyonları literatürde kullanılmıştır. Bahse konu ölçeğin gelişim süreci aşağıda belirtilmiştir (Avolio ve Bass, 2014: 46):

Bass tarafından 1985 yılında geliştirilen çok faktörlü liderlik ölçeğinin ilk versiyonlarından biri olan, orijinal 6 faktörlü ölçekte (MLQ Form 1) dönüşümcü ve etkileşimci liderlik;

Dönüşümcü Liderlik:

- Karizma (charisma) / İlham verme (Inspirational) ,
- Entelektüel uyarım (Intellectual Stimulation),

Etkileşimci Liderlik:

- Bireysel düzeyde ilgi (Individualized consideration),
- Kosullu ödüllendirme (Contingent Reward) ,
- İstisnalarla yönetim (Management-by-exception)
- Özgür bırakma (Laissez-Faire) olmak üzere yedi boyutta toplamıştır.

Karizma ve ilham verme boyutları birbirleriyle yüksek derecede ilişkili olsa da revize edilen haliyle kavramsal olarak farklı boyutlandırılmıştır.

1999 yılında revize edilen “**1999 standart model**” ölçeğinin faktör analizi sonuçlarında, Bass tarafından 1985 yılında oluşturulan 6 faktörlü ölçekte; atfedilen karizma, karizmatik davranış ve ilham verme boyutu tek faktör altında ele alınmış toplam 36 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin etkileşimci liderlik boyutunda ise; koşullu ödüllendirme (contingent reward) aktif/pasif olarak ikiye ayrılmıştır. İstisnalarla yönetim-pasif ve özgür bırakıcı liderlik boyutu, pasif-çekişen olarak isimlendirilen faktör altında toplanmıştır. 1999 yılında revize edilen ölçeğin analizi sonrasında, aşağıda belirtilen faktörler ortaya çıkmıştır;

Dönüşümcü Liderlik:

-Karizma (Charisma) (Atfedilen karizma, karizmatik davranış ve ilham verme boyutunu içeren 12 madde)

- Entelektüel uyarım/Zihinsel Teşvik (Intellectual Stimulation) 4 madde
- Bireysel düzeyde ilgi (Individualized consideration) 4 madde

Etkileşimci Liderlik:

- Kosullu ödüllendirme (Contingent Reward) 4 madde
- İstisnalarla yönetim –aktif (Management-by-exception-active) 4 madde
- Pasif-çekişen (İstisnalarla yönetim–pasif ve özgür (serbest) bırakıcı liderlik boyutunu içeren 8 madde)

Sonraki analiz serilerinden biri de 2003 yılı versiyonu olan “**2003 standart model**” ölçeğidir. Ölçeğin faktör analizi sonuçlarında, daha önceki yıllarda yapılan analiz sonuçlarını destekleyecek ve 6 faktörlü modeli içerecek şekilde uyum göstermektedir. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin en son güncel formu olan MLQ-5X'in

analizleri ve sonuçları, 2000 yılından itibaren 3 yıllık verilerin toplanması sonucu oluşturulan verilere dayanmaktadır. Ölçek önceki versiyonlarından farklı olarak 9 faktöre ayrılmış olup, bunların 5'i Dönüşümcü Liderliği, 4'ü ise Etkileşimci liderliği açıklamak üzere oluşturulmuştur. Ölçekte ayrıca Liderlik davranışının sonuçlarını ölçmeyi hedefleyen 3 faktöre ayrılmış bölüm yer almaktadır. 1985 yılından buyana orijinal 6 faktörlü Çok faktörlü liderlik ölçeğinde; Karizma boyutu, idealleştirilmiş etki atfedilen ve idealleştirilmiş etki davranış olarak iki boyuta; istisnalarla yönetim boyutu da, istisnalarla yönetim-aktif ve pasif olarak iki boyutta ifade edilmiştir. Sonuç olarak toplamda 9 faktörlü 45 sorudan oluşan bir ölçek halini almıştır. Ölçeği oluşturan faktörler ve sayıları aşağıda olduğu gibidir;

Dönüşümcü Liderlik

- İdealleştirilmiş Etki-Davranış (Idealized Influence-Behavior), 4 madde
- İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen (Idealized Influence-Attributed), 4 madde
- Entelektüel Uyarım (Intellectual Stimulation), 4 madde
- Bireysel Düzeyde İlgi (Individualized Consideration), 4 madde
- İlham verici Motivasyon (Inspirational Motivation), 4 madde

Etkileşimci Liderlik

- Kosullu ödüllendirme (Contingent Reward) 4 madde
- İstisnalarla yönetim- Aktif (Management-by-Exception (Active)) 4 madde
- İstisnalarla yönetim- Pasif (Management-by-Exception (Passive)) 4 madde
- Özgür (serbest) bırakıcı Liderlik (Laissez-faire Leadership) 4 madde

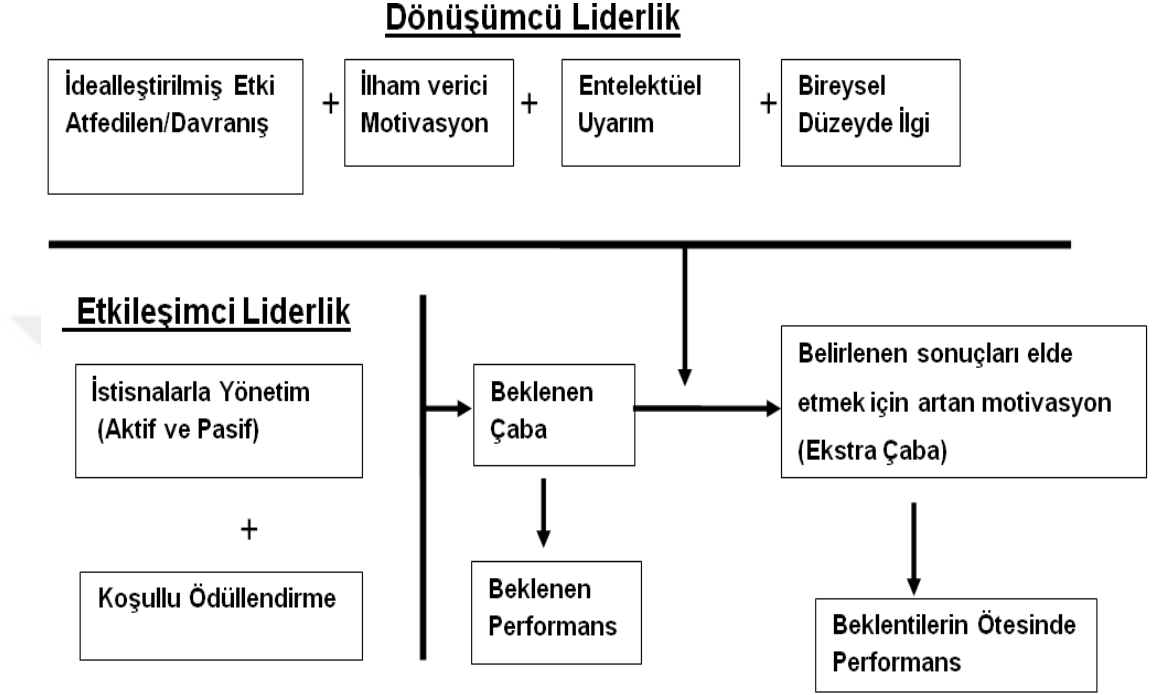
Liderlik davranışının sonuçlarını ölçmeyi hedefleyen maddeler

- Ekstra çaba (Extra Effort) 3 madde
- Etkililik (Effectiveness) 3 madde
- Tatmin (Satisfaction) 3 madde

Bass yaptığı çalışmada, izleyenler tarafından davranışsal boyutları tarif edilen liderin dönüşümcü lider davranışı gösterip göstermediği ve buna göre dönüşümcü lider olarak ifade edildiğini belirtmiştir. Yukarıda da belirtildiği üzere Bass ve Avolio'nun çalışmalarında, dönüşümcü liderliğin altında genelde karşılaşılan dört faktör ortaya çıkmıştır. Örneğin 1994 yılında yayınlanan ve "Dönüşümcü Liderlik Yoluyla Örgütsel Etkililiğin Arttırılması" isimli kitaplarında Bass ve Avolio, dönüşümcü liderliğin dört boyutu kapsadığını belirtmişlerdir. Bu boyutlar, karizma ya da idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım (zihinsel teşvik) ve bireysel düzeyde ilgidir (Pillai ve diğerleri, 1999:897-933).

Dönüşümcü liderliğin boyutlarının İngilizce karşılıkları “I” harfi ile başladığı için dönüşümcü liderliğin 4I’sı olarak da bahsedilmektedir. Dönüşümcü liderlik ve sonuçları davranışsal boyutları ile birlikte Şekil 11’de belirtildiği gibi gösterilmiştir.

Sekil 11: Dönüşümcü Liderlik ve Sonuçları

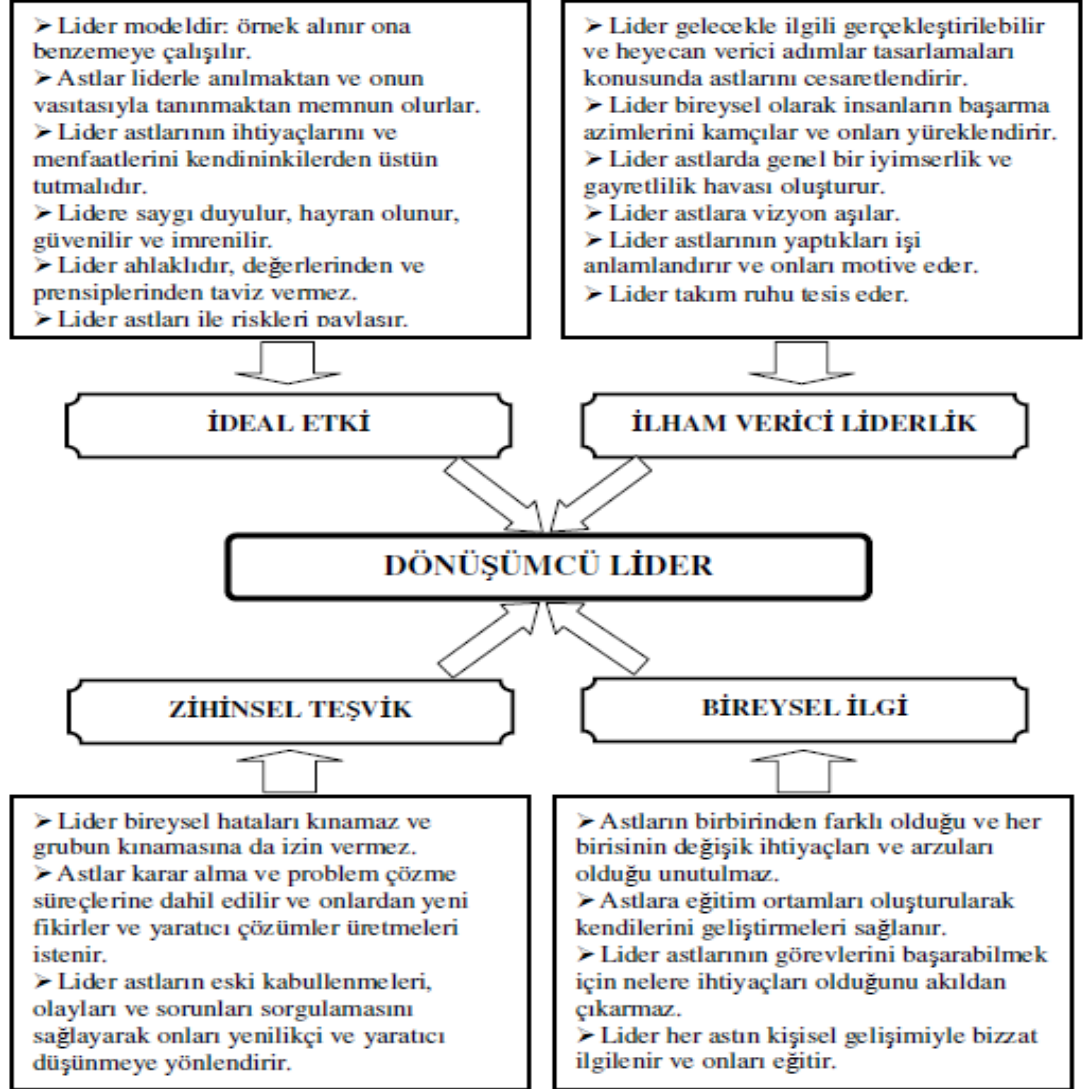


Kaynak: Avolio ve Bass, 2014: 21

Şekil 11’de görüldüğü gibi etkileşimci liderlik süreci dönüşümcü liderlik süreci ile beraber ele alınmıştır. Çalışanlardan beklenen performans Etkileşimci liderlik davranışı gösterilmesi neticesinde sağlanmıştır. Ancak dönüşümcü liderlik davranışı sergilenmesi sayesinde çalışanların ihtiyaçlarının belirlenmesinin yanında, henüz çalışanlar tarafından fark edilmeyen ihtiyaçlarının da algılanması sağlanmıştır. Dönüşümcü liderler çalışanlara bir şeyleri zorlamaktan öte, onların gayretlerini övmekte, kendilerine olan güvenlerini artırmakta ve kendilerine saygı duymalarını sağlamakta, kendilerini daha ileriye taşımaları için gayret içerisinde bulunmalarını sağlamakta ve verecekleri kararların onay göreceğini çalışanlarına ifade etmektedirler. Böylelikle dönüşümcü liderlik özelliği gösteren lider davranışları sonucunda, izleyicilerin artan ihtiyaçları da karşılanmış olmaktadır. Motivasyonları yükselen ve ekstra çaba gösteren çalışanlar, sonuçta beklentilerin üzerinde bir performans göstermiş olurlar.

Önceki bölümlerde ayrı ayrı detaylı olarak anlatılan bu davranışlar Şekil 12’de birbirleriyle olan ilişkileri çerçevesinde bir bütünlük içinde ele alınmış ve dönüşümcü liderliğin boyutları olarak adlandırılmıştır.

Sekil 12: Dönüşümcü Liderlik Boyutları



Kaynak: Şirin, 2008: 73

Dönüşümcü liderliğin bütünüyle açıklanabilmesi için onu oluşturan boyutlarının da ayrı ayrı değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu sebeple ileriki bölümlerde dönüşümcü liderlik boyutları ele alınmaktadır.

1.2.5.1.Karizma veya İdealleştirilmiş Etki

Temeli Eski Yunan medeniyetine kadar giden “karizma” terimi Eski Yunanca’da “ilahi ilham yeteneği” anlamına gelmektedir (Bolat ve Seymen, 2003: 66). TDK sözlüğünde “karizma” kelimesi “etkileycilik” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2017). Dönüşümcü liderliği konu alan çalışmalara bakıldığında, karizmatik olduğu değerlendirilen lidere takipçilerinin atfettiği özellikler karizma olarak tanımlanmaktadır (Karip,1998: 447).

İzleyenler liderlerine hayranlık, saygı ve güven duyar. Liderleri ile özdeşleşir ve onlara öykünürler. Lideri takipçilerin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçları doğrultusunda ele alır ve onarlı karşılar. Lider, riskleri takipçileri ile paylaşır ve altta yatan etik, ilke ve değerler ile tutarlı davranır. (Avolio ve Bass, 2014: 101). Karizma kavramı dönüşümcü liderlik için önemli bir unsurdur, ancak dönüşümcü liderlik sürecini açıklamada yalnız başına yeterli gelmemektedir (Yavuz, 2008: 54).

İzleyenler liderin etkisini, özelliklerini ve davranışlarını idealleştirdiklerinden; Avolio ve Bass, (2014) idealleştirilmiş etkinin, atfedilen (özellikler) ve davranışlar olmak üzere iki ayrı boyutta incelenmesi üzerinde durmuştur. Bu iki boyut, idealleştirilmiş etkinin etkileşimsel yapısını temsil edecek şekilde Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinde (MLQ) ayrı alt boyut olarak ölçülürler. Çünkü liderlik hem doğrudan liderin davranışlarıyla ve hem de izleyicilerin lidere ilişkin olarak yaptıkları atfetmeleriyle şekillendirilir (Bass ve Riggio, 2006: 6).

İdealleşen etki-atfedilen alt boyutunda dönüşümcü lider, çalışanların kendisiyle çalışmaktan gurur duymasını sağlar. Güç ve güven duygusu uyandıracak şekilde hareket eder. Kendi ihtiyaçlarından önce başkalarının ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur ve grubun iyiliği için kendi çıkarlarını bir kenara bırakır. Çalışanların saygısını kazanacak şekilde hareket eder. Belirtilen davranışları gösteren lidere çalışanlar hayranlık duyar ve ona atfedilen değerleri taklit ederler. (Avolio ve Bass, 2014: 101).

İdealleşen etki-davranış alt boyutunda dönüşümcü lider, önemsendiği değerleri ve prensipleri ifade eder. Güçlü bir hedef duygusuna sahip olmanın önemini vurgular. Kararlarında ahlaki ve etik sonuçları dikkate alma davranışı ön plana çıkmaktadır. Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgulayacak şekilde davranışlarda bulunur (Avolio ve Bass, 2014: 101).

1.2.5.2. Entelektüel Uyarım (Zihinsel Teşvik)

Bazı çalışmalarda “entelektüel uyarım” bazılarında “zihinsel teşvik” olarak adlandırılan kavram, dönüşümcü liderin sorunları farklı bir bakış açısıyla görme ve çözümüne yardımcı olmak için izleyicileri etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır. Entelektüel uyarım davranışı, liderin; detaylı bir şekilde düşünceleri, varsayımları sorgulamaları ve problem çözmede izleyicileri teşvik ettiğinde ortaya çıkmaktadır (Serinkan ve Ürkek Erdiş, 2014: 32).

Entelektüel uyarım (Zihinsel teşvik) en basit anlamı ile takipçilerin problemlerin farkına varmaları ve problem çözme becerilerindeki artış ile sembolize edilir. Daha geniş bir perspektifte ise takipçilerin problemlerle karşılaştıklarında problemi algılama ve anlama, yapısını sezme ile çözüm aşamasında kullandıklarını kavramsallaştırma, tasavvur etme ve tahayyül etme becerilerindeki bireysel gelişme anlaşılır (Bass, 1985: 98). Entelektüel uyarım davranışında bir sorun karşısında doğrudan harekete geçmek yerine, problem üzerinde düşünmek ve probleme farklı açılardan yaklaşabilmek söz konusudur.

Avolio ve Bass (2014) dönüşümcü liderlerin; mevcut kararları tekrar gözden geçirmenin önemini vurgulayarak, problemleri çözümlerken farklı bakış açıları aramalarına destek olarak, çalışanların problemlere değişik açılardan bakmalarını sağlayarak ve görevlerin yerine getirilmesi konusunda yeni bakış açıları geliştirecek şekilde çalışanlarını düşünmeye yönelterek, onları zihinsel olarak teşvik ettikleri ve entelektüel uyarımını sağladıklarını ifade etmektedir (Avolio ve Bass, 2014: 102).

Bu liderlerlik davranışında lider; izleyenlerinin sorgulayıcı yenilikçi ve yaratıcı olma çabalarını teşvik eder, yeni sorunları çözmek ve eski durumlara yeni yaklaşımlar getirmesine yardımcı olurlar. Bireysel hatalarda eleştirmezler ve yaşanan sorunlarda izleyiciler tarafından yeni fikirler ve yaratıcı çözümler ister. İzleyenleri sorunu çözme ve çözüm bulma sürecine dahil eder.

Takipçilerine zihinsel teşvik sağlayan, yeni bir vizyon aşlamak ve iletişim kurmak liderin yeteneği dahilindedir ve dönüşümcü liderin önemli bir özelliğidir. Takipçiler, kurumun yeni vizyonu ile oluşturulurken; zihinlerindeki yenilikleri kullanmak ve kurum için gösterdikleri gayretin bir önceki seviyelerini aşarak kurumun hedeflerini kendi hedeflerinden önce yerine getirmek için dönüştürülmüşlerdir. Lider bu özelliği, takipçilerin yetenek becerilerini anlayarak hafifletmelidir ve o yetenekleri abartmamak şartıyla genişletmelidir. Burada istenen seviye, mevcut olan veya olması muhtemel problemlere veya fırsatlara doğru ve

yüksek kaliteli bakış açıları geliştirerek, bunları tüm organizasyonun tatmin olacağı şekilde uygulayabilmektir. (Şirin, 2008: 70).

Bu liderlerlik davranışında lider; izleyenlerinin sorgulayıcı yenilikçi ve yaratıcı olma çabalarını teşvik eder, yeni sorunları çözmek ve eski durumlara yeni yaklaşımlar getirmesine yardımcı olurlar. Bireysel hatalarda eleştirmezler ve yaşanan sorunlarda izleyiciler tarafından yeni fikirler ve yaratıcı çözümler ister. İzleyenleri sorunu çözme ve çözüm bulma sürecine dahil eder (Avolio ve Bass, 2014:102).

1.2.5.3. Bireysel Düzyde İlgi

Literatür incelendiğinde bireysel düzeyde ilgi kavramının, bireyselleştirilmiş ilgi, bireysel destek, bireysel ilgi, bireye yönelik ilgi gibi adlarla yer aldığı görülmektedir.

Dönüşümcü liderin diğer bir boyutu da, liderin izleyenlerinin birey birey hepsiyle kişisel bir ilişki içerisinde bulunmasıdır. Dönüşümcü lider, izleyenlerinin ihtiyaçlarını yakından takip ederek onlara karşı kişisel yakınlık gösterir. Lider her bir bireye karşı bireysel ilgi gösterecek şekilde davranır. Neticede liderin bu davranışı sebebiyle takipçileri kendilerini ayrıcalıklı ve motive olmuş hissederler. Bu sayede başarıyı artıracak bir etkinin oluşması sağlanacaktır (Greenberg ve Baron, 2000: 462).

Dönüşümcü liderler izleyicilerinin gelişmesi için görevler dağıtır. Bu süre içerisinde izleyenlere gösterilecek yol ve desteğe olan ihtiyaçlar tespit edilir ve gelişim sürecinin değerlendirilebilmesi maksadıyla yapılmakta olan işleri izlenir. Devredilmiş görevler tekrar gözden geçirilerek, izleyicinin ek bir yönlendirmeye veya desteğe ihtiyacının olup olmadığı tespit edilir ve gelişme ölçülür. Bu süreç içerisinde izleyiciler takip edildikleri duygusuna kapılmazlar (Çelik, Ö., 2010: 36).

Dönüşümcü liderler bu özellikleriyle, her bireyin bir koç veya akıl hocası olarak hareket ederek başarıya ve büyümeye olan ihtiyacına dikkat ederler. İzleyenlerinin potansiyellerini daha yüksek seviyelere çıkartmaları yönünde geliştirmeleri için çalışırlar. İzleyenler arasındaki ihtiyaç ve istek açısından bireysel farklılıklar kabul edilir. Büyüme yönünde destekleyici bir iklimi ile birlikte yeni öğrenme fırsatları yaratılmaktadır (Avolio ve Bass, 2014: 102).

Astların kişisel gelişim göstermesi için liderin danışmanlık ve eğitmenlik rolünü üstlenmesi gerekir. Lider astlarda sürekli gelişim sağlamak için fırsatları

kollamalı ve astları kendilerini geliştirmeleri yönünde motive etmeli ve cesaretlendirmelidir. Tipik bireysel ilgi davranışları şunlardır (Şirin, 2008: 72):

-Lider astların her birisini ayrı bir birey olarak ele alır; ilgiyle ve içtenlikle dinler.

-Lider astların ilgi alanlarını, ihtiyaçlarını, yeteneklerini ve hedeflerini dikkate alır.

-Lider astların eğitim ve gelişimiyle ilgilenir, öğretmen ve danışman rolü üstlenir.

Dönüşümcü liderin tüm çalışanlarıyla bireysel seviyede her biriyle ilişki içerisinde olması, onların ihtiyaçlarını ortaya çıkartarak bu ihtiyaçlara çözüm bulmaya çalışması, izleyenlerin lidere güvenini artırır ve potansiyellerini de ortaya koymalarını sağlar. Lider izleyenleriyle ilişkilerini yüksek seviyede tutarak onlara koçluk yaparak özel ilgi gösterir. Bireyselliği ön planda tutan lider izleyenlerini etkili bir şekilde dinler. Yönlendirme ve destek ihtiyacı meydana geldiğinde takip edildiklerini hissettirmeden bu konuda onlara yardımcı olur (Hinkin ve Tracey, 1999:111)

Dönüşümcü lider her takipçisine bir birey olarak muamele eder, koçluk yapar ve gelişme imkanı sağlar. Hakiki dönüştürücü liderler takipçilerini birer lider olmak için geliştirme düşüncesindeyken daha az dönüşümcü liderler daha çok takipçilerinin bağımlılığını koruma kaygısındadırlar. Sahte dönüşümcü liderler körü körüne itaat beklerler. Onlar takipçileriyle aralarında olan kişisel mesafeyi koruyarak kişisel statülerini geliştirme niyeti içerisindeyken. Cazibeli gelecek görüşlerinde fantezi ve büyüye yer verirken gerçek dönüşümcü liderler ulaşabilirler. Ortak amaçlara değer verirler. Hakiki ve bireye önem veren lider takipçilerine daha başarılı bir devamın sağlanabilmesi daha uzman olmalarında yardımcı olur (Bass ve Steidlmeier, 1999:189).

Avolio ve Bass (2014) dönüşümcü liderlerin; Çalışanlarını eğitmeye ve yönlendirmeye zaman harcayarak, izleyicilerine yalnızca çalışma grubunun bir üyesi olmaktan ziyade, farklı kişisel ihtiyaçları, beklentileri ve yetenekleri olan bir birey olarak davranarak, çalışanlarının ihtiyaçlarını, isteklerini ve beklentilerini anlamaya çalışarak ve kendilerini geliştirmeleri konusunda çalışanlarına destek olarak, bireysel düzeyde ilgi gösterdiklerini ifade etmektedir (Avolio ve Bass, 2014: 114)

1.2.5.4. İlham Verici Motivasyon

Türk Dil Kurumu sözlüğünde “İlham” kelimesinin anlamı “esin” olarak ifade edilmiştir. Esin kelimesinin anlamı ise “etkilenme, çağrışım veya içe doğmayla akla gelen yaratıcı duygu, düşünce, ilham” olarak ifade edilmektedir (TDK, 2017). Literatürde dönüşümcü liderliğin boyutlarından biri olan ilham verici motivasyon, “telkinle güdüleme”, “esin kaynağı olma”, “esinlendirici güdüleme” ve ya “ilham verme”, olarak da adlandırılır (Serinkan ve Ürkek Erdiş, 2014: 31).

Hinkin ve Tracey (1999), dönüşümcü liderlerin çalışanlarını işlerini değiştirme ve bu işleri icra etmeleri konusunda yaptıkları işlere anlam yüklemek suretiyle telkin ve motive edildiklerini belirtmiştir. Bu tür davranışlar takım ruhunu harekete geçirirerek güçlendirmesini, çalışanların geleceğe yönelik arzuladıkları vizyonla bağ kurmalarını ve bunu paylaşmalarını sağlar. Böylece, takipçilerin belirlenen hedefler doğrultusunda harekete geçmeleri konusunda destek sağlanmış olacaktır (Hinkin ve Tracey, 1999:115).

Dönüşümcü liderlerin ilham verici özellikleri, izleyenlerini zorluklarla karşılaşmasını ve ortak amaç ve sorumluluklarını anlamalarını sağlar. Gerçek dönüşümcü lider özelliği gösterenlerin ilham verici yardımları insanlardaki iyiler üzerinde odaklanır. Bunlar uyum, hayırseverlik ve iyi işler gerçekleştirme olarak ifade edilebilir. Sahte dönüşümcü lider özelliği gösterenler ise insanlardaki kötü üzerine odaklanır. Bunlar, şeytani entrikalar, komplolar, gerçekdışı tehlikeler, bahaneler ve emniyetsizlikler olarak ifade edilebilmektedir (Bass ve Steidlmeier, 1999: 188).

Bass, esasında ilham verici liderliği, karizmatik liderliğin bir alt unsuru olarak tanımlamıştır. Bir liderin karizması bireylere ilham vermeye yardım eder fakat gereksinim değildir. İlham verici liderlik kurum üyelerinin coskusunu yansıtan semboller, vücut dili ve kültürel unsurlar gibi diğer etkenleri kullanırlar. Bu liderlik örgütleri karizmatik liderler kadar hareketlendirebilirler. İlham verme kavramı en basit anlamı ile liderin takipçilerde daha iyisini yapmaya karşı duygusal uyanış meydana getirmesi sürecidir. Bu süreç tamamen duygusaldır ve kesinlikle bilişsel bir süreç değildir (Bass, 1985: 62).

Bu tip liderler, takipçilerinin çalışmalarına anlam ve rekabet getirerek etraflarındakileri motive edecek şekilde davranırlar. Bireysel ve takım ruhu uyandırırılar. Heves ve iyimserlik sergilerler. İzleyicilerini eninde sonunda kendileri

için hayal ettikleri geleceğe yönelik çalışmaları için teşvik ederler (Avolio ve Bass, 2014: 102)

İlham verici liderlik çerçevesinde ele alınabilecek davranışlar şunlardır (Şirin, 2008 :68):

- Lider gelecekle ilgili talep edici ve gerçekleştirilebilir bir vizyon çizer.
- Takipçileri ulaşılması zor standartlara talip olmaya yolunda teşvik eder.
- Kendilerini geliştirmelerini temin eder.
- Olumlu, iyimser ve coşkulu konuşmasıyla ilham kaynağı olur.
- Lider cesaret verir, motivasyonu ve kolektif çalışma arzusunu artırır.

Avolio ve Bass (2014) dönüşümcü liderlerin; gelecek konusunda iyimser konuşarak, yapılması gereken işler konusunda çevresinde istek ve heyecan uyandırarak, geleceğe yönelik harekete geçirici bir vizyon oluşturarak ve hedeflerin gerçekleşeceği konusunda güven vererek, ilham verdiğini ve izleyenlerinin motivasyonunu arttırdığını ifade etmektedir(Avolio ve Bass, 2014:114).

İlham verici liderlik dönüşümcü liderlik davranışları arasında en çok karizmatik davranış ile yüksek korelasyona sahiptir. Karizmatik lider davranışının takipçiler üzerinde ilham verici bir etkisi olduğu; onları duygusal olarak uyardığı, canlandırdığı, enerji verdiği ve onların çabalarının ciddi seviyede artmasını sağladığı hiç şüpheye yer bırakmayacak kesinlikte doğrudur (Bass, 1985: 62).

Yukarıda ifade edilen bütün boyutlar dönüşümcü liderliğin bütüncül yapısını oluşturmakta ve her biri ayrı ayrı önem taşımaktadır. Örneğin lider ve çalışanlar arasında kurulan karizmatik bağ ve lider tarafından verilen ilham ile çalışanlar, değişime karşı yaşanan direnci yenecek ve organizasyonun misyonu ve amaçlarına sahip çıkmaları sağlanmış olacaktır. Entelektüel uyarım diğer bir ifadeyle zihinsel teşvik, çalışanların yaşanan sorunlara karşı yaratıcılıklarını kullanarak, yeni bakış açılarını keşfetmesi ve organizasyonun hedefleri doğrultusunda kullanmasını sağlayacaktır. Lider tarafından çalışanlara gösterilen bireysel düzeyde ilgi ise çalışanların cesaretlerini daha da artıracak ve onlara ilave motivasyon sağlayacaktır.

1.2.6. Dönüşümcü Liderlikle İlgili Çalışmalar

Kavramı, yönetim literatürüne 1980’li senelerde girmişse de, konuya yönelik hem ulusal hem de uluslar arası alanda birçok çalışma yapılmıştır. Dönüşümcü liderlik ve örgüt üzerine etkilerine yönelik yapılan çalışmaların yanında farklı alan ve sektörlerde dönüşümcü liderlik uygulamalarıyla ilgili çalışmalar da yapılmıştır.

Araştırmanın bu bölümünde dönüşümcü liderlik ile ilgili yurt içi ve dışında yapılan araştırmalar yer almaktadır.

1.2.6.1. Dönüşümcü Liderlikle İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Dönüşümcü liderliğe yönelik ülkemizdeki araştırmalar incelendiğinde; Voleybol ligi sporcuları (Çalışkan, 2001), ilkokul ve liselerde görev yapan öğretmenleri (Kılıç, 2006), üniversitede çalışan akademik personeli (Aydoğmuş, 2011), sanayi kuruluşu içerisinde yer alan farklı sektörlerden üst düzey seviyesindeki yöneticiler (İşcan, 2002), yazılım sektöründeki işletmelerde çalışan araştırma geliştirme mühendis ve uzmanları (Gümüsoğlu, 2005), askeri yöneticileri (Coşkun, 2005), üniversitesi hastanelerinde görev yapan hemşireleri (Duygulu, 2007), ilköğretim okullarında görevli öğretmenleri (Başaran, 2006), üniversitede çalışan öğretim elemanı ve yöneticileri (Tetik, 2008), Organize Sanayi Bölgesinde yer alan şirketlerdeki beyaz yakalı çalışanları (Ersoy, 2009), turizm sektöründeki otel işletmeleri çalışanları (Yavuz, 2008) örneklem olarak alan araştırmaların yer aldığı görülmektedir. Aşağıda belirtilen Tablo 6'da, ülkemizde yapılan çalışmalardan bazılarına yer verilmiş olup, kullanılan ölçek, örneklem grubu ve çalışmaya ilişkin bulgular ele alınmıştır. Dönüşümcü Liderlik ile çalışmanın diğer bir boyutunu oluşturan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) ilişkisini konu alan yurt içindeki çalışmalar diğer bölümde belirtilecektir.

Tablo 6: Dönüşümcü Liderlik İle İlgili Önemli Çalışmalar ve Bulgular

Yazar	Ölçek	Örneklem	Bulgu
Çalışkan, G. (2001)	123 sorudan oluşturulmuş Antrenör liderlik ölçeği kullanılmıştır.	Türkiye A-1 Voleybol ligindeki tesadüfi olarak seçilen 186 oyuncu örneklemi oluşturmaktadır.	Türkiye A-1 Voleybol ligine mücadele eden bayan ve erkek takımların antrenör davranışlarının, sporcu performansı üzerine etkisi incelenmiştir
İşcan Ö.F (2002)	Podsokof'un 6 boyutlu dönüşümcü liderlik ölçeği kullanılmıştır.	500 büyük sanayi kuruluşu içinde yer alan, 13 farklı sektörden 37 kuruluşta 363 üst düzey yöneticiye uygulanmıştır.	Küresel işletmelerdeki liderlerin ne derece dönüşümcü liderlik özelliği taşıdığı incelenmiştir.

Yazar	Ölçek	Örneklem	Bulgu
Coşkun, F. (2005)	Podsakoff'un Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (Transformational Leadership Questionnaire)'nden yararlanılmıştır. Dönüşümcü liderlik boyutları; 6 boyut ve 37 maddeden oluşmaktadır.	DOĞU Anadolu Bölgesinde Van, Hakkari, Bitlis, Siirt, Ağrı ve Muş illerindeki 70 askeri yöneticiye uygulanmıştır. Asker yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri üzerine yapılmış çalışmadır.	Bu araştırmada, askeri yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranış yeterlikleri ile komutanlık dönüşümcü liderlik ilişkisinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Askeri yöneticilerde çağdaş yöneticilik ve dönüşümcü liderlik özelliklerini tespit etmek ve komutanlık-liderlik ilişkisi incelenmiştir.
Gümüšoğlu, L. (2005)	Çoklu Faktör Liderlik Anketinin (Avolio ve Bass, 1995) dönüşümcü liderliği ölçen bölümü kullanılmıştır.	Yazılım alanındaki 43 küçük ölçekli işletmelerde çalışan, 163 Ar-Ge mühendis ve uzmanı ile bu kişilere liderlik eden 43yönetici katılmıştır. Anket çalışan ve yöneticilere uygulanmıştır.	Dönüşümcü liderliğin hem izleyicilerinin bireysel yaratıcılığına, hem de örgütsel yenilikçiliğe etkisi incelenmiştir.
Başaran, A. (2006)	Çoklu Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) kullanılmıştır.	İstanbul'da resmi ilköğretim okullarında görev yapan 253 öğretmene uygulanmıştır. SPSS kullanılmıştır.	Resmi ilköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları liderlik stilleri (dönüşümcü ve etkileşimci liderlik çerçevesinde incelenmiştir) ile iş doyumları arasındaki ilişkinin seviyesinin tespiti hedeflenmiştir.
Kılıç, G. (2006)	"Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği" (MLQ) kullanılmıştır.	Veriler, Kayseri ilinin merkez ve ilçelerindeki ilköğretim okulları ve liselerdeki öğretmenlerden toplanmıştır	Kayseri'de çalışan öğretmenlerin liderlik stilleri ve örgüt kültürünün performansa olan etkisi dönüşümcü ve etkileşimci liderlik çerçevesinde, analiz edilmiştir.

Yazar	Ölçek	Örneklem	Bulgu
Duygulu, S. (2007)	5 temel liderlik davranışını içeren, Kouzes ve Posner'ın "Liderlik Uygulamaları Envanteri" kullanılmıştır.	Haccetepe Üniversitesi hastanelerinde görev yapan, lisans mezunu hemşirelerden, araştırmaya katılmaya gönüllü 30 servis sorumlu hemşiresi ve 151 servis hemşiresine uygulanmıştır.	Çalışma, servis sorumlu hemşirelerine (SSH) yönelik hazırlanan dönüşümcü liderliği konu alan eğitim programının, liderlik uygulamaları üzerindeki etkisini belirlemek amaçlanmıştır.
Tetik, S. (2008)	Conger ve Kanungo'ya ait "Karizmatik Liderlik Ölçeği", Podsakoff ve arkadaşlarına ait "Dönüşümcü Liderlik Davranışı Envanteri" ve Bass ve Avolio'nun "Çok Faktörlü Liderlik Anketi (MLQ)" esas alınarak hazırlanmıştır.	Örneklemi Üniversitede görev alan 512 öğretim elemanı ve 26 yönetici oluşturmaktadır.	Üniversite Akademik birim yöneticilerinin ne derecede dönüşümcü liderlik tarzına uygun tutum ve davranış sergiledikleri incelenmiştir.
Yavuz, E (2008)	Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ Form, 5X) kullanılmıştır.	Turizm alanında , otel işletmelerinde yapılmıştır.	Liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki araştırılmıştır.
Ersoy, E.G.K (2009)	Bass ve Avolio tarafından geliştirilen "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır.	Sakarya İli Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan ve sektöründe lider pozisyonunda olan bir anonim şirkette çalışan beyaz yakalı çalışanlar .	Yöneticilerin kişilik özellikleri ile liderlik davranışı arasındaki ilişkisi ortaya koymak Dönüşümcü/işe Yönelik Liderlik davranışı ile hangi kişilik özelliklerinin ilişkilendirilebileceği incelenmiştir.
Cumagüliev, G. (2010)	Nitel veri toplama yöntemlerinden doküman analizi (belgesel tarama) kullanılmıştır.	Sakıp Sabancı ile ilgili kaleme alınmış eser ve yazılı belgeler araştırma sahasını oluşturmaktadır. Elde edilen verilerin içerik analizi yapılmıştır.	Sakıp Sabancı'nın liderlik davranışları açısından, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik yaklaşımları yönüyle incelenmesi hedeflenmiştir.
Aydoğmuş, C. (2011)	"Çoklu Faktörlü Liderlik Anketi" (Multifactor Leadership Questionnaire)	Üniversitede görev yapan 221 akademik personele uygulanmıştır.	Kişilik özellikleriyle iş tatmini ilişkisi üzerindeki psikolojik güçlendirme ve dönüşümcü liderlik algılarının etkileri incelenmiştir.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

1.2.6.2. Dönüşümcü Liderlikle İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Bernard Bass, 1985-1990 senelerinde dönüşümcü liderliği konu alan çalışmalarda sıklıkla karşılaştığımız ve sistematik araştırmalara imza atan bilim insanı olarak göze çarpmaktadır. Dönüşümcü Liderlik kavramını ölçmek maksadıyla Türkçe literatürüne “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” ile geçen ve uluslar arası çalışmalarda “Multifactor Leadership Questionnaire” olarak adlandırılan bir ölçek geliştirmiştir. Bahse konu ölçek kullanılarak liderin detaylı olarak analiz edilme fırsatı bulunmuştur. Bahse konu ölçek, değişik ülkelerde özel kurum ve işletmelerden farklı birçok örgütte kullanılmış, değişik kültüre sahip örgütlerin birçoğunda yapı geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ve birçok dile çevrilmiştir. Bu ölçeğe benzer şekilde literatürde de birçok alanda kullanılmak üzere geliştirilen ölçeklerin varlığı da yukarıda bahsedilmiştir. Yurt dışında, liderlik stillerinden biri olan dönüşümcü liderlik üzerinde pek çok araştırma yapılmış ve yapılmaya devam etmektedir. Yapılan bu çalışmalar sadece tek bir alanı değil eğitim, sağlık, askerlik, sanayi, iş yaşamı gibi pek çok farklı alanı da kapsamaktadır. Konuyla ilgili yapılan çalışmalardan bir kısmına aşağıda yer verilmiştir.

Hallinger (2003) tarafından yapılan çalışma neticesinde, dönüşümcü liderlik nitelikleri bulunan bir okul müdürünün, davranış ve uygulamalarıyla okuldaki öğrenci başarısı ve etkinliğinde dolaylı bir şekilde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hacker, S.K. (2003) “Dönüşümcü Liderlik: Fonksiyonel Değişim Yaratmak” isimli performanslarda çalışmasında performanslarda arzu edilen sonuçlara ulaşmak için şart olduğunu söylemiştir. Örgütün bir değişim sürecine girmesi için güçlü dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip bir liderin olması gerektiği sonucuna ulaşmıştır (Akkaş Baysal, 2013: 45).

Estep (2000) “Okul Yöneticilerinin Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Davranışları ile Yetkilendirme Bakımından Öğretmen Algıları” adlı çalışmasında, dönüşümcü liderlik davranışı gösteren yöneticiler ile yetkilendirme arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuşken, etkileşimci liderlikte pozitif yönlü ilişkiye rastlanmamıştır (Şirin, 2008: 137).

Lowe ve diğerleri (1996), dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarının faktör yapısına yönelik araştırmalar yapmış, dönüşümcü liderliği oluşturan boyutlar arasında orta seviyede ilişki tespit etmiştir. Howell ve Avolio (1993), liderlik tarzı ve iş performansı arasındaki ilişkileri konu alan çalışmalar yapmış, iş performansı ile istisnalarla aktif ve istisnalarla pasif yönetim arasında negatif ilişki olduğu sonucuna

ulaşmıştır. Koşullu ödüllendirme ile iş performansı arasında da negatif ilişki saptanmıştır. Öte yandan, dönüşümcü liderlik boyutlarından, ilham verici motivasyon, karizma ve bireysel düzeyde ilgi ile performans arasındaki ilişki pozitif yönlü bulunmuştur (Aydoğmuş, 2011: 135).

Pielstick (1998) yaptığı araştırmada, daha evvel yapılmış dönüşümcü liderlik çalışmalarını nitel çözümleme yöntemi ile analiz etmiştir. Analiz sonucunda dönüşümcü liderlik niteliklerinin 6 kategoride ele alınabileceğini tespit etmiştir. Bunlar, kültür, iletişim, paylaşılmış vizyon, ilişkiler, uygulama ve karakter şeklindedir. (Cumaguliyev, 2010:53).

Barnett, A.M. (2003) okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik tarzlarının okulun öğrenme çevresindeki etkisini incelemiştir. Çalışmada 52 okuldan 458 öğretmen rastgele seçilerek veriler elde edilmiştir. Çalışmada Bass ve Avolio'nun "Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği"nden faydalanılmıştır. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerinin yeni gelişmeleri okula aktardıkları göz önünde tutularak olumlu olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Akkaş Baysal 2013: 45).

Conners (2003)'in "2002-2003 Dönemindeki Ohio Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri" adlı araştırmasında; Ohio okul yöneticilerinin (Ohio devlet okulları, Ohio Yerel Eğitim Kurumu ve Üniversiteler) liderlik stillerinin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemiştir. Araştırma sonucunda; devlet okulları yöneticileri ile karşılaştırıldığında dönüşümcü liderlik özellikleri Yerel Eğitim kurumu yöneticileri ve üniversite yöneticileri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Üniversite ve yerel eğitim yöneticileri, devlet okulları yöneticilerine göre daha yüksek oranda dönüşümcü liderlik özelliklerini göstermektedirler. Diğer liderlik stillerinde istatistiksel anlamda bir farklılaşma bulunamamıştır. Bunun yanında hizmet yılları ve liderlik stilleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (Şirin, 2008: 137).

Kane ve Tremble (2000), askeri alanda yapılan çalışmalarda, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin bir arada uygulandığında, verimlilik ile etkinliğin arttığı sonucuna ulaşmışlardır. Askeri alanda etkileşimci liderlik güçlü bir motivasyon aracıdır ancak örgüt üzerinde dönüşümcü liderlik ile beraber kullanıldığında etkisi kadar güçlü bir etkiye sahip değildir. Yüksek rütbeli askerler ile düşük rütbeli askerlerin liderlik özellikleri karşılaştırıldığında, yüksek rütbelilerin dönüşümcü liderlik niteliklerini daha fazla göstererek, bunlardan daha çok fayda sağlamaktadırlar. Ayrıca Dönüşümcü liderliğin etkileri daha üst seviyedeki rütbeli askerlerde daha çok hissedilmektedir. Waldman ve Bass (1986), farklı endüstri

alanları ile askeri iş yerlerindeki yöneticileri konu alan araştırmalarda, dönüşümcü liderliğin bahse konu artan etkisini kanıtlayan sonuçlara ulaşmıştır (Aydoğmuş, 2011: 136).

Krishnan, V.R (2005)'in "Dönüşümcü Liderlik ve Çıktıları" isimli çalışmasında Batı Hindistan'daki 144 lise öğretmeni ve okul yöneticisine uyguladığı ankette dönüşümcü liderliğin lider-çalışan arasındaki değerler sistemini değiştirdiğini, çalışanların örgütte aktif olmalarını sağladığını ifade etmiştir (Akkaş Baysal 2013: 46). Ejimofor (2007) yaptığı çalışmada öğretmenlerin birlikte çalıştıkları müdürlerin dönüşümcü liderlik özelliklerini algıları ve öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışmaya Nijerya'nın güneydoğusundaki iki yerel bölgedeki 518 ortaokul öğretmeni ile 48 okul müdürü katılmıştır. Araştırmanın sonunda müdürlerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmenlerin iş doyumlarını önemli ölçüde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Akkaş Baysal 2013: 46).

Patrick (2005)'in "Başkentteki (Metropolitan) ve Diğer Kentlerdeki Kamu Üniversitelerinde Dönüşümcü Liderlik" adlı araştırmasında; kent ve metropolitan yerleşim alanlarındaki kamu üniversitelerinin rektörlerinin liderlik becerilerini araştırmak amacıyla belirlenen üç grubun (üniversite öğretim üyeleri, diğer personel, yönetici) algıladıkları dönüşümcü liderlik stilleri incelenmiştir. Araştırma sonucunda; birleşik devletlerdeki kentlerde bulunan 20 kamu üniversitesinde görev yapan üniversite öğretim üyeleri, diğer personel ve yöneticilerin kendi rektörlerini dönüşümcü liderlik yeteneklerine sahip lider olarak gördükleri bulunmuştur (Şirin, 2008: 138)

Givens (2008) araştırmasında dönüşümcü liderliğin örgütler ve kişilere olan etkisini incelemiştir. Araştırmasında dönüşümcü liderlerin davranışlarının çalışanların performanslarını beklentilerin çok daha üstünde etkilediği hipotezini ileri sürmüştür. Çalışmasının sonucunda dönüşümcü liderlik niteliklerinin çalışanların örgüt kültürü ve vizyonuna doğrudan etki ettiği sonucuna ulaşmıştır. Bununla birlikte dönüşümcü liderlik özelliklerinin, çalışanların üzerinde, güçlenmelerini sağlama, öz yeterliliklerini, iş doyumunu, güven ve motivasyonu artırma yönünde sonuçlara sebep olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Akkaş Baysal 2013: 46).

Leng, N.W. (2008) tarafından yapılan "Öğretimde Bilişim ve İletişim Teknolojilerinin Entegrasyonu ve Dönüşümcü Liderlik" adlı çalışmaya göre dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip liderlerin okullarda bilişim ve iletişim araçlarının öğretmenler tarafından kullanılmasını pozitif şekilde etkilediği gözlemlenmiştir. Bu çalışmada yapılan analiz sonuçlarına göre ortaokulda çalışan

öğretmenler, dönüşümcü liderliğin boyutlarında bilişim ve iletişim teknolojilerinin kullanımına okul yöneticilerinin olumlu etkisinin olması fikrine katılmışlardır (Akkaş Baysal 2013: 47).

Wilson (2000) Bangladeş'te yaptığı çalışmada, cinsiyetin dönüşümcü liderlik üzerine etkilerini incelemiş ve kadın yöneticilerin liderlik açısından erkeklere nazaran daha başarılı olduğu ifade edilmiştir. Jabnoun ve Rasasi (2005) hizmet kalitesi ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi incelemiş bu maksatla Birleşik Arap Emirliklerindeki hastanelerde incelemeler yapmıştır. İnceleme sonucunda aralarında pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşmıştır. Lim (1997) tarafından İngiltere yönetim kültüründe dönüşümcü liderliğin durumu uygulamalı olarak incelenmiş, inceleme sonucunda yönetimde yer alan kişilerin örgüt içindeki dönüşümcü liderlik niteliklerine sahip olan kişilere pozitif ve yapıcı şekilde yaklaştıklarını ifade etmiştir (Şahin, 2009: 109).

Liderlik ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimi arasında güçlü bir ilişki vardır ve bu süreçte gösterilen liderlik tarzı kadar lider ile her bir çalışan arasındaki ilişkinin özelliği de önemlidir (Podsakoff vd., 1996: 259). Daha önce de ifade edildiği gibi bu çalışmada, yöneticilerin gösterdiği Dönüşümcü Liderlik davranışı, işletme performansına olumlu yönde katkı sağlayan çalışanların gösterdiği Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve bu iki kavram arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Dolayısıyla bundan sonraki bölümde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavramı ve Dönüşümcü Liderlikle ilişkisi incelenecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI

Mal veya hizmet hangisi üretiliyor olsa da işletmelerde bir üretim süreci bulunmaktadır. İşletme içerisinde yer alan insan gücü ve fiziksel varlıklar bu sürecin en değerli alt sistemleri olarak dikkat çekmektedir. Çevredeki hızlı değişim süreci, ekonomik yapı içerisindeki tüm paydaşları etkilemekte ve rekabette ileri çıkabilmek için işletmeleri yeni arayışlar ve beklentiler için zorlamaktadır. Son zamanlarda maddi varlıkların rakipler tarafından çok hızlı şekilde taklit edilebilir şekle gelmesi sebebiyle, işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlama yönünde yaptıkları çalışmalarında maddi olmayan varlıklar değer kazanmış ve önemi artmıştır. İnsan kaynağı sahip olduğu potansiyel gücü ve maddi olmayan diğer varlıkları belirleme, yönlendirme ve kullanması sebebiyle rekabet yarışında özel bir öneme sahiptir. Diğer üretim faktörlerinden farklı olarak insan, maddi olmayan koşullardan çok kolay etkilenebilmekte, en ufak etkilere açıktan, dolaylı olarak veya doğrudan, hemen veya belirli bir süre sonra en büyük tepkileri gösterebilmekte ve davranışlarına bunu yansıtabilmektedir. Böyle bir durum da örgütsel yaşamı olumlu veya olumsuz şekilde etkileyebilmektedir. Bu etkilenme sürecinde işletmenin yönetim kademeleri ile örgüt üyeleri arasındaki ilişkiler kadar, örgüt üyelerinin kendi aralarındaki ilişkinin de rolü olabilmektedir. Örgüt yöneticileri, insan kaynağından en üst seviyede verim alabilmek amacıyla öncelikle çalışanların iş tatminini ve bağlılık seviyelerini artırıcı, sonrasında ise onları Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gibi örgüt için faydalı bir takım olumlu davranışlar sergilemeye yönlendirecek uygulamalara önem vermişlerdir (Öter ve Ayan, 2016: 136).

Son senelerde örgütsel davranış alanında en önemli inceleme konularından birisini oluşturan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD), kavramsal olarak ilk olarak Bateman ve Organ (1983) tarafından ifade edilmiş, teorisi ve boyutları Organ (1988) tarafından geliştirilmiştir. İlk başlarda literatürde çok önemli etki yaratmamasına karşın ilerleyen senelerde konuya ilişkin teorik yapı çok hızlı şekilde gelişmiştir. Örgütsel davranışla ilgili olarak, iletişim psikolojisi, sağlık kurumları yönetimi, iktisat, pazarlama, endüstri ve iş ilişkileri, insan kaynakları yönetimi, uluslar arası yönetim, askeri psikoloji, stratejik yönetim ve liderlik gibi çok farklı sahalara genişlemiştir. Ancak son yıllarda, farklı alanları ve farklı disiplinler tarafından hızla kabul görmesi,

ÖVD kavramının bir bütün olarak ele alınmasını ve konuya ilişkin teorik ve ampirik gelişmelerin takip edilmesini büyük ölçüde güçleştirmektedir (Podsakoff ve diğerleri, 2000: 514-515).

Bu bölümde, öncelikle “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” kavramsal açıdan ele alınacak, yazınsal gelişimi, kuramsal temelleri, belirleyicileri, boyutları ve konuyla ilgili yapılan çalışmalar üzerinde durulacaktır.

2.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) Tanımı

Örgütsel vatandaşlık davranışı son senelerde yönetim alanında çok tartışılan kavramlardan biri olarak göze çarpmaktadır. İlk önce 1983 yılında Organ ve arkadaşlarınca yazında kullanılmış olmakla birlikte, daha önce Barnard (1938) tarafından “işbirliği yapma isteği” ve Katz (1964) tarafından ise “biçimsel rol performansı ile yaratıcı ve spontane davranışlar arasındaki farklılık” olarak ele alınmıştır. Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışını, işletmenin biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve açık şekilde tarif edilmeyen, fakat bütünsel olarak işletmenin etkili ve verimli olarak çalışmasına yardım eden, gönüllülüğe dayanan bireyin davranışı olarak tanımlamıştır. Bu davranış türü, iş tanımlarında zorunlu görülmeyen, ihmal edilmesi durumunda ceza gerektirmeyen ve ya gerçekleştirildiğinde ödül sisteminde doğrudan ve biçimsel olarak ödüllendirilmeyen, daha çok kişinin seçimine bağlı ve bütünüyle işletmenin etkinliği ve verimliliğini arttırmaya yönelik biçimsel rol tanımlarının ötesindeki davranışlardır. Başlangıçta ÖVD konusu bu alanda güçlü bir etki göstermemesine rağmen, “sosyal örgütsel davranış, ekstra rol davranışı, organizasyonel spontanlık, bağlamsal performans” kavramları ve ilgi alanları konunun önemini son senelerde önemli ölçüde arttırmıştır. (Podsakoff ve diğerleri, 2000: 513-514).

ÖVD; örgütün sağlıklı şekilde çalışmasını engelleyen yıkıcı ve arzu edilmeyen davranışlardan koruma, çalışan beceri ve yeteneklerini geliştirme, etkin koordinasyon oluşturarak örgütün verimliliği ve performansını arttırmayı hedeflemektedir. ÖVD, organizasyonun rekabet üstünlüğünü ele geçirmesi, çevresine ayak uydurabilmesi, öğrenen kimliğe ulaşması, bireylerin özverisi, çalışması, sadakati ve bağlılıklarıyla yakından ilgilidir (Basım ve Şeşen, 2006: 84).

Örgütler iş tanımlarında bulunmayan işleri gönüllü olarak yapabilen çalışanlara, başka bir ifade ile örgütsel vatandaşlara sahip olmak istemektedir. Çünkü örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların verimliliğini arttırabilmekte, kıt

kaynakların daha etkin bir şekilde kullanılmasını olanaklı kılabilmekte, etkin takım çalışması ve takımlar arasında işbirliği sağlamanın etkin bir aracı olabilmektedir. Sonuçta bu tür davranışları sergileyen çalışanları olan örgütlerin, olmayanlara oranla başarılı olma olasılıkları daha fazla olmaktadır (Bingöl ve diğerleri, 2003: 497)

Biçimsel rol davranışı diye adlandırılan davranışlar, örgütte hiyerarşinin gerekli kıldığı olması gereken davranış biçimleridir. Bahse konu davranışlar olmaz ise örgüt hayatını sürdüremez. Biçimsel rol davranışı, organizasyon içerisinde biçimsel ödül sistemi şeklinde isimlendirilmektedir. Ekstra rol davranışı ise organizasyonlar tarafından öncesinde tanımlanmamış, verilecek ödüle bakılmaksızın, işgörenlerin isteyerek örgüt adına faaliyetlere katılmalarını içerir. Bu tür davranışlar işgörenlerin içlerinden gelerek yaptıkları davranışlardır. Sosyal davranışlar, örgüt etkinliği artıran şekilsel olmayan ortak faaliyetleri, ekstra rol davranışlarını, yardımseverliği ve gönüllü davranışları kapsamaktadır (Ölçüm Çetin, 2004: 4).

İplik (2015), Örgütsel verimliliğe katkı sağlayan iş odaklı faaliyetleri kapsayan ÖVD, bir işgörenin örgütün biçimsel yollarla (örgüt politikası, iş tanımları) belirlediği zorunlulukların ötesine geçen davranışlarını ifade etmektedir. Örgütsel etkinliğe kavuşmak için en az maliyetli ve en iyi yol olarak görülen bu tür davranışlar; biçimsel iş tanımlarında bulunmayan görevleri istekli olarak yerine getirme, bireysel inisiyatif kullanma, dakiklik, ilave olarak mola kullanmama, yenilikçilik, fikirleri paylaşma, diğerlerinin hakkını yememe, kaynakları boşa harcamama, zamanı etkin kullanma, gerektiği zaman işi istenilen şekilde bitirebilmek amacıyla iş yerinde bulunma, işe yönelik problemlerde diğer çalışma arkadaşlarına destek olma, örgütün hedeflerini benimseme, örgüte yeni katılanlara karşı yardımsever olma ve işbirliği yapma, detekleme ve savunma, işletme içerisinde yapılan toplanılarına düzenli olarak iştirak etme ve faaliyetlerde sorumluluk alma gibi davranışları içermektedir. Örgüt faaliyetlerinin etkin biçimde yürütülmesine veya diğer çalışanlar ile yöneticilere faydalı olmaya yönelik davranışları kapsayan ÖVD, iş tanımında belirtilmeyen ve yapmak için herhangi bir eğitim almadığı, ancak örgüt için yararlı olan fazladan rol davranışları olarak tanımlanmaktadır. Özünde fedakarlık, sahiplenme ve karşılık beklemeksizin sergilenen davranışların yer aldığı ÖVD ayrıca örgütte huzur bozucu ortam ve çatışma yaratan, örgüte ve diğer örgüt çalışanlarına zarar veren; görevleri hatalı şekilde icra etme, sürekli şikayetçi olma, iş arkadaşlarıyla tartışma, işten kaçma ve diğer çalışanların hatalarını bulma şeklinde olumsuz davranışları göstermeyi de içermektedir (İplik, 2015: 6).

Yukarıda belirtilen açıklamalar ışığında, literatürde yer alan örgütsel vatandaşlık davranışı tanımlarının benzer bakış açıları çerçevesinde ele alındığı söylenebilir. Yapılan tanımların bir özeti ve araştırmacıların örgütsel vatandaşlık davranışını ele alış şekilleri Tablo 7’de ifade edilmektedir.

Tablo 7: Örgütsel Vatandaşlık Davranış Tanımları

Kaynak	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
Organ (1988)	İyi asker davranışı
Organ (1990)	Örgüt üyelerinin herhangi bir yaptırım veya teşvik olmadan gerçekleştirdikleri resmi olmayan katkıları
Moorman (1991) Niehoff ve Moorman (1993) Köse, Kartal, Kayalı (2003)	Örgütün etkinliğine yardımcı olan ve resmi ödül sistemiyle ilgili olmayan gönüllü işe ilişkin davranışlar
Van Dyne, Graham, Dienesch (1994)	Sergilendiğinde ödül gerektirmeyen, sergilenmediğinde ise cezai bir yaptırımın söz konusu olmadığı davranış şekli
Podsakoff, Ahearne, MacKenzie(1997) Farh, Zhong, Organ (2004)	Örgüt faaliyetlerinin etkili bir şekilde yürütülmesine imkan tanıyan davranışlar
Organ (1997) Lepine, Erez, Johnson (2002) Ahmadi, Forouzandeh, Kahreh (2010)	Resmi rol gereksinimlerinin ötesinde karşılık beklemezsizin sergilenen örgüte fayda sağlayan davranışlar
Demirci ve Atalay (2010)	Örgütle yapılan psikolojik sözleşme doğrultusunda bireysel bir seçim olarak sergilenen davranış

Kaynak: Köksal, 2012:72

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) tanımları incelendiğinde; resmi rol gereksinimlerinin ötesinde karşılık beklemezsizin sergilenmesi, gönüllülük esasına dayanması, resmi ödül sistemiyle ilgili olmaması, herhangi bir yaptırım veya teşvik içermemesi ve örgüt faaliyetlerinin etkili bir şekilde yürütülmesine imkan tanınması gibi özellikler ön plana çıkmaktadır. Bu özellikler gözönüne alınarak bir tanım yapmak gerekirse, örgütsel vatandaşlık davranışı; resmi ödül sistemiyle ilgili olmayan, resmi rol gereksinimlerinin ötesinde herhangi bir yaptırım veya teşvik olmadan sergilenen, örgütün etkinliğine katkıda bulunan işe ilişkin gönüllü davranışlardır.

Yukarıda da belirtildiği gibi ÖVD temelde, örgüt üyelerinin gönüllü katılımı ile gerçekleşmekte, beklenen davranışların ötesini ifade etmekte ve temel olarak ikiye ayrılmaktadır. Birinci tür ÖVD, örgütsel yapı, uygulamalar ve hedeflere aktif bir

şekilde katılım ve katkı şeklinde ortaya çıkmaktadır. İkinci tür ÖVD ise, uygulamalar ve hedeflere zarar verecek her türlü davranıştan uzak kalma şeklinde kendini göstermektedir. Bu iki tür arasında belirgin bir farklılık vardır. Organizasyona katkı şeklinde ortaya çıkan türde, bireylerin örgüt için aktif bir şekilde örgüt hayatının içinde yer alması gerekir. Bu tür davranış gösteren çalışanlar aktiftir, üretkendir ve çalışkandır. Buna karşın, zararlı davranışlardan kaçınma şeklinde ortaya çıkan davranışlarda ise temel mantık örgüte katkıda bulunmak değil, örgüte zarar vermemektir. Çalışanların, bulundukları örgütün kendilerine yüklediği resmi sorumluluklarının ötesinde çalışma istekliliği, öteden beri etkili örgütler için bir gereklilik olmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışları genelde gerekenin üzerinde yapılan iş davranışları olarak nitelendirilmiştir. Bunlar ne zorunluluktur, ne de emirdir, fakat yine de örgütün işleyişi için çok önemlidirler. Bu konuya vurgu yapan bazı araştırmacılar örgütsel vatandaşlık davranışlarının bireylerin asıl görevi olmadığını, bu davranışların yalnızca görev faaliyetlerini destekleyerek örgütsel ve sosyal çevreyi şekillendirdikleri için örgütsel etkinliğe katkıda bulunduklarını belirtmektedirler (Basım ve Şeşen, 2006: 84).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, Organ tarafından; örgütte çalışanların işlerini gerçekleştirdikleri sosyal ya da psikolojik çevredeki performansını artıran davranışlar olarak da açıklanmaktadır (Ölçüm Çetin, 2004: 10). Farklı tabirler kullanılarak kavram karmaşası yaratılsa da örgütsel vatandaşlık davranışı bir örgüt için çok büyük önem taşımaktadır. Organ, bu tür davranışların örgütün sosyal mekanizmasının işleyişini kolaylaştırdığını, öngörülemeyen durumlarda çalışmak için gereken esnekliği ve çalışanların karşılıklı bağımlılıkları sonucu ortaya çıkan sorunlarla mücadele etmeyi sağladığını belirtmektedir. Genel olarak yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere, bir örgütte vatandaşlık davranışının üç temel unsuru bulunmaktadır. Bunlar şöyle sıralanabilmektedir (Bozkurt, 2007: 95):

- İlk olarak davranışlar resmi zorunlulukların ya da iş tanımlarının ötesine geçmektedir.

- Davranışların doğasında gönüllülük vardır. Yani insanlar bu tür davranışları istekli ve bilinçli bir şekilde gerçekleştirmektedirler.

- Bu tür davranışların örgütün ödül sisteminde mutlak suretle yer alması gerekmemektedir.

Yukarıda belirtilen ÖVD unsurları içerisinde yer alan gönüllü ve zorlama olmadan yapılan davranışlar, bireyin iş sözleşmesinde açıkça tanımlanan iş veya rol gereklerini yerine getirmesi değil, bireysel seçimine dayalı olarak sergilediği

davranışlar anlaşılmaktadır. Bu nedenle bireye, gruba veya örgüte yöneltilmiş fonksiyonel örgütsel davranışlar olarak ifade edilen ÖVD, işgörenlerin enerjilerini örgütün gelişimine katkı sağlamaya yönlendirme konusunda istekli davranmalarının bir sonucudur. Bu isteklilik spontan, işbirlikçi ve koruyucu davranışları ve örgütsel imajı geliştirmeye yönelik faaliyetleri kapsamaktadır (İplik,2015:8).

Bolat (2008), çalışanların davranışlarının ÖVD olarak nitelendirilebilmesi için Tablo 8’de belirtilen özellikleri taşıması gerektiğini ifade etmektedir.

Tablo 8: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Özellikleri

Örgütsel Vatandaşlık Davranış Özellikleri
Davranış gönüllüğe dayalı ve isteğe bağlı olmalıdır
Davranışın ihmali halinde ceza uygulanmamalıdır
Davranış bir bütün olarak örgütün etkili ve verimli çalışmasına yardımcı olmalıdır
Davranış örgütün biçimsel ödül sisteminde doğrudan yer almamalıdır
Davranış iş tanımlarında zorunlu tutulmayan davranışlardan olmalıdır
Davranış örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçmeli ve istenenden daha fazlasını kapsamalıdır

Kaynak: Bolat, 2008:119

Örgütsel vatandaşlık davranışının tanımlarına bakıldığında da, örgüt faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesine imkan tanınması ön plana çıkan özellikleri arasındadır. Dolayısıyla, iyi örgütsel vatandaşlara sahip örgütlerin, hedeflerine kolaylıkla ulaşacağı söylenebilir. Örgüt üyelerinin yalnızca sahip oldukları yetenekleri ile değil, aynı zamanda sergiledikleri vatandaşlık davranışları ile örgütün rekabet avantajına katkıda bulunacakları düşünülmektedir (Köksal, 2012:80)

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgüt içerisinde temel olarak üç noktada örgütsel yaşamı etkilemektedir. Bunlardan birincisi, bireylerin vatandaşlık davranışlarının örgüt içerisinde yardımlaşma eğilimini artırmasıdır. Bu eğilim, örgüt içerisinde bilgi paylaşımını ve bilgi edinim oranını artırmaktadır. İkinci önemli etkisi, çalışanların sorumluluk duygularının gelişmesidir. Çünkü örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütü düşünmeyi, örgütün yanında olmayı ve gerektiğinde örgüt için çeşitli ekstra fedakarlıklar yapmayı gerektirmektedir. Üçüncü etki ise çalışanların pozitif tutumları ile ilgilidir. Bu pozitif düşünce örgüt içerisinde bireylerin iş başarma

düzeylerini etkilemektedir (Özdevecioğlu, 2003 :118). Bu üç temel nokta, örgütsel başarıya ulaşmada önemli tetikleyici güç kaynakları olarak dikkat çekmektedir.

Çalışanların ÖVD sergileme nedenleri ise aşağıda ifade edilmektedir. (Gürbüz, 2006; 54 ; Bozkurt, 2007: 97):

- Çalışanlar çalışma ortamında mevcut uygulama ve süreçlerden tatmin, üstlerinden adalet ve eşitlik algıladıklarında, örgüte ve yöneticilere karşı olumlu tutumlar geliştirmekte ve bunun sonucunda ÖVD sergileyebilmektedirler.

- Psikolojik sözleşme gereği çalışan örgütte olumlu ilişki kurduğunda ve örgütün yararına davranışlar sergilemektedir. Bu davranışlar örgütsel sadakat, amirlerine itaat ve işbirliğine yönelik davranışlar olabilecektir. Dolayısıyla, eğer çalışan yüksek katılım seviyesine sahipse ve psikolojik sözleşmeyi olumlu yönde algılıyorsa yüksek seviyede bir ÖVD sergilemesi beklenebilmektedir.

- Çalışan sergileyeceği davranış sonucunda sosyal onay alarak kendini kabul ettireceğine inanırsa yine ÖVD sergileyebilmektedir.

- Çalışan ortaya koyduğu olumlu ve gönüllü davranışların ileride karşılıksız kalmayacağına, kariyer evreleri boyunca bir şekilde sergilediği ÖVD'nin kendine çeşitli ödül ve terfi getireceğine inanıyorsa ÖVD sergileyebilmektedir. Çalışan iş tanımını tam olarak bilmiyorsa veya ÖVD'nı iş tanımlarında yerine getirmesi gereken görev ve sorumluluklardan biri olarak görüyorsa ÖVD sergileyebilmektedir.

- Çalışan sahip olduğu kültür, değer yargıları ve inançlardan dolayı içinden geldiği için, karşılıksız olarak iyilik amacıyla ÖVD sergileyebilmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarına örgütün ödül sistemi tarafından önem verilmemesine ve gözlenmemesine rağmen, bunlar örgüte uzun vadeli kalıcılık ve gelişim için gerekli olan uyum ve değişimi sağlarlar. Örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel performansa katkıda bulunur; çünkü bu davranışlar bir iş ünitesinin bireyleri arasındaki karşılıklı dayanışmayı yönlendirecek etkin vasıtayı sağlarlar ve bunun bir sonucu olarak birliktelik giderek artar (Basım ve Şeşen, 2006: 85).

Başlangıçta, yönetim bilimi alanında ÖVD çok tatmin edici bir etki yapmasa da, ekstra rol davranışları, prososyal örgütsel davranışlar, örgütsel kendiliğindelik ve bağımlı (contextual) performans gibi düşüncelere olan ilgi günden güne artmaktadır. 1983'lü yıllarda yok denecek kadar az olan çalışmalar, 1998 yılında 10 katı seviyesinde arttığı görülmüştür. Yapılan bilimsel çalışmalar incelendiğinde, 1990'lı yıllardan itibaren konuya ilgi de gözle görülür bir artış bulunmaktadır (Podsakoff ve diğerleri, 2000: 514).

2.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Kavramlar

Örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsal olarak daha iyi anlaşılabilmesi için ilişkilendirildiği diğer kavramlarla benzerlik ve farklılıklarının ortaya konması önem arz etmektedir. Bu kapsamda literatürde, örgütsel spontanlık, psikolojik sözleşme, rol davranışları (biçimsel ve ekstra), prososyal örgütsel davranışlar ve izlenim yönetimi olarak adlandırılan kavramlar örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili kavramlar olarak ele alınmıştır (İplik,2015:8). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının çerçevesinin tam olarak çizilebilmesi için açıklanmasında faydalı olan bu davranışlara Tablo 9’da ve devamında ayrıntılı şekilde yer verilmiştir.

Tablo 9: Örgütsel Vatandaşlık Davranış ile Benzer Nitelikte Olan Davranışlar ve Boyutları

Yazar	Kavram	Boyutlar
Brief ve Motowidlo, 1986	Prososyal Örgütsel Davranışlar	• İş arkadaşlarına işle ilgili konularda yardımcı olma • Örgüt içi ilişkilerde esnek ve merhametli olma • Müşterilere örgütsel amaçlara uyumlu olacak şekilde ürün veya hizmet sunma • Müşterilere örgütsel amaçlara uyumlu olmayacak şekilde ürün veya hizmet sunma • Müşterilerin örgütün ürün ve hizmetleri ile ilgisi olmayan kişisel problemlerinin çözümüne yardım etme • Örgütsel değerlere, politikalara ve kurallara uygunluk • Örgütsel süreç, idari faaliyetler veya gelişim konularında katkı sağlayacak önerilerde bulunma • Uygun olmayan nitelikteki emir, prosedür ve politikalara itiraz etme • İş yaparken fazladan gayret gösterme • Ek görevlendirmelere gönüllü olma • Geçici sıkıntılarında örgüte sadık kalma • Örgütü dış çevrede olumlu şekilde temsil etme • İş arkadaşlarına kişisel sorunlarında yardımcı olma
Organ, 1988.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	• Diğergamlık/Özgecilik (Altruism) • Vicdanlılık (Conscientiousness) • Centilmenlik (Sportsmanship) • Nezaket (Courtesy) • Sivil Erdem (Civic virtue)
George ve Brief, 1992.	Örgütsel Spontanlık Davranışları	• İş arkadaşlarıyla yardımlaşma • Örgütü koruma • Yapıcı önerilerde bulunma • Kişisel gelişimi sağlama • İyi niyet ve duyguların yayılmasını sağlama

Yazar	Kavram	Boyutlar
Raelin, 1994.	Profesyonel Aykırı-Uyumlu	• İş Ölçekli (Etik olmayan uygulamalar, devamsızlık, iş yavaşlatma, korsan iş yapma) • Kendi Ölçekli (Dış tekliflerin havasını atma, akla uygun kılma, yabancılaşma, kayıtsız kalma) • Kariyer Ölçekli (Dışarı ile erken ilgi kurma, dışarıdaki performansı vurgulama)
Van Dyne, Cummings ve Parks, 1995.	Ekstra Rol Davranışı	• Yardımlaşma ve işbirliği davranışları • Yapısal zorluklar ile mücadele etme • Uygun olmayan davranışlara son vermek için durum kritiği yapma • Eşit olmayan güç ve otorite
Hunt, 1996.	Özellikli İş Davranışları	• Çatışma kurallarına uyum, • Çalışkanlık, • Bütünleşme, • Program esnekliği, • Devamlılık, • Konuya ilgisiz davranışlar, • Haylazlıklar, • Hırsızlık, • Amacı dışında ilaç kullanma

Kaynak: Rotundo and Sackett, 2002: 68

2.1.2.1. Örgütsel Spontanlık

İplik (2015), örgütsel spontanlık davranışlarının temeli Katz (1964) tarafından yapılan çalışmaya dayandığını, Katz (1964) tarafından örgüt varlığını sürdürmesi ve etkin biçimde faaliyetlerini yürütmesi için üç temel unsurun gerekli olduğunun belirtiliği ifade edilmektedir. Bunların ilk ikisi; nitelikli işgücünün kazanılması ve elde tutulması ile işgörenin örgütteki performans standartlarını karşılaması ve geçmesiyle ilgili iken, üçüncüsü George ve Brief (1992) tarafından örgütsel spontanlık olarak ele alınan yenilikçi ve spontan davranışlardır. Örgütlerin faaliyetlerini etkin şekilde yürütülebilmesi için işgörenlerin görevlerini yerine getirmesi kadar biçimsel iş tanımlarının ötesinde davranışlar göstermesi de çok önemlidir (İplik, 2015: 8).

Bozkurt (2007), kişinin özgür iradesine dayanan ve gönüllülüğe dayalı olan, rol tanımlarında yer almayan ancak örgütsel hedeflere ulaşmayı destekleyen davranışlar olduğunu iş arkadaşlarına yardımcı olma, iyi niyetle yaklaşma, kurumu koruma, yapıcı önerilerde bulunma bu tür davranışlara örnek olduğunu ifade etmektedir (Bozkurt, 2007: 99). ÖVD ile arasındaki temel fark; ÖVD formal ödül

sistemi tarafından dikkate alınmayan aktif ve pasif nitelikteki davranışları içerirken, örgütsel spontanlık davranışları, formal ödül sistemi tarafından dikkate alınabilen sadece açık ve aktif davranışları içermektedir (Bolino ve diğerleri, 2004; 230-231). Örneğin, bir şirkette öneri kutusuna atılan çeşitli öneriler arasından seçilecek olan davranış ödüllendirilecekse, bireylerin burada öneride bulunmaları örgütsel spontanlıktır ve aktif bir harekettir. Örgütsel vatandaşlıkta ise bireyler şikayet edebilecekken etmeme gibi pasif davranışları da gösterirler (Kamer, 2001; 8-9).

Örgütsel spontanlık; kişinin özgür iradesine dayanan ve gönüllülüğe ait olan, rol tanımlarında bulunmamakla birlikte örgütsel hedeflere ulaşmayı destekleyen davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık ile spontanlık arasındaki temel fark, örgütsel vatandaşlık davranışları formal ödül sistemi tarafından dikkate değer bulunmayan aktif veya pasif davranışlarken, örgütsel spontanlık davranışlarının ödül sistemince doğrudan ve açıkça dikkate alınabilen aktif davranışlardan meydana gelmesidir (Bolino ve diğerleri, 2004: 231; Kalkan, A., 2013: 81).

Örgütsel spontanlık davranışları, çalışma arkadaşlarına yardımcı olma, örgütü koruma, yapıcı önerilerde bulunma, kendi kendini geliştirme ve iyi niyet ve duyguları çevreye yayma şeklinde sıralanan beş boyuttan oluşmaktadır (Rotundo ve Sackett, 2002: 68).

İplik (2015), Örgütsel spontanlığı vatandaşlık davranışından ayıran diğer farkları şu şekilde ifade etmektedir (İplik, 2015: 8):

- Örgütsel spontanlık içeriğinde sadece ekstra davranışlarını var iken ÖVD hem rol hem de ekstra rol davranışları içermektedir. Organ (1988), iç tutarlılık boyutundaki davranışların (hazır bulunma ve dakiklik gibi) biçimsel rol performansından, sadece daha sıklıkla ve daha yüksek seviyede gösterilmeleri ile farklılaştığını belirtmiştir. Bu sebeple George ve Brief (1992), iç tutarlılık davranışlarını gönüllü davranışlar olarak değil, iş performansının yüksek seviyede sergilenmesi olarak ele alınmıştır.

- Örgütsel spontanlık sadece aktif davranışları içermekte iken, ÖVD hem aktif hem de pasif nitelikli davranışları içermektedir. Mesela ÖVD'nin centilmenlik boyutundaki davranışlar (şikayet etmemek, diğerlerinin hatalarını bulmamak gibi) gönüllülüğe dayalı fonksiyonel davranışların gösterilmesinden ziyade fonksiyonel olmayan davranışların gösterilmemesi yoluyla örgütün etkinliğine katkıda bulunulmasını kapsamaktadır.

Sonuç olarak, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel spontanlık arasında yukarıda açıklandığı gibi bir farklılık söz konusu olsa da bu iki davranışın alt boyutlarına bakıldığında büyük oranda benzerlik olduğu görülmektedir.

2.1.2.2. Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşme kavramı ilk defa 1960 yıllarında Argyris tarafından, yasal iş sözleşmelerinin ötesinde işleyen, işgören ve işveren tarafından beklenen, ortak yaşamın zorunlulukları, değerler, beklentiler ve istekler gibi iş ilişkilerini açıklamak için kullanılan informel bağ şeklinde ele alınmış ve iki taraf arasında, birbirlerinin normlarına saygılı olmaya yönelik, örtük ve yazılı olmayan anlaşma olarak tanımlanmıştır (İplik, 2015: 10)

Serinkan ve Ürkek Erdiş (2014), psikolojik sözleşmeler, somut olarak mevcut olmayan bir anlaşma ve kişinin beklentilerinin örgüt tarafından karşılanabileceğine yönelik kişisel inancı olduğunu, insanların, bir örgüte katılırken veya işe girerken bunun karşılığında bir takım maddi (para, mal) ve manevi (saygınlık ve statü kazanma, iş doyumu elde etme, beğenilme gibi) kazançlar umut ettiğini ifade etmektedir. Örgüte katılan kişiler, örgüt ile yetki, görev ve sorumluluklarını, örgütten kazanacağı ekonomik ve maddi haklarını belirleyen yazılı bir sözleşme imzalar. Fakat psikolojik sözleşme olarak tanımlanan ve yazılı olmayan bir sözleşme de yapılmış varsayılır. Somut olarak var olmayan bu sözleşme ücretler ve çalışma şartlarına ilişkin ekonomik sözleşmenin eki gibidir. Bu yazılı olmayan sözleşme ile çalışanlar, örgüte karşı belirli bir iş yapmayı ve sadakat göstermeyi garanti ederler; karşılığında ise, sistemden, ekonomik beklentilerin ve ödüllerin yanı sıra, güvenlik, insanca muamele, doyurucu ve medeni ilişkiler, saygınlık, statü kazanma, haklarının verilmesi ve beklentilerinin yerine gelmesi yönünde manevi destek beklerler (Serinkan ve Ürkek Erdiş, 2014: 84)

Psikolojik sözleşme, üyelerin, örgüt ile aralarındaki sosyal değişim ilişkisinin kural ve koşullarına bağlı fikirlerini yansıtır. Başka bir ifadeyle, psikolojik sözleşme, üyelerin ve yöneticilerin örgütün işleyişine yaptıkları katkılar sonucu karşılıklı beklentileri açıklamaktadır. Üyelerle yöneticiler arasındaki bu ilişkinin karşılıklı anlaşmaya dayalı gönüllü davranışlar olduğu ifade edilmektedir (Turnley ve diğerleri, 2003: 190). İş gören ile örgüt arasındaki karşılıklı beklentilerin toplamı şeklinde nitelendirilen psikolojik sözleşmelerin genel özelliklerine bakıldığında; sözleşmede yer alan yükümlülüklerin genel olarak konuşulmadığı, geçmiş deneyim ve ilişkilere

göre kendiliğinden geliştiği, dinamik bir yapıya sahip olduğu, tarafların birbirlerine karşılıklı olarak bağımlı olduğu, genel anlamda duygusal yönü baskın konularla ilişkili olduğu bu sebeple sözleşme ihlali halinde olumsuz yönde güçlü duygular ortaya çıktığı göze çarpmaktadır. Psikolojik sözleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye bakıldığında; Sözleşmenin yapısı gereği her işgören için özel olduğu, örgütsel vatandaşlık davranışının ise her işgören için aynı tanımlandığı, her işgörenin örgütle ilişkisinin farklı düzeylerde olması işgörenler arasındaki rol tanımlamalarının farklılıklarını açıklamaktadır. Psikolojik sözleşme perspektifine göre işgören işvereniyle karşılıklı olarak destekleyici ilişkilere sahip ise, işini daha geniş anlamamakta ve daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir (İplik, 2015: 12).

Çalışanlar ile işveren arasındaki psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutu örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkilidir. Çalışanlar ekonomik kaygılardan uzak ve tamamen örgütlerine olan duygusal bağlarından dolayı gönüllü olarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir. Yani, örgütsel vatandaşlık davranışı formal bir ilişkinin sonucu değil, informal ilişkilerin sonucunda ortaya çıkmaktadır. Çalışanların örgütlerine duydukları güven, psikolojik sözleşmenin temelini oluşturmakta ve güven sarsan davranışlar karşılıklı ihanet olarak algılanmaktadır. Örgüt yönetiminin adalet konusundaki hassasiyeti, güven duygusunun oluşturulmasında ve sürdürülmesinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle; işverenin adil olan uygulamaları, çalışanların örgütten beklentilerinin önemli bir kısmını karşılamakta ve bunun karşılığı olarak çalışanlar rol fazlası davranış göstermektedirler (Çelik, 2007:117).

2.1.2.3. Rol Davranışları

Rol, bir grup ya da toplum içindeki insanların sınırları belirlenmiş olarak oynadıkları bir oyundur. Her toplum, üyelerinden üstlendikleri rolü en iyi bir biçimde yerine getirmelerini bekler. Her rolün bireyden bazı beklentileri ve ona verdiği bazı imtiyazları vardır. Çünkü her rol bir statü (bireyin toplum içindeki pozisyonu) ile ilgilidir. İnsanlar belirli bir statüyü işgal eder ve bu statüye uygun bir rol oynarlar (Özkalp, 2005: 45). Rol, bireyin diğer bireylerle ilgili davranışlarında beklenen hareket kalıplarını ifade eder. Tanımlanmış rol davranışı, bir işin gereği olarak yapılan ve onun bir parçası olan davranışlardır. Tanımlanmamış rol davranışı ise; biçimsel rol tanımlarında yer almayan pozitif sosyal davranışlardır. Bireyin kendine belirtilenin dışında örgüt yararına faaliyette bulunmasıdır (Yılmaz, 2010:241).

Örgütlerde çalışanların rol davranışlarını yerine getirmesini sağlamak için biçimsel ödül ve ceza sistemlerinden faydalanılmaktadır. Buna göre, işgörenlerin uymak zorunda olduğu biçimsel olarak tanımlanmış görevleri içeren biçimsel rol davranışları, işgörenin örgütte üzerine düşen görevleri yapması için göstermesi gereken davranışlardır. Ekstra rol davranışları ise, iş gereklilikleri dışında, işgörenin genellikle örgütün olumlu olarak değerlendirdiği pozitif yaklaşımına karşılık verme güdüsüyle sergilediği gönüllü davranışlardır.

Çalışanların görevlerini yaparken gösterdikleri davranışlar da “rol davranışları”dır. Fakat, aynı işi yapan iki çalışanın algıladıkları iş kapsamı farklılık gösterebilmekte, buna bağlı olarak da rol davranışlarının kapsamı değişebilmektedir. Çalışanın algıladığı rol kapsamı ne kadar geniş olursa, örgüt içi faaliyetlerini o derece örgütsel rolü olarak algılamaktadır. Örneğin kişi, arkadaşlarına yardımcı olma, görevlerini gerekenin üzerinde bir dikkatle yapma gibi ÖVD’nı, rol davranışı olarak düşünebilmekte ve böylece gerekenin üzerinde bir rol davranışı göstermiş olmaktadır (İşbaşı, 2000; 34).

Pozisyon tanımlamaları ve rol gerekleri veya örgütsel rutin çalışmalar biçimsel rol (in-role) davranışlarını ifade etmektedir. Ekstra rol (extra role) davranışları ise doğal, isteğe bağlı ve formel ödül sistemlerince tanımlanmamış davranışları kapsamaktadır (Ackfeldt ve Coote, 2005; 151-152).

- **Biçimsel Rol Davranışları**

Belirli rol veya iş gereklerini yerine getirmeye yönelik davranışlar şeklinde tanımlanan biçimsel rol davranışı, bir işte yönetim tarafından belirlenen ve işletmenin etkin bir biçimde faaliyetlerini yürütebilmesi için yerine getirilmesi zorunlu davranışlardır. Diğer bir deyişle, biçimsel rol davranışları, örgütlerin hayatlarını devam ettirebilmeleri için gerekli olan, gerekliliği örgüt yönetimince kabul edilen, çalışanlara yerine getirmeleri emredilen ve sözleşmelere konu olan davranışlardır. biçimsel rol davranışları ödül ve ceza sistemi tarafından tanımlanmıştır ve yerine getirilmemesi durumunda işgörenden ödül veya ceza verilmektedir. Ayrıca işgörenden beklenen bu davranışlarda başarısız olduğu durumlarda işletme ile iş akitlerinin tehlikeye girmesi söz konusu olabilmektedir (İplik, 2015: 19).

Bir çalışanın günlük iş rutinde neler yapması gerekiyorsa bu işlerin yerine getirilmesi amacıyla yaptığı her davranış “Biçimsel Rol Davranışı”dır. Bu iş rutinine organizasyonel sistemler, politikalar, normlar ve etkin üretim teknikleri gibi durumlar

örnek verilebilmektedir. Biçimsel rol davranışları bir organizasyonun “iş görmesini ve sürdürülebilir olmasını sağlayan” davranışlardır. Eğer çalışanlar olması gereken ve yerine getirmekle yükümlü oldukları bu davranışları sergilemezlerse organizasyonun vereceği ödülleri alamayacaklardır ve belki de işlerini kaybedeceklerdir. Bu tür davranışlar bir organizasyonun düzenini sağlayan davranışlar olduklarından, bunlardan yoksun olan bir organizasyonda çeşitli olumsuzluklar görülecektir. Dolayısıyla bu tür davranışların yokluğunda da örgütte çatışmalar ve olumsuz finansal sonuçların olması kuvvetle muhtemeldir (Altıntaş, 2005; 3).

Sonuç olarak; biçimsel rol davranışları, işletmenin faaliyetlerine devam edebilmesi için gerekli olan davranışlardır. Çalışanlar bu tip davranışlarını aksattıklarında ya yönetim tarafından iş akitleri feshedilmekte veya cezalandırılmakta, ya da işletmeler zarar görmektedir. Bu yüzden biçimsel rol davranışları hem çalışanların hem de işletmelerin varlıklarının sebebini teşkil etmektedir. Biçimsel rol davranışları ÖVD dışında olan davranışlardır (Çelik, 2007:111).

- **Ekstra Rol Davranışları**

Rol davranışları yönetim tarafından belirlenen ve örgütsel düzenin temelini oluşturan, örgütün sistemleri, politikaları, kuralları ve etkin üretim teknikleriyle ilişkili olarak sergilenmesi gereken davranışlardır (Çetin ve Fıkrıkoca, 2010: 42). Yani, çalışanların görevlerini yaparken gösterdikleri davranışlar onların rol davranışlarını meydana getirir. Ancak aynı işi yapan iki çalışanın iş kapsamlarını algılamaları farklılık gösterirse, buna bağlı olarak rol davranışlarının kapsamı da değişebilir (Karaman ve diğerleri, 2008: 54). Bir üye, rol kapsamını ne kadar geniş algılasa sergileyeceği davranışlar da o oranda çeşitlenecek ve örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamı içerisine girecektir. Örneğin, algıladığı iş kapsamı geniş olan bir üye, diğer üyelere yardımcı olma ve görevlerini gerekenin üzerinde bir dikkatle yapma gibi tipik örgütsel vatandaşlık davranışlarının, örgüt içerisinde tanımlanmış rolünün gerektirdiği davranışlar olduğunu düşünebilir (İşbaşı, 2000: 34). Sergilenen bu davranışlar, biçimsel rol tanımlarının ötesinde davranışlar olduğu için ekstra rol davranışları olarak adlandırılmaktadır.

Ekstra rol davranışları; biçimsel rol tanımlarında yer almayan pozitif sosyal davranışlardır. Bireyin kendine belirtilenin dışında örgüt yararına faaliyet göstermesidir. Biçimsel rol davranışı ise bir işin gereği olarak yapılan ve onun bir

parçası olan davranışlardır. Ayrıca rol tanımlarında belirtilen iş davranış özelliklerini de yansıtmaktadır (Gümüştekin ve Emet, 2007: 107).

Ekstra rol davranışına örnek olarak, organizasyona yeni katılan çalışanların işe alıştırılması, bu çalışanlara kendi işinden alıkoysa dahi yardım edilmesi ve müşterilere dostça davranılması verilebilir. Bu türden davranışlara “görev üstlenme” (taking charge) de denilebilmektedir. Görev üstlenme, örgütsel değişimin etkisi altındaki çalışanların işlerinde, işlerinin bir bölümünde ya da işin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak uygulamaya koydukları yapıcı ve gönüllü çabalarını içermektedir. Benzer şekilde ekstra rol davranışının diğer bir formu da “kendiliğinden oluşan” (biçimsel olmayan) davranışlardır. Ekstra rol davranışının bu formu kendiliğinden oluşan değişim odaklılık ve gönüllülük esasına dayanan davranışları içermesi nedeniyle; rol tanımlamalarının geliştirilmesi değildir, biçimsel ödül sistemi tarafından tanımlanmamıştır ve yerine getirilmediği takdirde, herhangi bir cezai yaptırımın gündeme gelmediği davranışlardır (Bozkurt, 2007: 102).

Bu tip ekstra-rol davranışları sergileyen kişiler organizasyonel yurttaşlardır. Bir diğer deyişle bu tip davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı olarak görülebilir fakat bire bir ekstra rol davranışı da değildirler. Çünkü rol davranışları bünyesinde ast-üst, veren-alan farklılığı ile beklentileri içermektedir (Organ, 1997; 85). Yani, ekstra rol davranışı gösteren çalışanlar yaptıkları davranışın ne olduğunun ve seviyesinin farkında olup bu davranışlardan dolayı biçimsel olarak ödüllendirilme beklentisi içinde olabilmektedir. Oysa örgütsel vatandaşlık davranışı tamamen içten gelen davranışlar olarak karşılık beklenmeyen ve kendini örgüte ve/veya diğerlerine adanma kapsamı içindeki davranışlardır. Van Dyne ve Ang (1998) tarafından geçici çalışanlar üzerine yapılan bir araştırmada örgüte olan psikolojik bağlılığın ÖVD ile güçlü ilişki içinde olduğu ortaya konmuş olması sözleşme bağı olmayan çalışanların da bu tip davranışları gösterebileceği, dolayısıyla ÖVD’nin biçimsel rol tanımlamalarının dışında değerlendirilmesi gerektiğini ispatlar niteliktedir. Bu sebeple bu tür davranışların kaynağını tamamen ekstra rol davranışlarına dayandırmak ÖVD’nin yapısını bulanıklaştıracaktır (Organ, 1997: 88).

Görüldüğü gibi bu kavramlar örgütsel vatandaşlık davranışı ile ortak paydalar içermektedir. Bu durum örgütsel vatandaşlık davranışına farklı bakış açılarıyla bakılmasına neden olmuş, böylece örgütsel vatandaşlık davranışı daha çok bilimadamları tarafından irdelenmiş ve çalışılmış bir konu olarak örgütsel davranış alanında önemli bir yer edinmiştir.

2.1.2.4. Prososyal Örgütsel Davranışlar (Sosyal Temelli Örgütsel Davranış)

Brief ve Motowildo pro-sosyal örgütsel davranışı, çalışanlar tarafından yerine getirilen, bir birey veya gruba doğru yönlendirilmiş ve bireyin, grubun veya örgütün refahını artırma yolunda gerçekleştirdiği davranışlar olarak tanımlamışlardır (Brief ve Motowildo, 1986; 710-725). Brief ve Motowidlo, prososyal örgütsel davranışlar olarak da nitelendirilen sosyal temelli örgütsel davranışları, bireyin örgütsel rolünü yerine getirirken etkileşim halinde olduğu birey, grup ya da örgüte yönelik olan ve yöneltildiği bu öğelerin yararını sağlama amacı taşıyan davranışlar olarak tanımlamışlardır. Tanımdan da anlaşıldığı gibi davranışın örgütsel anlamda bir yarar göstermesi şart değildir. Bu davranışlar da aynı vatandaşlık davranışı gibi herhangi bir ödül beklentisi olmadan içtenlikle yapılan davranışlardır. Bu davranışlar kişilerin özel yaşantılarında da destek ve yardımı içermektedir (Öztürk, 2010: 45-46).

Pro-sosyal örgütsel davranışlar, “fazladan rol”(ekstra rol) ve “tanımlanmış rol” (role prescribed) davranışları şeklinde ikiye ayrılmaktadır ve geniş bir kapsama sahiptir. Pro-sosyal örgütsel davranışlar, bireysel ve örgütsel verimlilikte çok çeşitli davranışları içerir ve örgütsel açıdan son derece önemlidir. Başkalarıyla işbirliği kurma, organizasyonu geliştirici fikirler ortaya atma, beklenmeyen tehlikelere karşı organizasyonu koruma gibi pro-sosyal davranışlar örgütün etkinliğini arttırmaktadırlar (İşbaşı, 2000: 4-15 ; Bozkurt, 2007:103).

Sosyal temelli (prososyal) davranışlar, iş arkadaşlarına yardımcı olmak, örgütsel değer ve politikaları benimsemek, örgüt prosedürü ile ilgili önerilerde bulunmak, makul olmayanlara karşı itirazda bulunmak ve olumsuz şartlarda bile çalışmaya devam etmek gibi davranışları içermektedir (Erken, 2010: 18). Bu tür davranışlar, bireyin etrafındaki kişilerin beraberliğini ve huzurunu sağlamak ve korumak amacıyla sergilediği olumlu sosyal davranışlardır (Ay, 2007: 14-15).

Örgütsel vatandaşlık davranışı “Sosyal Değişim Teorisi” ve “Pro-sosyal örgütsel davranış”la ilişkilidir. Sosyal Değişim Teorisi’ne göre bireylerin seçimleri ve davranışları diğer bireylerin ne yaptığına bağlıdır. Sosyal değişim, sonunda kazanç elde etmeyi umarak güdülenen bireylerin yaptıkları gönüllü davranışları kapsamaktadır. Yani, Sosyal Değişim Teorisi belirlenmiş iş tanımlarının dışında mevcuttur ve çalışanlar tarafından yerine getirilen zorunlu olmayan planlanmamış davranışları içermektedir (Sabuncuoğlu, 2001; 330). Dolayısıyla, sosyal değişim de tipki örgütsel vatandaşlık davranışı gibi keskin sözleşmelerin dışındadır ve “isteğe

bağlılığı" izin vermektedir. Hem sosyal değişim teorisi sonucunda ortaya çıkan prososyal örgütsel davranışların, hem de örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumunda aynı faktörlerin bu tür davranışlara neden olduğu gözlemlenmektedir. Çünkü her iki davranışın da çıkış noktasında karşılıklılık, yardımcı olma isteği, özgür irade ve spontanlık bulunmaktadır. Birbirini kapsayan ve tamamlayan bu iki tür davranışın birbirlerine çok benzediği ve karıştırılabildiği unutulmamalıdır. (Bozkurt, 2007:104)

Tablo 9 incelendiğinde Brief ve Motowidlo (1986)'ya göre prososyal örgütsel davranışların toplam 13 alt boyuttan oluştuğu görülmektedir. Bu boyutların bir kısmı örgütün hedeflerini gerçekleştirmesine olumlu katkı sağladığından işlevsel prososyal örgütsel davranışlar olarak nitelendirilebilir. Örneğin, örgütün gelişmesine ve başarmasına katkı sağlayan öneri ve tekliflerde bulunma, iş arkadaşları ile işbirliği içinde olma, kendini geliştirme vb gibi. Bunun yanında, prososyal örgütsel davranışlar kapsamında değerlendirilen, ancak örgütsel işlevselliği olmayan davranışlar da bulunmaktadır. Bu davranışlar örgütün etkinliğine ve işlevselliğine katkısı olmayan, ancak kişisel çıkarlara hizmet eden prososyal örgütsel davranışlardır. Bunlara örnek olarak, çalışma arkadaşını korumak için örgüt kayıtlarında değişiklik yapma, örgütün amaçlarına uymayan kişisel hedefleri gerçekleştirmek için işbirliği yapma gibi davranışlar verilebilir. Dolayısıyla, prososyal örgütsel davranışlar, işlevsel prososyal örgütsel davranışlar ve işlevsel olmayan prososyal örgütsel davranışlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Brief ve Motowidlo, 1986: 711).

Çalışanların farklı kültürel yapıları ve görev anlayışları sebebiyle prososyal davranışların sınırlarını çizmek ve tanımlamak konusunda sıkıntılar bulunmaktadır. Bazı araştırmacılar, sadece örgütün faydasına olan davranışları prososyal davranışlar olarak kabul etmekte ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile prososyal davranışları birbirinin yerine kullanmaktadırlar. Bazıları ise; çalışanların işle ilgili olan veya olmayan tüm yardım faaliyetlerini prososyal davranışlar olarak kabul etmektedir. Bu davranışların bir kısmı örgütün gelişimine fayda sağlarken bir kısmı örgüte zarar verebilmektedir. Prososyal davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışlarını kapsamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışları her zaman örgüt için olumlu sonuçlar ortaya koyarken, prososyal örgütsel davranışlar örgütün zarar görmesine bile sebep olabilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları çalışanların işle ilgili konularda birbirleri ile yardımlaşmalarını vatandaşlık boyutu kabul ederken, çalışanların işle ilgili olmayan özel sıkıntılarında birbirleri ile yardımlaşmalarını da prososyal örgütsel davranış sınırları içerisinde kabul edilmektedir. Sonuç olarak;

Örgütsel vatandaşlık davranışı prososyal örgütsel davranışların bir parçasıdır ve çalışanların davranışlarının örgüt içerisinde yardımlaşma ve iyilik yapma konusunda ulaşabilecekleri en son noktadır (Çelik, 2007:109-110).

2.1.2.5. İzlenim Yönetimi

Bireyin davranışlarını başkalarının kendisiyle ilgili algılamalarını şekillendirecek şekilde yönlendirmesi olarak ifade edilen izlenim yönetimi konusunda çalışma yapan araştırmacılar, bireylerin örgütteki imajlarını geliştirmek için çeşitli taktikler kullandıklarını tespit etmişlerdir. İşgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinin nedeni iş arkadaşları ve yöneticileri üzerinde olumlu etki bırakmaktadır. Bu bağlamda bazı izlenim yönetimi stratejileri örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları (vicdanlılık ve özgecilik) ile örtüşmektedir. Literatürdeki ampirik çalışmaların sonuçları da izlenim yönetimi davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri desteklemiştir (İplik,2015:24).

Bozkurt (2010), izlenim yönetimi araştırmacılarının, bireylerin örgüt içindeki imajlarını geliştirmek için çeşitli taktikler kullandıklarını ve bu taktiklerin beş kategoride sınıfladığını ifade etmiş olup bu taktikler aşağıda belirtilmiştir (Bolino, 1999: 84):

1. Girişkenlik: Çalışanların, örgütte sempatik bir birey olarak görünmeye çabalamasıdır.
2. Örnek Olma: Çalışanların, örgüte adanmış bir birey olarak görünmeye çalışmasıdır.
3. Yıldırma: Çalışanların örgütlerine, tehlikeli veya tehditkâr bir kişi gibi görünmeye çabalamasıdır.
4. Kendini Geliştirme: Çalışanların, yetenekli olarak görülmeyi umut etmesidir.
5. Rica: Çalışanların, kendilerinin muhtaç durumda ya da yardıma ihtiyacı olan bir birey şeklinde görülmeye çalışmasıdır (Bozkurt, 2010: 25)

Bireylerin örgütte kullandıkları izlenim yönetimi stratejileri yönetici odaklı, işgörenin kendisine odaklı ve işe odaklı stratejiler olmak üzere üç grup altında toplanmaktadır. Yönetici odaklı taktikler, işgörenin anlayışlı ve yardımsever olarak görünmek için sergilediği davranışlardır. İşgörenin kendisine odaklı taktikler örnek davranışları kapsamakta ve bireyin kendisini örgüte adanmış olarak görünmek için sergilediği davranışlardır. İş odaklı taktikler ise, bireyin iş konusunda daha yetenekli

görünmek için sergilediği davranışlardır. Sonuç olarak izlenim yönetimi taktikleri ile vatandaşlık davranışları birbirleriyle ilişkili olup, yönetici ve kendisine odaklı taktikleri tercih eden işgörenler örgütsel açıdan iyi vatandaş, iş odaklı taktikleri tercih edenler ise örgütsel açıdan kötü vatandaş olarak görülmektedir. Bu doğrultuda örgütsel açıdan iyi vatandaş olarak görülen bireyler ise daha başarılı işgörenler olarak değerlendirilmektedir (İplik, 2015: 28).

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

2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI

İplik (2015) tarafından, literatürün incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları üzerinde fikir birliğine varılmadığı ve farklı çalışmalarda farklı boyutların tanımlandığı ifade edilmektedir. Literatürde farklı şekilde sınıflandırılarak incelenen Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavramını;

- Organ (1988); özgecilik, vicdanlılık (yüksek görev bilinci), örgütsel erdem (sivil erdem), nezaketen bilgilendirme, sportmenlik (gönüllülük ve centilmenlik) olmak üzere 5 boyutta,

- Graham (1991); uyum, sadakat ve katılım olmak üzere 3 boyutta,

- Williams ve Anderson (1991); bireye ve örgüte yönelik olmak üzere 2 boyutta,

- Borman Motowidlo (1993); diğerlerine yardım etme ve işbirliği kurma, sportmenlik, örgütsel amaçları destekleme ve savunma, örgütsel kurallara ve

prasedürlere uyma, gayret ve ekstra çabayı sürdürme ve görev faaliyetlerini yürütmeye gönüllü olma şeklinde 6 boyutta,

- Van Dyne ve arkadaşları (1994) sadakat, itaat, savunmacı katılım, fonksiyonel katılım ve sosyal katılım olmak üzere 5 boyutta,

- Moorman ve Blakely (1995) bireyler arası yardım, bağlılığı destekleme bireysel çaba ve bireysel inisiyatif olmak üzere 4 boyutta,

- Van Scotter ve Motowidlo (1996) kişisel kolaylaştırma, örgütsel itaat ve bireysel inisiyatif olmak üzere 3 boyutta,

- Podsakoff ve arkadaşları (2000); yardım etme davranışı, gönüllülük ve centilmenlik, örgütsel sadakat, örgüte uyum sağlama, bireysel inisiyatif, örgütün gelişimine destek verme ve bireysel gelişim olmak üzere 7 boyutta ele almışlardır (İplik, 2015: 57).

Podsakoff ve arkadaşları (2000), Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramına olan ilginin artışına rağmen, bu alanda yapılan literatür incelemelerinde, yapının boyutlandırılmasına yönelik fikir birliği eksikliği ortaya çıktığı ifade edilmiş ve ilgili yazını incelediklerinde 30 farklı örgütsel vatandaşlık davranışı türünün tanımlandığını belirtmişler ve bunları 7 başlık altında toplamaya çalışmışlardır. Yapıya ait kavramsal tanımlar Tablo 10'da ifade edilmiştir.

Tablo 10: Çalışanların Gösterdiği Rol ve Fazladan Rol Performansı Boyutlarının Özeti

Vatandaşlık davranışı boyutu	Yardımlaşma Davranışı	Sportmenlik (Centilmen Olmak)	Örgütsel Sadakat	Örgütsel Uyum	Bireysel İnisiyatif (Vicdanlılık)	Erdemli Olmak	Kendini Geliştirmek
Smith vd. 1983	Özgecilik- Belirli bir şahsa ve yüz yüze doğrudan yardıma yönelik durumları kapsayan davranış (mesela yeni bir personele intibak eğitimi, birine ağır işinde yardım)			Genel Uyum- Kişisel anlayışa bağlı bir form olmakla birlikte, hemen her an özellikle yardıma hazır olmayı gerektirmese de sisteme yeni katılanlara yardımcı olmayı gerektirir.(mesela dakiklık, zaman israfını önleme)Bu davranış, iyi bir çalışanda olması gereken iç normların tanımlandığı, çok yakın uyum gibi davranışı tanımlamaz			
Organ, 1988, 1990a,1990b	Özgecilik- Bir diğerine bir iş probleminde gönüllü yardımcı olma durumudur.Yeni işe giren birine aletlerin nasıl kullanılacağı hususunda bilgilendirme, bir iş arkadaşına işin ağır kısmını geçirmede yardım, bir meslektaşına ihtiyacı olduğu ama ulaşamadığı malzemeyi alıp getirmek gibi Nezaket- Meydana gelebilecek problemlerden korunmayı sağlayabilecek karşı tedbirleri almak, esas konuya girerek iş programından önce ilk dikkat etmeleri gerekenler konusunda uyarıda bulunmak. Barış Sağlayıcılık-Yapıcı olmayan kavgı dövüş gibi olayların meydana gelmesini önleyici hareketler. Neşelendirmek- İş arkadaşlarına mesleki gelişmelerini sağlamak için cesaretlendirmek, teşvik edici sözler söylemek, başarıları yüreklendirmek.	Sportmenlik- Kaçınılmaz olumsuzluklar ve işten doğan zahmet, taciz ve zorlukları tolere edebilme, karşı durma, bezginliği önleme durumu olarak bir vatandaşlık davranışdır.			Vicdanlılık- Mevcut bulunanlardan en az istenen seviyenin ötesine geçmektir.Dakiklık, işyerini temiz tutmak, kaynakları korumak ve içsel bakım onarım gibi davranışları kapsar.	Sivil erdem- Yapısal bağlılık ve örgütün politik oluşumundan sorumludur.Ama yalnızca fikir bildirerek değil, birinin bildirisini okumak, toplantılara katılmak ve örgütün büyük olaylarla karşılaşmasında yan yana durma, arka çıkmaktır.	

Graham, 1989; Moorman ve Blakely, 1995	Kişilerarası Yardımlaşma-İş arkadaşları arasında gerektiğinde yardımlaşmaya odaklanmak.		Sadakatle destek olma-Örgütsel görünümün örgüt dışındakilere tanıtımıdır		Kişisel Gayret -İşin gerektirdiğinin üstünde ve ötesinde özel bir performanstır. Bireysel Girişimcilik -İşyerinde diğerleri ile iletişim, bireysel veya grup performansını geliştirmektir		
Graham, 1991			Örgütsel Sadakat- Bireylerin iş gruplarının ve departmanların bireysel veya toplumsal bilgi ve düşüncelerini dikkate alarak örgüt liderlerine giderek kendilerini bütün organizasyona bağlılık ve sadakatle tanıtmaktır.Temsili davranışları örgütü dış tesirlere karşı savunmayı iyi taraflarını tanıtmaya yardım etmeyi ve diğerleri ile bütünün ilgisini çekmeyi kapsar.	Örgütsel İtaat -Örgütsel yapıya giriş, iş tanımları yapısal kural ve yöntemlerin mantiki, makul ve gerekliliğini tanıyan bir personel politikası olabilir.İtaat, kurallara ve talimatlara saygı ve bağlılık, görevi tanımlamada dakiklık ve örgütsel kaynaklara sahiplik olarak tanımlanabilir.		Örgütsel Ortaklık-İdeal standartlara uygun örgütsel oluşmalara ilgi, değerlendirme ve örgütsel yönetimi açık ve sarıh bir şekilde bilgilendirme.Bu aynı zamanda, çağrılmayan toplantılara da katılmak doğru bilgi, görüşleri ve yeni fikirleri diğerleri ile paylaşmak ,kötü oluşumlardan haberdar etmeye hazır olduğunu belli etmek grup düşüncesi içinde diğer uygunsuz görüşler ile savaşılmaya hazır olduğunu belli etmek.	

Williams ve Anderson, 1991	ÖVD-B- Belirli şahıslar üzerinde faydası hemen görülen ve bu yolla dolaylı olarak örgüte yansıyan davranışlardır. (mesela yokluklarında diğerlerine yardım diğer personel üzerinde hemen ilgi çeker. İlk araştırmalar ÖVD-B'yi özgeciliik boyutu olarak isimlendirmişlerdir.)			ÖVD-Ö- Genel olarak örgüte fayda sağlayan davranıştır. (örneğin işe gelemeyeceğini önceden haber vermek, nizami olmayan kuralları esas kurallara uyarlamak). İlk araştırmalar, ÖVD-Ö genel bağlılığın bir boyutu olarak isimlendirmiştir.			
George ve Brief, 1992; George ve Jones, 1997	İş arkadaşlarına yardım-Bütün gönüllü yardımlaşmaları içerir. Bunun işte başarı sağlayarak hedefe varmada kolaylık sağlayıcı, başarı odaklı yardım ve teşvikler olarak sayılabilir. Ağır iş yükünde iş arkadaşlarına yardımcı iş bölümlerini ve kaynaklarını bölüşme, hatalarda ve atlamalarda uyarı, bu şekilde davranmıyorsa yeni teknolojilerin kullanımında bilgilendirme gibi iş arkadaşlarına ait bütün yardım formlarını içerir.		İyi niyet yaymak- Örgüt üyelerinin gönüllü olarak yardımları ile örgütün etkisinin faydalı bir ışık olarak daha geniş bir çerçeveye yayılmasıdır. Bu birinin örgütü koruması desteklemesi ve örgütün iyiliği için hizmetlerin müşterilerin ihtiyaçlarının yüksek kalitede karşılanması olarak ifade edilir. Örgüte güven sağlayarak, ihtiyacı olanlara çeşitli gruplardan kaynak sağlayıp, iyi niyet göstererek örgütün etkisini arttırmaktır.		Yapıcı Tavsiyelerde Bulunma -Bütün gönüllü yaratıcı hareketleri kapsar. Bu fikirler kırtasiye işlerinin daha verimli halletmek gibi maddesel konularda olabileceği gibi, bir birimin değişen müşteri tabanına göre daha iyi hizmet verecek şekilde yeniden yapılandırılması gibi çok geniş alanlarda olabilir. Böyle bir örgütsel harekete kendiliğinden katılan çalışanlar, bireysel ya da grup etkinliğini arttıracak yollar arayan çalışmalar yapar	Örgütü Koruma- Örgüt üyelerinin yaşam kurtarıcı bir harekete katılmaları, yangından zarar görmüş eşyanın sınıflandırılması, kapıların güvenli kapatılması, şüpheli ve tehlikeli oluşumların ihbarı, insan yaşamının tehlikeye düşmesi gibi bir durum anında üretimin durdurulmasında inisiyatif almak gibi hususları içerir.	Kendini Geliştirme - İşçilerin bilgilerini becerilerini ve kabiliyetlerini geliştirerek örgütlerine daha faydalı olmalarını sağlayan ve gönüllü olarak yapılan bütün hareketleri kapsar. Araştırma ve geliştirme kurslarına katılmanın bütün avantajlarını kullanarak, kendi alanındaki yeni gelişmeleri yakalayarak ve hatta yeni beceriler kazanarak örgüte faydasını arttırmaktır.

Borman ve Motowidlo (1993,1997)	İş arkadaşları ile yardımlaşma ve işbirliği-İş arkadaşlarına destek olma yardımlaşma, müşterilere destek olma ile yardımlaşma ve fedakarlık	Diğerleri ile yardımlaşma davranışı ve işbirliği-Örgütsel nezaket ve şikayet etmemektedir		Örgütsel kural ve prosedüre uymak- Kaidelere kurallara uymak otoriteye saygı göstermektir.Örgütsel değerleri ve politikayı kabul etmek, vicdanlılık ve son noktada anlaşmadır	Sebat ,Şevk ve Ekstra Gayret- Kendi vazifesini başarı ile tamamlamak. Azim ve bilgiyi de kapsar.İşte olağan üstü gayret. Görevin Gereğini Yerine Getirmede Gönüllülük -Bunlar kendi işinin parçası değildir.Örgütsel geliştirme tavsiyeleri, inisiyatif ve fazladan sorumluluk almak gibi hareketleri içerir.		
Van Scotter ve Motowidlo, 1996	Kişiler arası yardım etme- Örgütsel amaca yönelik başarı sağlamayı kolaylaştırıcı davranışlar ve ilaveten kendiliğinden oluşan yardımlaşma davranışları Smith'e göre (1983) özgecilik olarak isimlendirilirken, George ve Brief (1992) iş arkadaşları arasında kişisel yardımlaşma olarak isimlendirilir.Davranışları biçimlendirmek kolaylaştırmak, moral kazandırmak, işbirliğini güçlendirmek ve iş arkadaşlarının görevlerinde başarıya yönelik performanslarını geliştirmek gibi hususları kapsar.Bu itibarla kişisel kolaylıklar, kişisel hareketlerin alanını belirler.Bu da kişisel ve sosyal birlikteliğin başarı performansının gelişmesine yardım eder			İş Verme - Kurallara uymak gibi kişisel disipline odaklı bir davranıştır.Smith (1983)'in düşüncesinin genelleştirilmiş hoşgörü boyutudur.	İş Kutsiyeti -Yapısal davranışın, sıkı çalışma, bir iş problemini çözme inisiyatif alma ve bunu isteyerek yapmak gibi davranışları içerir.Campbell (1990), tanımına göre, iş kutsiyeti iş performansı için temel dürtüdür.İnsanları örgütün menfaatini en iyi şekilde koruyacak bir düşünce ve davranış içinde olmaya sevkeder.		

Kaynak: Podsakoff ve diğerleri, 2000: 518-524'den faydalanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

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

2.2.1. Özgecilik (Altruism) (Diğerlerini düşünme/ Diğerkâmlık)

Özgecilik, organizasyona ilişkin sorunlarda diğer kişilere karşılıksız olarak yardım etmeyi amaçlayan davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Çalışma hayatında bu boyutu oluşturan davranışlar; işinde başarısız işgörenlere yardımcı olma, sağlık problemi nedeniyle işe geç kalan arkadaşlarının görevini üstlenme, işe yeni başlayanlara işe uyum konusunda gönüllü olarak yardım etme, iş yükü ağır ve işle ilgili sorunu olan işgörenlere yardımcı olma ve iş arkadaşlarının ihtiyacı olan ve kendilerinin tedarik edemeyeceği materyalleri sağlamak şeklinde ele alınmaktadır. Bu tür davranışların temelinde yardımseverlik yer almakta ve bu nedenle bazı araştırmacılar tarafından özgecilik boyutu yardımseverlik olarak tanımlanmaktadır. Temelde bireye yönelik yardımcı olmaya dayanıyorsa da örgüte de fayda sağlamaktadır (İplik, 2015:58).

Özgecilik boyutunda üyeler, kendi iş yükü üzerine ödül veya emir beklemeksizin ve yapmadığı takdirde ceza almayacağını bildiği halde arkadaşlarının iş yükünü üstlenmektedir. Özverili olma, örgüt içindeki üyeler veya iş grupları arasındaki işbirliğine yönelik davranışların gönüllü olarak gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Dolayısıyla örgüt içerisinde meydana gelebilecek çatışmalar ve gerginlikler azalmakta, böylece üyeler birbirlerine yardım etmekte, birbirleriyle iyi ilişkiler kurmakta ve örgüte yakınlaşmaktadırlar. Özverili olma, potansiyel olarak bir örgütün verimliliğinin nasıl artırılabilirliğini açıkça göstermektedir. Bunların yanında örgüt kaynakları, örgütün varlığını koruma ve sürdürmeye yönelik sorunlara aktarılacak yerine, örgütün üretimini artıracak amaçlar için kullanılabilir (Podsakoff ve diğerleri, 2000: 518).

Ölçüm Çetin (2004), özgecilik kavramını örgütteki işgörenlerin belirgin olarak uzman işgörenlere ve diğer işgörenlere yardım ederek onların performanslarını

arttırmaya yönelik davranışlar olarak ifade etmektedir. Örneğin uzman kişilerin ya da kıdemli işgörenlerin hiçbir ücret almaksızın yeni meslektaşlarına yardım etmesi. Bu tür davranışlar, bireylerin performanslarını geliştirerek grup verimliliğine katkıda bulunurlar. Organ ise işgörenin, diğer bir işgörenin rahatsız olması nedeniyle onun işini üstlenmesi davranışını bu boyuta örnek olarak vermektedir. Podsakoff ise bir sorun oluştuğunda, işgörenlerin; uzman kişilere yardımcı olmayı amaçlayan ve bu durum iş görenlerin daha verimli çalışmasını sağlayan davranışlar olarak belirtmiştir (Ölçüm Çetin, 2004: 19).

Tablo 10'da belirtildiği şekilde, Podsakoff vd. (2000) tarafından ifade edilen ÖVD boyutlar arasında bulunan yardımlaşma davranışı kavramı, Organ'ın "Diğerlerini düşünme-özgecilik"(Altruism) ve problemleri önleyici adımlar atarak diğerlerine yardım etmeyi ifade eden "nezaket düşüncesini"(notion of courtesy) ifade eden iki boyutu da kapsamaktadır.

Özgecilik ve nezaket boyutları arasındaki en önemli ve belirgin fark, yardım etme eyleminin gerçekleştiği zaman boyutudur. Özgecilikte kişilerin birbirlerine bir sorun ortaya çıktıktan sonra, o soruna çözüm bulmak amacıyla yardım etmeleri söz konusudur. Nezaket boyutunda ise öngörülen sorunun ortaya çıkmasını engellemek veya o sorunun etkilerini azaltmak amacıyla önceden somut adımlar atmayı gerektiren davranışlar bulunmaktadır (İşbaşı, 2000; 30).

2.2.2. Vicdanlılık (Conscientiousness) (İleri Görev Bilinci)

Vicdanlılık, örgüt üyelerinin asgari rol gereklerinin ötesinde gönüllü olarak sergiledikleri davranışlardır (Farh ve diğerleri, 2004: 242). Diğer bir ifade ile vicdanlılık, üyelerin, işleri ve üstlenilen rolleri ile ilgili yükümlülüklerinin ötesinde davranarak, örgütün işleyişine gönüllü olarak katkıda bulunmalarını ifade etmektedir (Allison ve diğerleri, 2001: 284).

Yüksek görev bilinci, örgüt üyelerinin bazı rol davranışlarını kendilerinden bekleneni aşan bir şekilde yerine getirmelerini ifade etmektedir. Bu boyut yaratıcı davranışları ve organizasyonun performansını geliştirmeye ilişkin yeni bakış açısı geliştirme, işi başarmaya yönelik çaba gösterme, fazla sorumluluk almaya gönüllü olma ve organizasyondaki diğer işgörenleri de aynı şekilde davranmaya yönlendirme, işe devamlılık, düzenli çalışma, dakiklik, çalışırken zaman kaybetmeme, olumsuz koşullarda bile işe zamanında gelmeye çalışma, düzenli

olma, dinlenme zamanlarını doğru kullanma ve görevin gerektirdiği kurallara uyma gibi davranışları kapsamaktadır (İplik, 2015: 59).

İşgörenlerin kendilerinden beklenen rol davranışlarının üzerinde bir davranış göstermelerini ifade eder. İşgörenlerin olumsuz koşullarda bile işlerine zamanında gelmeye çalışmaları bu buyuta örnek olarak verilebilir. Yani olması gerekenden daha fazlasını yapmayı ifade eder. Bir başka örnek ise işgörenin bitirmesi gereken iş bitmemiş fakat mesai bitse de işgörenin işini yapmaya devam etmesidir. Bu davranış biçiminin, biçimsel rol performansının üzerinde olduğu görünen bir gerçektir (Ölçüm Çetin, 2004: 20).

Vicdanlılık, dışarıya karşı örgütü övme, dış tehlikelere karşı savunma ve olumsuz şartlar altında bile örgüte bağlı kalma anlamlarına gelmektedir. Vicdanlılık davranışı, kimse izlemese bile, örgütün kural, düzenleme ve prosedürlerine uyulmasını ve onların içselleştirilmesini içermektedir. Bu davranışın bir örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilmesinin sebebi, herkesin örgüt kurallarına ve süreçlerine her zaman uyması beklense bile çoğu üyenin bunu yapmamasıdır. İşe devamlılık bu tür davranışın en iyi örneklerinden biridir (Kalkan, A., 2013: 87)

Vicdanlılık, örgüt üyelerinin kimi rol davranışlarını kendilerinden bekleneni aşan şekilde yerine getirmeleridir ve işe devam etme, çalışma zamanını etkin kullanma ve iş ortamında belirlenen çeşitli kurallara bağlılık gibi davranışlara öncelik vermeyi ifade etmektedir. İşe aksatmadan düzenli devam edilmesi, çalışanın anlaşmaya dayalı yükümlülüğüdür. Ancak devamlılığın gönüllülüğe dayandığı durumlara da sıklıkla rastlanmaktadır. Bir çalışanın beklenmedik hava koşullarında veya önemsiz hastalıklarında işine gelmemesi, kullanmadığı kişisel izinlerini kullanmak istemesi, özel hayatına ilişkin sorunlar nedeniyle işine bir süre devam edememesi gibi durumlar, çok sık oluşmadığı sürece, yöneticiler tarafından hoşgörü ile karşılanabilmektedir. Ancak, bu hoşgörüye rağmen, işe devamlılık konusunda kendilerinden beklenenin üzerinde bir çaba gösteren çalışanların davranışları, vicdanlılık boyutunda yer alabilecek davranışlardır (Serinkan ve Ürkek Erdiş, 2014: 99)

Yüksek görev bilinci veya bilinçlilik şeklinde de Türkçe'ye çevrilen vicdanlılık, örgüt üyelerinin kendilerinden beklenen en düşük rol davranışının ötesinde bir davranış sergilemeye gönüllü olmaları ve en düşük beklentideki davranıştan daha fazlasını yerine getirmeleri; örgüte katılım, iş zamanını kullanımı, kurallara uyma olarak tanımlanmaktadır. İşe devam, iş yerinde düzenli çalışma, dakiklik, dinlenme

zamanlarını yerinde ve suistimal etmeden kullanma, görev teslim tarihlerine ve kurallara uyma gibi davranışları içermektedir. Vicdanlılık boyutunun örgütsel etkililiğe katkısı oldukça fazladır. Ayrıca örgütün planlama, sorun çözme ve üreticilik gibi süreçlerini güçlendirmektedir. Devamsızlık sorunu göz önüne alındığında örgütteki devamsızlık oranının düşürülmesi, mesai saatleri içerisindeki devamsızlık nedeniyle oluşan kayıpların azalması ve üretimde sürekliliğin sağlanması örgütün etkililiğini arttıracaktır. Vicdanlılık davranışı ile yalnızca mevcut kaynaklar daha etkili kullanılmakla kalmayıp, aynı zamanda örgütün girdi maliyetleri azaltılarak üretimin veya yatırımların gerçekleştirilmesi sağlanmaktadır (Akyüz, 2012: 54).

2.2.3. Nezaket (Courtesy) (Nezaketen bilgilendirme)

Organizasyondaki işbölümüne dayanan bu boyut, örgütte iş yükümlülükleri nedeniyle sürekli iletişim halinde olmaları gereken ve birbirlerinin faaliyet ve kararlarından etkilenen işgörenlerin birbirlerine uyarma, danışma, bilgi aktarma ve hatırlatma gibi olumlu davranışlarını içerir. Bu boyutta yer alan davranışların ortak özelliği, sorun ortaya çıkmadan örgüt üyelerini uyarmayı amaçlamalarıdır. Nezaketen bilgilendirme ve özgecilik davranışları arasındaki en belirgin fark, yardım etme davranışının gerçekleştirildiği zamanla ilgilidir. Özgecilik davranışı problem ortaya çıktıktan sonra çözüm aşamasında sergilenirken, nezaket davranışı problemlerin ortaya çıkmaması için alınması gereken önlemler sırasında sergilenen davranışlardır. (İplik, 2015: 64).

Nezaketen bilgilendirme, yükümlülükleri gereği birbirleriyle etkileşimde olan işgörenlerin, yaptıkları iş ya da aldıkları kararlarla ilgili birbirlerini haberdar etmeleri biçimindeki olumlu davranışları ifade etmektedir. Herhangi bir olaydan etkilenebilecek olan kişileri önceden bilgilendirmek, fark edilen durumlarla ilgili hatırlatmalar yapmak, tehdit edici etkinliklere karşı iş arkadaşlarını uyarmak, bir karar alırken bu karardan etkilenecek işgörenlerin düşüncelerini sormak ve bilgi aktarmak bu tür davranışlar örnek olarak verilebilir.(Organ, 1988: 12).

"Başkalarının işlerini etkileyecek hareketler yapmadan veya kararlar almadan önce diğerlerini bilgilendirmeye dayanan davranışlardır". Nezaket tabanlı bilgilendirme problemlerin önlenmesinde yapıcı bir role sahip olup, sonradan oluşabilecek sorunların önüne geçtiğinden ve fırsat vermediğinden sonrasında bu

problemleri çözmek için zaman ve emek harcanmasını da önlemiş olur (Ölçüm Çetin, 2004: 20).

Nezaket boyutu, örgütte iş yükümlülükleri nedeniyle devamlı iletişim içinde olmaları gereken ve birbirlerinin işlerinden ve kararlarından etkilenen üyelerin sergiledikleri olumlu davranışları ifade etmektedir. Diğer çalışanların işle ilgili problemlerle karşılaşmasına engel olma ve bu konuda önlemler alarak yardım etmeyi içermektedir. Diğer bir deyişle nezaket, bir çalışanın diğer çalışanların problemlerini önceden belirleyerek bu problemlerin çözümü için önerilerde bulunmak ve çalışanın haklarına saygı göstererek problemlerin çıkmasını önlemek ya da bu problemlerin oluşumunu hafifletmek için ön almaktır. Kışkırtılan bir çalışanın sinirlenmemesi, problemlerden sakınmak, diğer çalışanları etkileyecek faaliyetlere katılmadan önce onlara bilgi vermek, güvenilirlik ve başkalarının haklarına saygılı olmak, gerekli kademeleri olası sorunlardan haberdar etmek gibi davranışlar bu boyuta örnek olarak verilebilmektedir. Nezaket, duygusal açıdan istikrarlılığı koruyarak çatışmaları önlemektedir. Görevler konusunda önceden iletişimi sağlayarak bağımsız çalışılacak işlerin programlanmasını ve işlerin yürümesini kolaylaştırmaktadır (Bozkurt, 2007: 117).

2.2.4. Sivil Erdem (Civic Virtue) (Örgüt Gelişimine Destek Verme)

İşgörenlerin organizasyonun politik yaşamına aktif olarak katılmalarını ifade eder. Örgüt içi toplantılarda düzenli olarak yer alma, örgütteki gelişmelere ayak uydurmaya çalışarak değişimleri yakından izleme ve diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynama, örgüt amaçlarına uygun olarak alınan kararlara destek olma, örgütteki duyuru panolarından faydalanma ve organizasyonla ilgili konular üzerinde düşünme, bilgi sahibi olma ve bunu iş arkadaşlarıyla paylaşma bu boyut kapsamındaki davranışlardır. Bu kapsamdaki davranışlar örgütün ihtiyaçlarına hizmet ederek gelişimine destek vermektedir. Örgütü etkileyen olaylara karşı işgörenlerin kendilerini sorumlu kılmaları ve toplantılara gönüllü katılımına sebep olmaktadır. Ayrıca işgörenin desteklediği ve benimsediği politikalara sahip çıkması, örgütsel ve bireysel problemlere yönelik görüş bildirmesi ve elde edilen bilgileri eleştirel şekilde değerlendirmesi gibi davranışları da kapsamaktadır (İplik, 2015:65).

Organizasyonun yaşam seyrine yapıcı ve sorumlu katılım sağlama, işle ilgili fikirlerini rahatça paylaşma, görüşmelere katılma, dış çevredeki gelişmeleri takip ederek işletmenin faydasına olabilecek yenilikler hakkında bilgilendirme, çalışanın kendisini örgütün bir parçası görmesi ve işlerin örgütlenmesinde aktif rol alma gibi davranışları sivil erdeme örnek olarak verebiliriz. Ayrıca örgütün tüm çalışmalarını takip etme ve örgütü dışarıda en iyi şekilde temsil etme gayretleri de sivil erdem boyutunu oluşturan davranışlardandır. İşgörenler yapısal bağlılık ve örgütün politik oluşumundan sorumludur. Ama yalnızca fikir bildirerek değil, birinin bildirisini okumak, toplantılara katılmak ve örgütün büyük olaylarla karşılaşmasında yan yana durma, arka çıkmaktır (Podsakoff ve diğerleri, 2000: 522- 525).

Organ (1997)'a göre, iyi bir örgüt vatandaşı, yalnızca örgütün günlük yaşamına sorgusuzca uyum sağlamaya çalışan bir kişi olmamalı, örgütle ilgili tüm konularda fikir geliştirmeye çalışmalı ve geliştirdiği fikirleri söylemekten kaçınmamalıdır. Örgütün gelişimine destek verme davranışı olarak da sayılabilecek bu davranışlarda bireysel inisiyatif söz konusudur (Organ,1997:92). Örgütsel vatandaşlık davranışları bireylerin örgütle ilgili konularda tartışmasını, sorunlara çözüm önerileri getirmesini ve kurumsal imaja katkı sağlayacak etkinliklere gönüllü olarak katılmalarını içermektedir. Örgüt içi toplantılarda düzenli olarak yer almak ve tartışmalara aktif olarak katılmak, örgütsel politika ve karar verme süreçlerine gönüllü katılım, işle ilgili eğitim etkinliklerine devam etmek, kurumdaki gelişmelere ayak uydurmaya çalışarak değişimleri yakından izlemek ve bu değişimlerin diğerleri tarafından kabul edilmesinde aktif rol oynamak, bina içindeki duyuru kaynaklarından (pano, posta vb.) faydalanmak, örgütle ilgili konular üzerinde düşünmek, bilgi sahibi olmak ve bunu iş arkadaşlarıyla paylaşmak, örgütün önündeki fırsatları ve tehditleri gözlemek gibi davranışlar sivil erdem boyutunda yer alabilecek nitelikte davranışlardır (Allison ve diğerleri, 2001: 283; Dalgın, 2015: 57).

2.2.5. Centilmenlik (Sportsmanship) (Sportmenlik)

Örgütler, profesyonel yöneticiler tarafından ne kadar ustaca ve iyi niyetle yönetilirlerse yönetilsinler, örgütle doğrudan ilişkisi olsun ya da olmasın uygulama sürecinde beklenmedik bir takım sorunların yaşanılması kaçınılmazdır. Ortaya çıkan sorunlar, üyelerden bir kısmının yaşananlardan olumsuz etkilenmesine yol açacaktır. Sorunların kapsam ve etkilerinin büyüklüğünü ise üyelerin yaklaşımları

belirleyecektir. Bu gibi durumlarda, ortaya çıkan sorunları büyütmeyen, yapıcı tavırlarıyla sorunların çözümüne katkı sağlayan, örgütteki durumunun olumsuz yönlerini değil de olumlu yönlerini vurgulamaya çalışan ve kırıci konuşmalardan uzak duran hoşgörölü üyeler, örgütsel vatandaşlığın centilmenlik boyutunda yer alan davranışları ortaya koymuş olmaktadır (Kalkan, A., 2013: 88).

Centilmenlik davranışı, işteki sıkıntılara karşı hoşgörölü olmayı içerir. Bu boyuta, işgörenler şikayet etmeden birçok zahmet ve zorluklara katlanabilmesini örnek olarak verilebilir. Bu davranış biçimi, örgütteki olumlu çabalar üzerinde harcanan zamanı arttırır. Olumsuzluklara karşı olumlu yaklaşımı tercih eder. Çalışanların işbirliği yapması konusunda bir yönetici daha az zaman ve enerji harcaması ve de işgörenlerin bir yönetici olmaksızın diğer işgörenlerle verimli olmasını sağlayan bir davranış boyutudur. Diğer bir açıdan bakıldığında, bu boyutun olmaması işgörenlerin örgüte karşı bağlılık duygusunun azalmasına sebep olacaktır (Ölçüm Çetin, 2004: 21).

Sorunları gereksiz yere büyütmekten, zamanının çoğunu işiyle ilgili sorunlardan yakıarak geçirmekten ve iş arkadaşlarına saygısızca davranmaktan kaçınan işgörenlerin davranışları sportmenliğe örnek verilebilir. Yaşanan problemlerin çözümüne katkıda bulunan, işteki durumun olumsuz yönlerine değil olumlu yönlerine odaklanan, iş arkadaşlarına saygılı davranan ve örgüt imajını ve faaliyetlerini örgüt dışında da savunan işgörenler bu sportmenlik davranışı sergilemiş olurlar. Sportmenlik işgörenlerin işbirliği yapması konusunda yöneticilerin daha az zaman ve enerji harcaması ve işgörenlerin yönetici olmadan da diğer işgörenlerle verimli çalışmasını sağlayan davranış boyutudur (İplik, 2015:62).

Centilmenlik, literatürde fazla ilgi görmeyen bir örgütsel davranış türüdür. Organ sportmenliği, işin neden olduğu kaçınılmaz rahatsızlık ve zorlamalara müsamaha gösterilmesindeki isteklilik olarak tanımlanmıştır. Bununla birlikte, bu tanım sportmenlik kavramının kelime anlamından daha dar bir anlamı kastetmektedir. Örneğin, sportmen kişi, yalnızca diğer kişiler tarafından rahatsız edilmekten dolayı şikayet etmeyen değil, aynı zamanda işler yolunda gitmediğinde pozitif tutumunu koruyan, diğer kişiler kendi düşüncesinde değilse kızmayan, iyi bir grup çalışması için kendinden fedakarlık yapabilen ve diğerlerinin düşüncelerine de saygı duyan kişidir. Hemen her örgüt ortamında kaçınılmaz olarak zorluklar yaşanmaktadır (Posdakoff ve diğerleri, 2000: 517).

Sportmenlik davranışı, olumsuzluklara karşı olumlu tutumlarla yaklaşarak sıkıntıları ve küçük gerilimleri mesele çıkartmadan ve şikayet etmeden kabullenme 'iyi niyetini' de içermektedir. Hemen her örgüt ortamında kaçınılmaz olarak bu tür sıkıntılar ve zorluklar yaşanmaktadır. Organizasyonlar ne kadar ustaca ve iyi niyetle yönetilirse yönetilsin, umulmadık gerginliklerin ve sorunların yaşanılması kaçınılmazdır ve bu sorunlar giderek artabilmektedir. Oluşan gergin ortamdan etkilenen çalışanlar da şikayet etme hakkını kendilerinde görebilmektedirler. İşte bu haklılığa rağmen, ortaya çıkan tabloyu büyütmeyen ve yapıcı tavırlarıyla çözümüne katkı sağlamaya çalışan kişiler sportmen kişilerdir (İşbaşı, 2000; 29). Bu durumun tersi düşünüldüğünde ise şöyle bir manzara ortaya çıkmaktadır. Eğer çalışanlar sürekli şikayet eder, işin olumlu yönlerinden çok olumsuz yönlerine odaklanırlar, en küçük sorunları bile aşırı şekilde büyütürlerse, olumlu bir örgüt ikliminin yakalanması mümkün olamamaktadır. Sonuçta karamsar, sorunları gereksiz yere büyüten ve hoşgörü elastikiyeti sınırlı olan bireylerden oluşan bir toplumda gerginlik, huzursuzluk ve güvensizlik eksik olmayacağı gibi benzer davranışlarda bulunan çalışanlardan oluşan örgütlerde de huzur ve güveni yakalamak oldukça zordur (Bozkurt, 2007: 118).

2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BELİRLEYİCİLERİ

Konuyla ilgili olarak bugüne kadar yapılan araştırmaların yoğunlaştığı diğer bir konu da örgütsel vatandaşlık davranışını ortaya çıkaran unsurlar olduğu görülmektedir. Yukarıda da bahsedildiği üzere örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütsel etkililiği artırması ve isteğe bağlı olması işverenler tarafından talep edilmemesi nedeniyle, örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu ve olumsuz olarak etkileyen belirleticilerini (öncüllerini) anlamak büyük önem arz etmektedir. Çalışmanın bu bölümünde ÖVD'na etkisi olan ÖVD'nın belirleyicilerinden kısaca bahsedilecektir.

Podsakoff ve diğerleri (2000) tarafından; Örgütsel Vatandaşlık Davranışı alanında yapılan ilk araştırmaların, çalışan tutum ve davranışları, yaradılış özellikleri ile lider davranışları üzerinde yoğunlaştığı, liderlik literatürünün gelişmesiyle iş ve örgütsel özelliklerin etkilerinin de araştırma kapsamına dahil edildiği ifade edilmiştir (Podsakoff ve diğerleri, 2000: 526).

Örgütsel vatandaşlık davranışına temel oluşturan ve onu etkileyebilecek faktörler incelendiğinde, Podsakoff ve diğerleri (2000) tarafından Örgütsel Vatandaşlık Davranışının belirleyicilerine yönelik yapılan ampirik araştırmalarda dört ana kategoriye odaklanıldığı ifade edilmiştir (Podsakoff ve diğerleri, 2000: 526).

1. Bireysel (Çalışan) Özellikleri (Employee Characteristics)
2. İşin Özellikleri (Task Characteristics)
3. Örgütsel Özellikler (Organizational Characteristics)
4. Liderlik Davranışları (Leadership Behaviours)

2.3.1. Bireysel (Çalışan) Özellikler (Employee Characteristics)

Bolat (2008) bireysel özellikleri, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, lidere güven, kişilik, ruh hali, benlik saygısı, başarı gereksinimi, örgütte geçirilen süre, yaş, cinsiyet, eğitim ve medeni durum değişkenleri şeklinde sıralamıştır (Bolat, 2008: 129).

Podsakoff ve diğerleri (2000: 527-528) ise bireysel özellikleri beş temel grup altında incelemiştir. Bu gruplar şunlardır:

- **Çalışanların Tutumları:** İş tatmini, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve lidere duyulan güven,
- **Ruhsal Değişkenler:** Vicdanlılık, uyumluluk, olumlu duygu, olumsuz duygu,
- **Rol Algılamaları:** Rol belirsizliği, rol çatışması,
- **Demografik Değişkenler:** Cinsiyet, görev süresi,
- **Bireysel Yetenekler ve Bireysel Farklılıklar:** Yetenek, deneyim, eğitim, bilgi, mesleki yönelim, bağımsızlık ihtiyacı ve ödüllere duyulan kayıtsızlık düzeyi.

Çalışan özelliklerinden ilki genel duygusal “moral” faktörüdür ki, Organ ve Ryan bunu, çalışan tatmininin, örgüte duyulan bağlılığın, örgütsel adalet ve lider desteğiyle ilgili algılamaların altında yatan neden olarak görür. Bu değişkenler ÖVD’na temel oluşturan kavramlar arasında en sık araştırılanlardır ve hepsinin ÖVD ile yaklaşık aynı ölçüde ilişkileri olduğu tespit edilmiştir. Bunlara ek olarak çalışan moralinin etkilendiği başka değişkenler olup olmadığı (güven, özel tatmin türleri gibi) incelenebilir (Podsakoff ve diğerleri, 2000: 530).

2.3.1.1. İş Tatmini

Serinkan ve Ürkek Erdiş (2014), İş tatmini en basit şekliyle, işgörenin işine karşı gösterdiği genel tutum olarak tanımlayarak bir örgütte çalışma koşullarının bozulduğunu gösteren en önemli kanıtın iş tatmininin düşmesi olduğu ve iş tatminsizliği sonucu grevler, işi yavaşlatma, disiplin sorunları, performansı yavaşlatma gibi problemler gözlemlendiğini ifade etmiştir (Serinkan ve Ürkek Erdiş, 2014: 105).

İplik (2015), İşgörenin işi ya da işteki tecrübelerini değerlendirmesi sonucunda geliştirdiği tutum ya da ortaya çıkan olumlu duygusal durum olarak tanımlanan iş tatmininin, iş ve iş çevreleriyle ilgili tüm karakteristikleri kapsamı sebebiyle geniş bir kavramsal yapıya sahip olduğu ve literatürde ÖVD ile ilişkisi en çok araştırılan kavramlardan biri olduğu ifade edilmiştir. (İplik, 2015: 92).

Bolat (2008) tarafından, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda yapılan çalışmaların büyük bölümünün, bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya koyduğunu ancak farklı değişkenlerin analize dahil edildiğinde iş tatmininin etkisinin ortadan kaktığının da görüldüğü, farklı bulgulara rağmen iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen önemli belirleyicilerden biri olduğu ifade edilmektedir (Bolat, 2008: 130).

2.3.1.2. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, çalışanların kurallara uygunluk ve adil olmayla ilgili algılamalarını içermektedir. Diğer bir deyişle, örgütsel adalet, yönetimin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir (Bozkurt, 2007: 128). Son yıllarda sosyal adalet kavramı örgütlere uyarlanarak, kazanımların (örneğin ödüller ve cezalar) dağıtımı, dağıtım kararlarının (diğer karar çeşitlerinde olması gerektiği gibi) verilmesinde kullanılan prosedürler ve bireylerarası ilişkileri yöneten sosyal normlar ve kurallarla ilgili olan “örgütsel adalet” kavramı geliştirilmiştir (Yürür, 2005: 95).

Örgütsel adalet kavramı temelde isteğe bağlı adalet, prosedürel adalet ve dağıtımsal adalet olarak tanımlanmaktadır. İsteğe bağlı adalet, insan kaynağının aldığı gelirdeki adaleti tanımlarken; prosedürel adalet ise bu gelirleri saptamada kullanılan adalet olarak tanımlanmaktadır. Prosedürel adalet, liderin performans değerlendirmelerinde ve insan kaynağının lidere karşı olan güveninin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Örgütlerin yönetiminde adalet önemli bir

kavramdır. Ortiz (2000), bir örgütte örgütsel vatandaşlığın olduğu yerde örgütsel adaletin de olacağını belirtmiştir (Ölçüm Çetin, 2004: 64).

Örgütsel vatandaşlık davranışını güdüleyen faktörlerin incelendiği çalışmalarda en çok vurgulanan bilişsel faktör, çalışanların adalete ilişkin algılamalarıdır. Kişiler tarafından adalet şeklinin olumsuz algılanması sonucunda, iş performanslarının ve iş kalitesinin düştüğü ve vatandaşlık davranışlarını sergilemedikleri, bunun yanı sıra çalışma ortamında daha az işbirliği yaparak gergin davranışlar ortaya koydukları görülmüştür (Erdoğan, 2010: 37).

ÖVD'nin adalet algısından etkilendiği savını test eden araştırmaların temelinde yatan olgu, örgütünün kendisine bağlı olduğunu ve değer verdiğini düşünen çalışanın, buna karşılık olarak, örgüte bağlılık hissedeceğini vurgulayan sosyal mübadele teorisidir. Sosyal mübadele teorisine göre kişiler, kişilerarası ilişkileri elde edecekleri fayda anlamında değerlendirmekte ve ilişki sonunda neyi elde edecekleriyle (kazanç), ilişki içindeki çaba miktarını (kayıp) karşılaştırarak bir etkileşim içine girmektedirler. Bu açıdan bir ilişkinin çekiciliği veya tatminkârlığını belirleyen temel faktör, ilişki neticesindeki kazanç ve kayıpların karşılaştırılma düzeyi olmaktadır. Çalışanlar adil bir iş ortamı olduğuna inandıklarında sosyal değişim teorisine de uygun olarak, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilmektedirler (Şeşen ve Basım, 2010:176).

Ölçüm Çetin (2004) tarafından, araştırma sonuçlarına göre yöneticiler tarafından adil muamele gördüklerine inanan üyelerde daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları görüldüğü, ödül ve algılanan adaletten daha çok çalışanlarına adil olarak davranan ve yöntem ve süreçleri adil bir şekilde uygulayan yöneticilerin, üyelerin örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerinde önemli rolü olduğu gözlemlendiği, işlemsel adaletin, üyenin yöneticisine olan güveninin gelişme merkezi olduğunu ifade edilmektedir (Ölçüm Çetin, 2004: 66).

Bolat (2008) tarafından, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda yapılan çalışmaların büyük bölümünde genel olarak bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki kurulmuşken, diğer bir kısmında anlamlı bir ilişki belirlenemediği, ayrıca örgütsel adaletin diğer değişkenlerle (örgütsel bağlılık, iş tatmini gibi) bir arada analize dahil edildiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisinin ortadan kaktığını ortaya koyan çalışmaların bulunluğu, genel olarak değerlendirildiğinde ise örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen önemli belirleyicilerden olduğu ifade edilmektedir (Bolat, 2008: 136).

2.3.1.3. Örgütsel Bağlılık

İşyerine psikolojik olarak bağlanmayı ifade eden örgütsel bağlılık, işgörenin örgütte kalma ve örgüt için çaba gösterme isteği ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi olarak tanımlanmaktadır. İşgörenin örgütle değişik yönlerden özdeşleşme derecesini yansıtan örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki, bireyin bağlılık durumunu bir davranış, niyet tutum ya da güdüsel bir etkileşim olarak görüp görmemesine bağlı olarak değişmektedir. İşgören bağlılığı bu şekilde görüyorsa örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme olasılığı daha yüksek olmaktadır. Örgüte bağlı işgörenlerin, mevcut durumlarını korumak ve taraf, kişi ya da kurumlar arasında karşılıklı fayda sağlamak gibi amaçlarla, vatandaşlık davranışlarını gösterme ihtimalleri örgütsel bağlılığı olmayanlara göre daha yüksektir. Çünkü örgüte bağlı işgörenler örgüt açısından faydalı davranışları gönüllü olarak göstermeye daha fazla eğilimlidirler (İplik, 2015: 93).

Çalışan, örgütün biçimsel ödül ve ceza sisteminden beklentisi olmadan da örgüte duyduğu “bağlılık sayesinde” ÖVD sergileyebilmektedir. Diğer bir deyişle, örgütün biçimsel ödül sistemi tarafından tanımlanmamış, isteğe bağlı ekstra-rol davranışları olarak tanımlanabilen ÖVD, adanmış (committed) bir işgücünün ürünü olan olumlu bir sonuç olarak görülebilir. Dolayısıyla, ÖVD örgütsel bağlılıkla ilişkili olarak tanımlanmış gönüllü bir davranıştır (Gautam ve diğerleri, 2005: 306 ; Murphy ve diğerleri, 2002:288). Örgütsel bağlılık kavramındaki en önemli çalışmalara imza atan Meyer ve Allen’in (1991) yaptıkları bir araştırma, ÖVD’nin örgütsel bağlılığın boyutlarından biri olan duygusal bağlılıkla olumlu yönde, diğer bir boyut olan devamlılık bağlılığıyla ise negatif ilişki içinde olduğunu saptamışlardır. Meyer ve arkadaşlarının (2002) yaptığı bir diğer çalışma ise ÖVD’nin en çok “duygusal bağlılık”la pozitif ilişkili (correlation) olduğunu, normatif bağlılıkla daha az devamlılık bağlılığıyla ise hiç ilişkisi olmadığını ortaya koymuştur (Kıym, 2006: 728). Organ ve Ryan (1995) ise sadece duygusal bağlılığın özgecilik ve genel uyum boyutları ile önemli düzeyde bir ilişkisi olduğunu ileri sürmüşlerdir (Bozkurt, 2007:127).

Luthans (1995), bir örgütsel davranış olarak, örgütsel bağlılığı;

- Bir örgütün üyesi olarak kalmak için güçlü bir arzunun varlığı,
- Örgüt yararına yüksek seviyede çaba gösterme konusunda isteklilik,
- Örgütsel değerler ve amaçların kesin bir inanç ile kabulü olarak ifade etmiştir. Bir başka ifadeyle, örgütleri için çalışanların sadakati ve devam eden

süreçlerde üyelerin örgütün iyiliği ve başarısı için örgütsel ilgilerini sergiledikleri tutumdur (Luthans, 1995; 130).

Meyer ve Allen (1991)'in oluşturduğu modele göre “duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık” olmak üzere örgüte bağlılığın üç farklı boyutu bulunmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 67). Duygusal bağlılık, işletmeye duyulan ilgi, kendini işletme ile özdeşleştirme ve örgüt amaç ve değerlerini benimseme olarak tanımlanmaktadır. Zorunlu bağlılık ise, insan kaynağının işletmeden ayrılması ile birlikte işsiz kalması durumunda katlanması gereken maliyete ilişkin algısından kaynaklanan işletmeye devam bağlılığıdır. Normatif bağlılık ise, ahlaki değerleri, inançları içermekte ve işletmede kalmanın ahlaki bir zorunluluk olarak algılanmasından kaynaklanmaktadır. İnsan kaynaklarının hissettikleri sadakat, görev ve yükümlülük gibi duyguları işletmede kalmalarına neden olmaktadır. Örgütsel bağlılık unsurları, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performans arasındaki ilişkilerin incelendiği bir araştırmada duygusal bağlılık ile performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu bir ilişki olduğu saptanmıştır. Normatif bağlılığın ise, duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği belirlenmiştir (Giderler Atalay, 2009: 43).

2.3.1.4. Lidere Güven

İş gören ve yöneticiler arasındaki ilişkiler davranışların en önemli belirleyicisidir. İşgören genellikle üst yöneticisinden gördüğü davranışların olumlu olduğunu düşünürse rol sınırlarını genişletme, olumsuz olduğunu düşünürse sadece rol sınırları içerisinde davranma yoluna girmektedir. Bu doğrultuda kişisel inanışlardan, örgütsel hedeflerden ve iş performansındaki süreklilikten kaynaklanan güven, örgütteki ilişkisel sözleşme ve sosyal değişim ilişkileri için temel oluşturmaktadır. Sosyal değişimin işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye yönlendirmesi sebebiyle yöneticilere duyulan güven işgörenleri gönüllü davranışları daha fazla sergileme konusunda teşvik etmektedir. Buna göre güven, örgütsel amaçların işgörenler tarafından benimsenmesini, örgüte katılım konusunda daha yüksek düzeyde motive olmalarını ve daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerini sağlamaktadır (İplik, 2015:102).

Çalışanların liderlerine güvenlerinin yüksek olması durumunda örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme olasılıkları artmaktadır. Çalışan, üstünden

gördüğü davranışların olumlu olduğunu düşünürse rol sınırlarını genişleterek, olumsuz olduğunu düşünürse sadece rol sınırları içerisinde davranarak yanıt vermektedir. Kısaca, örgüte duyulan güven, örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumunda kilit rol üstlenmekle birlikte işgörenlerin, yöneticilerine duydukları güven düzeyinin yüksek olması da örgütsel vatandaşlık davranışını gösterme eğilimlerini artırmaktadır (Arlı, 2011: 19-20).

Güven, birlikte çalışmaya imkan vermekte, anlaşmazlıkları ve bunun sonucunda doğabilecek maliyetleri azaltmaktadır (Rousseau ve diğerleri, 1998). Çalışanın yönetime güvensiz olması durumunda, çalışma koşulları nasıl olursa olsun, iş tatmini gerçekleşmemekte bu da örgütsel bağlılığa dolaylı yolla olumsuz etki etmektedir (Erdil ve diğerleri, 2004: 19). Bağlılığın azalması ÖVD'ni olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Güven sosyal değişim ilişkilerinin temeli olarak görülmektedir (Blau, 1964 ; Clark ve Mills, 1979). Organizasyondaki sosyal değişim ise örgüt ve çalışan arasındaki gayri resmi bir anlaşmayı içermektedir ki bu anlaşmada "yönetici", çalışana karşı örgütü temsil etmektedir (Konovsky ve Pugh, 1994). Böyle bir durumda çalışanın yöneticiyle olan ilişkisi sosyal mübadelenin "kişiselleştirilmiş hali"dir. Ayrıca bu durum çalışanın yöneticisinin uzun vadede zorunluluklarını yerine getirmesine olan güvenini temel almaktadır. Bu yüzden örgütsel güven bazında çalışanın yöneticisine karşı duyduğu güven de çok önemlidir ve gelecekte karşılık olarak yapılacak ÖVD'lerinin oluşumunu sağlamaktadır (Yoon ve Suh, 2003: 602-603). Deluga, yöneticilerin güvene neden olan davranışlarının ÖVD ile ilişkili olduğunu saptamıştır (Deluga,1994:315). Çalışanların liderlerine ve yöneticilerine güvenlerinin yüksek olması durumunda ÖVD gösterme olasılığı artmaktadır. Çalışan ve üstü arasındaki ilişki bireyin davranışlarında belirleyici bir role sahiptir. Birey üstünden gördüğü davranışların olumlu ve adil olduğunu düşünürse rol sınırlarını genişleterek, olumsuz olduğunu düşünürse de rol sınırları içinde davranarak yanıt vermektedir (Bozkurt, 2007:138).

Örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumunda güven unsurunun iki farklı açıdan etkisi bulunmaktadır. Birincisi, bireysel uyum, ikincisi ise örgütsel uyumdur. Liderlerin insan kaynaklarına verdiği güven duygusu onların erdemli, iyi ahlaklı ve doğru davranışlar göstermelerini sağlamaktadır (Dolan ve diğerleri, 2005: 81). İnsan kaynaklarının liderlerine güvenmeleri ise, onların üstleri tarafından suistimal edilmeyeceklerini bilmelerini ve böylece rol gereklerini aşan davranışlara başvurabilmelerini sağlamaktadır (Kamer, 2001: 50). Güven duygusu, insan

kaynaklarının ise bağılıklarını arttırmakta ve liderlerinden korkmamalarını ve böylece açık olmalarını sağlamakta, lider-insan kaynağı iletişimini etkinleştirmekte ve örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerini kolaylaştırmaktadır (Wech, 2002: 355).

Ölçüm Çetin (2004) tarafından, çalışanlar tarafından en çok değer verilen şeylerin, liderin inandırıcılığına katkı sağlayan davranışlardan olan, dürüstlük, doğruluk ve güvenilirlik olduğu ifade edilmektedir. Liderin güvene neden olan davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla da ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Çalışanlarının liderine güvenlerinin yüksek olması durumunda örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme olasılıkları da artacaktır. Çalışan ve üstü arasındaki ilişki bireyin davranışlarını belirleyicidir. Yönetici ile birlikte çalışan bireyler arasında güven olduğunda, çalışan bireyler üstleri tarafından suistimal edilmeyeceğini bildiğinden, rol gereklerini aşan davranışlara daha çok başvuracağını söylemek mümkündür. Ölçüm Çetin (2004), örgütsel vatandaşlık davranışının güven boyutu ile ilgili erdemleri; -hassasiyeti riske etme istekliliği – yardımseverlik- güven duyulma – yeterlik – dürüstlük – açıklık - liderlik vatandaşlık ve güven şeklinde 7 madde halinde ifade etmiştir (Ölçüm Çetin, 2004: 49-53).

2.3.1.5. Ruhsal Durum Değişkenleri

Bu konu ile ilgili literatürde bireylerin sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışlarının ruhsal durumuna göre değişebileceği belirtilmiştir. Sosyal psikoloji alanında yapılan çalışmalarda olumlu ruhsal özelliklere sahip bireylerin daha çok örgütsel vatandaşlık davranışları sergiledikleri ve çalışanların olumlu ruh hallerinin sağlandığı durumlarda bireylerin yardımseverlik davranışlarında artma olduğu ortaya konmuştur. Bireyin ruhsal durumuna ilişkin faktörler ekstra rol davranışlarının önemli bir belirleyicisidir. Olumlu ruhsal durumu sağlayan deneyimlerin, işgörenlerin iş arkadaşlarına yardım etme, örgüte daha fazla bağlanma eğilimlerini arttırmaktadır. Bu durumda iyi ruh haline sahip çalışan yaşadığı olumlu olayları hatırlamakta ve olumlu ruhsal durumuna bağlı olarak örgüt içindeki olaylara ve çalışma arkadaşlarına karşı olumlu bir algı içinde olmaktadır (İplik, 2015: 98).

Organ'a göre, moral faktörleri fazladan rol davranışlarının belirleyicisidir ve bu konuda yapılan araştırmalarda, çalışanların belli bir zamandaki duygusal durumlarının onların daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine sebep

olduğu görülmüştür. Brief ve Motowidlo'ya göre, iyi bir ruh haline sahip kişi yaşadığı olumlu olayları ve deneyimleri hatırlamakta ve bu olumlu ruhsal durumuna bağlı olarak prososyal davranışları dolayısıyla da örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha çok göstermektedir. Olumlu ruhsal duruma bağlı olarak gelişen bu davranışlar kişiyi harekete geçiren olumlu ruh halinin sürekliliğini de sağlamış olurlar (Serinkan ve Ürkek Erdiş, 2014: 104).

Bolat (2008) tarafından, ruh hali ile örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda yapılan çalışmaların büyük bölümünde, bu iki değişken arasında genel olarak anlamlı bir ilişki belirlendiği, sebep sonuç ilişkisi açısından da ruh hali ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki tespit edildiği ifade edilmiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde, olumlu ruh hali içerisinde olan kişilerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdikleri, tersi olarak olumsuz ruh halindeki kişilerin örgütsel vatandaşlık davranışı göstermedikleri görülmektedir (Bolat, 2008: 136).

Kişilik faktörlerinin birincisi olarak vicdanlılık, iş arkadaşlarıyla ilgili tatmin üzerinde olumsuz etkiye sahiptir. Organ, “vicdanlı” insanların kendilerinden ve başkalarından çok şey talep ettiklerini, bu beklentiyi karşılamayan iş arkadaşlarını eleştirme ve değişimleri için baskı yapma yolunu seçince, ilişkilerin gerginleşeceğini ve bunun da ÖVD için olumsuz sonuçlar doğuracağını iddia etmiştir. Buna rağmen genel uyumun olumlu bir tahminleyicisi olarak ÖVD’na katkıda bulunabileceğini de söylemiştir. İkinci kişilik faktörü olan anlaşılabilirlik Organ’ın araştırmasına göre, iş yerindeki tatmin üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Uygunluk faktörü, kaba-nazik, bencil-başkalarını düşünen, yardımcı olmayan-yardımcı, alingan-iyi mizaçlı, duygusuz-duygudaş ve cimri-cömert gibi karşıt çiftler üzerindeki yüklemelerle tanımlanır. Bu faktör, amirin ölçtüğü ÖVD’de bulunan özgecilik faktörüne (yani, işle ilgili acil bir problemi olan belirli bir kişiye yapılan yardım formunu alan sağduyulu katkılar ve aynı zamanda sosyal ötesi davranışa eğilim) işaret eder. Uygunluk aynı zamanda kişiliğin, diğerleriyle sıcak ve doyurucu ilişkilerle geçinmeyi içeren boyutunu da belirtir (Organ and Lingl, 1995:339-351).

2.3.1.6. Rol Algılamaları

İlişkilerinin boyutu çok fazla olmasa da, rol ile ilgili algılamaların da en azından bazı örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarıyla ilişkili olduğu bulunmuştur. Hem “rol belirsizliği” hem de “rol çatışması” özgecilik, nezaket ve sportmenlik boyutlarıyla önemli ölçüde ters yönlü bir ilişkiye sahiptir. Her iki kavramın da çalışanın tatminiyle ilişkisi bilindiğinden, örgütsel vatandaşlık davranışı ile aralarındaki ilişkinin bir kısmının tatmin aracılığıyla gerçekleşmesi olasıdır (Podsakoff ve diğerleri, 2000: 530).

Rol ile ilgili algılamaların da bazı örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarıyla ilişkili olduğu bulunmuştur. İş stresi kaynaklarından biri olan rol stresi iki kavramdan oluşmaktadır. Bunlar rol belirsizliği ve rol çatışmasıdır. Rol belirsizliği çalışanın iş yerinde kendisine verilen görevde istenen performansı ortaya koyabilmesi için gerekli bilgiden yoksun olduğunda ortaya çıkmaktadır. Rol çatışması ise bir çalışanın işyerinde birbirinin zıttı olan talep ve beklentilerle karşılaşması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu iki etkenin oluşturduğu rol stresinin iş tatmini üzerinde olumsuz etkileri bulunmaktadır ki bu da dolaylı olarak örgütsel vatandaşlık davranışına yansımaktadır (Bozkurt, 2007:134).

2.3.1.7. Demografik Değişkenler

Çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri konu alan çalışmalara bakıldığında çalışanların, cinsiyet, görev süresi (kıdem), hiyerarşik düzey (çalışma pozisyonu) gibi özellikler göze çarpmaktadır.

Bolat (2008) tarafından, örgütte geçirilen süre ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki konusunda tutarlı sonuçlara ulaşılamadığı, çalışmaların bir kısmında anlamlı ilişki belirlendiği, bir kısmında belirlenemediği, benzer şekilde çalışanların bir bölümünde örgütte geçirilen süre arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışının da arttığı, diğer bölümünde örgütte geçirilen süre arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışının azaldığı ifade edilmiştir. Aynı şekilde cinsiyet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri içeren çalışmalar incelendiğinde, çalışmaların bir kısmında her iki değişken arasında anlamlı bir ilişki kurulmuşken, diğer bir kısmında anlamlı bir ilişki belirlenemediği belirtilmiştir (Bolat, 2008: 141).

Demografik değişkenlerden cinsiyet ile ÖVD arasındaki ilişki ise biraz karışıktır. Fedakarlık boyutuna giren vatandaşlık davranışları ile cinsiyet arasındaki ilişkide, bu tip davranışların kadınlar açısından daha çok rol tanımlı olduğu ve kadınlara özgü olduğu görölmektedir. Böylelikle kadın çalışanların bu davranışları göstermesi daha olası hale gelmektedir. Örneğin; işe yeni giren çalışanlara yardım etme davranışı erkekler tarafından ekstra-rol olarak görölürken, kadınlar için bu davranış rol tanımı dahilindedir. Yine, nezakete dayalı vatandaşlık davranışları, kadınlarda rol tanımlı olarak kabul edilirken; centilmenlik davranışı, oluşan beklentilerden dolayı daha çok erkeklere özgü bir davranış olarak görölebilir. Örneğin, erkeklerin örgütteki önemsiz konular hakkında şikayet etmemesi beklenebilir. Fakat bu durum kadınlar açısından ekstra-rol olarak görölebilir. Sivil erdem davranışları ise erkeklerden beklenebilirken, bu davranışlar kadınlar tarafından gerçekleştirildiği zaman ekstra-rol olarak dikkate alınabilir. Sonuç olarak centilmenlik ve sivil erdem davranışları daha çok erkeklere özgü olarak nitelendirilmektedir (Kidder ve Parks; 2001: 944-945). Literatürdeki diğer çalışmalardan farklı olarak Organ ve Rayn (1995), örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesinde cinsiyet farklılıklarının etkisini bulamamıştır. Ancak son zamanlarda yapılan bazı araştırmalarda örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmesinde cinsiyet farklılıklarının etkili olduğuna yönelik bulgular elde edilmiştir (İplik,2015:106).

İplik (2015) tarafından, işgörenlerin örgütte çalışma süreleri ve kıdemleri arttıkça, örgüt ile bütünleşmeleri, örgüte daha fazla bağlı olmaları, örgüt amaçları için yüksek düzeyde çaba göstermeleri ve bu doğrultuda çok fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinin söz konusu olduğu, yüksek iş seviyesindeki işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu ve örgütsel vatandaşlık davranışını diğer işgörelere göre daha fazla sergiledikleri ifade edilmiştir (İplik, 2015: 104).

Konuyla ilgili çalışmalar incelendiğinde, yaş, kıdem ve cinsiyet gibi demografik değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi olmadığına dair bir takım söylemlere rastlanmaktadır. Yaşı ve kıdemi artan çalışanların örgütsel bağlılığı artmakta dolayısıyla da örgüt yararına davranışlar sergilemeleri olağanlaşmaktadır. Örgüt içinde daha kıdemli çalışanlar daha tecrübeli olmakta ve daha çok çekici pozisyonlar elde etmektedirler. Örgütle özdeşleşme ve örgüte bağlılık dereceleri de bu doğrultuda artarak kendilerini örgüte ait hissetmektedirler.

Böylece örgüte daha çok adapte olan çalışanlar örgüt lehine daha çok çalışma eğiliminde olacaklardır. (Bozkurt, 2007:134).

Literatürde yaşın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi kesin olarak belirlenmese de, genellikle yaş ve çalışma süresi değişkenleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu bir ilişki saptanmaktadır. Başka bir ifadeyle, insan kaynaklarının yaşları ve kıdemleri arttıkça işletmeye bağlılıkları, güvenleri, yükümlülük hisleri artmakta, daha çok işletme yararına davranış sergilemekte ve daha fazla aktiviteyi rol kapsamında algılayarak örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedir.

2.3.2. İşin Özellikleri (Task Characteristics)

Örgütsel vatandaşlık davranışının öncülleri arasında bir diğer faktör iş özellikleridir. Çekici iş özellikleri çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığını artırarak daha çok örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunmaya teşvik edebilirken, itici iş özellikleri ise çalışanın işyerinde mutsuzluğuna neden olduğu için örgütsel vatandaşlık davranışında bulunma isteğini engelleyebilir (Kalkan, A., 2013: 116).

İşin sahip olduğu nitelikler olarak tanımlanan iş özellikleri, çalışanlar üzerinde motivasyonel etkilere sahiptir (Chiu ve Chen, 2005: 525). Podsakoff ve diğerleri (2000) iş özelliklerini, işle ilgili geri bildirim, tatmin edici iş (anlamli iş) ve işin rutinliği şeklinde üç başlıkta incelemektedirler. Araştırmacılar yaptıkları çalışmada, “tatmin edici iş (anlamli iş)” ve “işle ilgili geri bildirim” değişkenleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif, buna karşın “işin rutinliği” değişkeni ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Bu bulgulardan hareketle anlamli iş ve işle ilgili geri bildirim iş özelliklerinin örgüt tarafından geliştirilmesinin işgörenin sorumluluk hissini artıracığı söylenebilir. Üyenin çıktılar hakkında bilgi sahibi olması (geri besleme) karşılıklı sorumluluk duygusu oluşturacaktır. Dolayısıyla, yaptığı işin sonuçları hakkında bilgilendirilen üyeler, daha çok örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme eğilimi içerisinde olabileceklerdir. Özetle, işin özellikleri, işle ilgili geri bildirimler olması ve işin çalışanı tatmin etmesi boyutu örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Buna karşın işin rutin hale gelmesi örgütsel vatandaşlık davranışını olumsuz yönden etkilemektedir (Podsakoff ve diğerleri, 2000: 531).

Bir işin düzenli geri bildirim ve otonomi sağlayacak nitelikte olması, çalışanların kendi davranışlarını takip etmelerini ve kişisel kontrol duygusu geliştirmesini sağlamaktadır. Van Dyne ve diğerleri (1994) ile Farh ve diğerlerine (1990) göre anlamlı görev özellikleri, amir tarafından yakından izlenmenin olmadığı bir özerklik ortamı ve geri bildirim gibi sorumluluk duygusunu harekete geçirici iş özellikleri, iç kaynaklı güdülerin oluşma olasılığını yükselterek örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Örneğin bireyin çalışmasının örgütsel performans üzerindeki etkisini anlaması aidiyet ve sorumluluk duygusu oluşturarak örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasını sağlamaktadır (Kamer, 2001; 19). Özellikle iş otonomisi çalışmada sorumluluk duygusunun tecrübe edilmesinde en önemli iş özelliğidir. Otonominin olduğu ve dolayısıyla sorumluluğun da arttığı işlerde, kişinin yeteneklerinin en üst seviyede olduğu motivasyon düzeyi sağlanmakta, kalite denetlenmekte ve ilerlemeyi sağlayan düzeltmelerin artırılması sağlanabilmektedir. (Graham, 2000; 72-73)

Hackman ve Oldham (1974:3) iş özelliklerini beş başlık altında incelemektedirler. Bu özellikler şunlardır (Asgari ve diğerleri, 2008: 95-96):

- Beceri çeşitliliği: Bir işin gerektirdiği farklı etkinliklerin çeşitliliğini ifade eder.
- Görev tanımı: Bir işin bütün olarak tamamlanabilmesi için gerek duyulan iş bölümlerinin başlangıcından sonuna kadar sürecin ve beklenen sonuçların tanımlanmasını anlatır.
- Görevin önemi: İşin, insanların yaşamlarında ya da diğer çalışanların işleri üzerinde sahip olduğu etkilerin önemini gösterir.
- Otonomi (özerklik): İşin planlanması, iş süreçlerinin yürütülmesi ve sonuçlandırılması konularında bireysel inisiyatif kullanımı düzeyini yansıtır.
- Geri bildirim: İşin gerçekleştirilmesi ile ilgili olarak çalışanların bireysel performanslarının etkinliği hakkında doğrudan ve açık elde edilen bilgi akışını anlatır.

Yukarıda sıralanan söz konusu özellikler çalışanlarda üç psikolojik duruma yol açmakta, bu durumlar ise bireylerin iş doyumu ve güdülenmesinde önemli sonuçlar yaratmaktadır. İşin beceri çeşitliliği gerektirdiği, görevlerin bir bütünlük içerdiği ve önemli olduğu oranda bireyde işinin anlamlı olduğu duygusu oluşmakta, işin bireye özerklik tanınması bireyde sorumluluk duygusu yaratmakta, geri bildirim ise bireyin işin sonucu hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır. Görüldüğü üzere üyelerin işlerinden memnun olmamaları, işlerini çok basit ya da çok ağır

görmeleri, onların hem beklenen performanslarını hem de ekstra davranışlarda bulunma isteğini olumsuz etkileyebilir. Dolayısıyla örgütler hazırladıkları iş tanımlarını sürekli gözden geçirmeli, gerektiğinde ihtiyaca göre değiştirmelidir. (Kalkan, A., 2013: 117-118).

2.3.3. Örgütsel Özellikler (Organizational Characteristics)

Bir diğer yapıcı faktör örgütsel özelliklerdir. Bilindiği üzere küreselleşmenin getirdiği koşullarda örgütler yapılarını, değerlerini, geleneklerini, kültürlerini yeniden yapılandırmak zorunda kalmışlardır. Turnipseed ve Murkison (1996: 43) işyeri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişkiyi incelediği ve örgüt özelliklerini değerlendirmek için geliştirilen WES (Work Enviroment Scale)"i kullandığı araştırmasında bu ölçeğin kriterlerini oluşturan lider desteği, otonomi, iş özellikleri, iş baskısı, kontrol, inovasyon ve fiziksel şartlarla örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu ilişki tespit etmiştir. Söz konusu çalışmada örgütleri değerlendirmek için kullanılan kontrol ve baskı ölçütleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ise ilişki bulunamamıştır. Bu sonuçlardan yola çıkarak, yenilikçi, iyi fiziksel özelliklere sahip, daha az kontrollü, iş baskısının pek bulunmadığı örgütlerde üyelerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediği söylenebilir (Kalkan, A., 2013: 118).

Örgütsel özellikler; örgütsel formalleşmeyi, örgütsel katılımı, danışman/personel desteklerini, algılanan örgütsel desteği, lider kontrolünde olmayan ödülleri ve grup bağlılıklarını kapsamaktadır. Algılanan örgütsel destek ve grup uyumu değişkenleri ile vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler pozitifken, lider kontrolünde olmayan ödüller ile negatif ilişki söz konusudur (Podsakoff ve diğerleri, 2000: 532).

Örgütsel özellikler, örgütlerin sadece değişime ayak uydurma kapasitesini değil aynı zamanda üyelerinin performanslarını da etkilemektedir. Örgütsel özellikler ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler ise oldukça karmaşıktır. "Örgütsel biçimselleştirme", "örgütsel esneksizlik", "uzman danışman desteği" gibi değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile sürekli ilişkileri bulunamasa da, "örgüt içi birlik" değişkeninin beş örgütsel vatandaşlık davranışı boyutuyla, "örgütsel destek algılamasının" ise çalışan özgeciliği ile önemli ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. "Liderin kontrolü dışındaki ödüller" ise özgecilik, nezaket ve vicdanlılık ile ters yönlü ilişki içerisindedir (Köse ve diğerleri, 2003: 9).

İnsan kaynaklarının işletmelerinin kaliteye, katılıma, yeniliğe ve işbirliğine önem verdiğini bilmeleri, örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilemektedir. İşletmenin özellikleri kapsamında değerlendirilebilecek işletmenin diğer örgütlerden farklı olmasına neden olan örgüt kültürü, örgüt iklimi, inançlar, değerler, çalışma tarzları, işletme içi ilişkiler, takım oluşturma, risk alma ve insan kaynaklarının desteklenmesi ve özellikle de örgüt yapısının mekanik ya da organik olması gibi unsurlar örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumunda etkili olmaktadır (Giderler Atalay, 2009: 53).

Örgütsel özelliklere yönelik değişkenler; örgütsel formalleşmeyi, örgütsel katılımı, danışman/personel desteğini, grup bağlılığını, liderin kontrolü dışındaki ödülleri, yöneticiden mekânsal uzaklığı ve algılanan örgütsel desteği kapsamaktadır. Araştırmalarda grup bağlılığının, örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediği, fakat yöneticinin kontrolü dışındaki ödüllerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile negatif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Algılanan örgütsel destek ise sadece, çalışanın fedakârlık davranışları ile olumlu yönde ilişkilidir. Liderin kontrolü dışındaki ödüller; fedakârlık, nezaket ve vicdanlılık ile olumsuz yönde bir ilişkiye sahiptir. Bir başka çalışmada ise, örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olduğu belirtilmiştir. Yöneticinin adil davranışının ve yönetim tarzının, çalışanların adalet algılamalarını etkilediği ve bundan dolayı yöneticilerin, astlarına adil bir şekilde davranmaları ve ödül dağıtımında adil kararlar vermeleri gerektiği belirtilmiştir. Astlar, kendilerine iyi bir şekilde davranılıp ödüllendirildiklerini algıladıkları zaman, vatandaşlık davranışı yoluyla karşılık vererek örgütlerine faydalı olabileceklerdir (Bozkurt, 2010: 41).

Bolat (2008) tarafından, örgütsel özellikler ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri konu alan çalışmalar incelendiğinde, grup uyumu, örgütün biçimsellik derecesi (negatif ilişki) ve liderin kontrolü dışındaki ödüller (negatif) arasında anlamlı bir sebep sonuç ilişkisi belirlendiği, örgütsel esneksizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki belirlenemediği, öte yandan örgüt kültürünün de örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğu ifade edilmiştir (Bolat, 2008:150)

2.3.4. Liderlik Davranışları (Leadership Behaviours)

Liderin örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında kilit rolü sözkonusudur. Özellikle etkileşimci liderlik davranışı, lider-çalışan ilişkisi ve dönüşümcü liderlik davranışının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde belirleyici etkisi bulunmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili araştırmaların çoğu, örgütlerde çalışanların idare edilmesinde yönetimin biçimi, yönetim fonksiyonlarından yürütme fonksiyonu içerisinde yer almaktadır. Yöneticiler, çalışanların kendilerine itaat etmeleri için formal ve informal yetkilere sahiptir. Kanun ve yönetmenlik, yönetimin yasal gücüdür. Bu güç, tek başına çalışanların idaresinde yetersiz kalmaktadır. Çalışanların daha verimli çalışmaları için onlara daha insani yaklaşılmalı ve rahatsız etmeden yönetilmelidir. Yöneticilerin liderlik çalışanların itaat etmelerini sağlamaları, çalışanların motivasyonları üzerinde olumlu etki sağlamaktadır (Podsakoff ve diğerleri, 2000: 552)

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) tarafından; Dönüşümcü liderlik boyutuna bakıldığında örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir sebep sonuç ilişkisi olduğu ancak bazı boyutların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisinin olmadığı, dönüşümcü liderliğin de belirli ölçüde bir parçasını oluşturan karizmanın örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği, genel olarak etkileşimci liderlik davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki belirlenemediği, güçlendirici liderlik boyutlarında çeşitli boyutları itibarıyla örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğu, lider üye ilişkisinin kalitesinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğu, genel olarak lider desteğinin (hizmetkar liderlik, uzman/danışman desteği, mentörlük gibi) örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediği, genel olarak liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların son derece sınırlı olduğu, bu nedenle elde edilen bulguların değerlendirilmesinde bu kısıta dikkat edilmesinin faydalı olacağı ifade edilmiştir (Bolat, 2008: 151-152).

Arsantaş ve Pekdemir (2007) tarafından yapılan araştırma sonucunda yöneticilerin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu ve bu

anlamli iliskide dönüşümcü liderlerin karizma/ilham verme ve bireysel düzeyde ilgi boyutlarının etkileri olduğu ifade edilmektedir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 277).

İplik (2015), algılanan lider desteği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin değişim modeliyle açıklandığını, buna göre lider-üye değişimi ilişkisinde sosyal değişimin temelinde yer alan karşılıklılık ilkesinin bir gereği olarak işgörenin liderin olumlu davranışına örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyerek karşılık verdiği bu konuda yapılan araştırmalara göre lider ve üyeler arasında güvene dayalı kurulan etkileşim ile örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları olan özgecilik, vicdanlılık, nezaketen bilgilendirme, sivil erdem ve sportmenlik arasında olumlu yönde bir ilişki bulunduğunu ifade etmektedir (İplik, 2015: 38).

2.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Yukarıda belirtildiği üzere, resmi 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 ve diğerleri, 2000: 514-515).

Son yıllarda örgütsel davranışlarla ilgili yapılan çalışmaların dikkat çeken ve konulardan 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 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 Balci, 2012), öğretim liderliği davranışı (Ünal ve Çelik, 2013), öz-yeterlik kavramı (Yücel ve diğerleri, 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 (Öter ve Ayan,2016:137).

Gürbüz (2006) tarafından çeşitli sektörlerden 136 çalışan ile gerçekleştirilen araştırmada, örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Ancak örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından nezaket ve bilinçlilik boyutları ile duygusal bağlılık arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Aslan (2008) tarafından Afyon ilinde çeşitli hastanelerden 225 hemşire ile gerçekleştirilen araştırmada, duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki belirlenmiştir. Ancak örgüte bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir.

Ünüvar (2006) tarafından Ankara ilinde (Ostim ve İvedik) faaliyet gösteren sanayi bölgesinde 60 firmanın 300 çalışanı ve yöneticileri üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, iş özellikleri, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı bütünleşik modelle incelenmiştir. İş doyumu ve örgütsel bağlılık örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından nezaket ve centilmenlik ile pozitif ilişkili olduğu buna ilave olarak örgütsel bağlılığın, örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık alt boyutu ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur. Ancak, iş özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Arslandaş (2005) tarafından iletişim ve dış ticaret alanında hizmet veren bir işletmenin 44 beyaz yakalı çalışan ile gerçekleştirilen çalışmada, etkileşimsel adaletin, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları olan işletme ile özdeşleşme, meslektaşlarına yönelik özgecilik, vicdanlılık ve çalışanlar arası uyum üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu belirlenmiştir (Arslantaş, 2005: 264).

Çetin, F. (2011) tarafından bankacılık sektöründen 673 çalışan ile gerçekleştirilen araştırmada, kişilik özelliklerinden öz-yeterliliğin, iş tatmini aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular, örgütsel vatandaşlık davranışları boyutlarından diğerkâmlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem davranışlarının açıklanmasında etkileri bulunan öz yeterlilik değişkenine iş tatmininin aracılık ettiği; diğer yandan vatandaşlık davranışlarından centilmenlik ve sivil erdem davranışlarının açıklanmasında ise örgüt kültürü boyutlarından klan eğilimi ve açıklık eğiliminin etkilerine ise örgütsel bağlılığın aracılık ettiği görülmüştür. Diğer yandan

tecrübeli çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyebileceği, kadınların ve yaşça daha büyük olanların örgütte vatandaşlık davranışı sergileme konusunda daha aktif olabilecekleri belirlenmiştir.

Karaman ve Aylan (2012) tarafından yapılan nitel araştırmada, örgütsel vatandaşlık davranışlarının öncülleri ve sonuçları belirlenmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının öncülleri, örgütsel bağlılık, bireyin ruhsal durumu, kişilik özellikleri, işe karşı tutumlar ve iş tatmini, örgütsel adalet, ihtiyaçlar, liderin özellikleri, kıdem ve hiyerarşik düzey, örgütsel vizyon, örgütün özellikleri ve kişi-örgüt bütünleşmesidir. Sonuçları ise yüksek örgütsel performans, düşük personel devir hızı ve yükselen vatandaşlık gibi örgüt yararına olan çeşitli çıktılarıdır.

Çelik (2007) tarafından örgütsel kültür ile ÖVD arasındaki ilişkiyi incelemek için elektronik ve yazılım alanlarında faaliyet gösteren Savunma Sanayi İmalatçılar Derneği (SASAD) üyesi 4 işletmenin çalışanları ve alt seviye yöneticileri üzerinde yapılan çalışmaya 810 işgören ve 135 alt seviye yönetici katılmıştır. Örgüt kültürü ile ÖVD arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki tespit edilmiş ve ayrıca yapılan regresyon analizleri ile örgüt kültürü boyutlarının ÖVD üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elektronik ve yazılım sektörüne ilişkin elde edilen bulgular birbirine benzerlik göstermektedir (Çetin, 2011: 28).

Baş ve Şentürk (2011) tarafından Niğde ilinde 13 ilköğretim okulundan 401 öğretmen ile gerçekleştirilen araştırmada, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları hakkında genel olarak olumlu algılara sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışlarının mesleki kıdeme göre anlamlı derecede farklılaştığı belirlenmiştir.

Oğuz (2011: 377) Samsun il merkezinde görev yapan ilköğretim okulu öğretmenleri üzerine yaptığı araştırmada, öğretmenlerin sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin göstermiş oldukları dönüşümcü liderlik stilleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Bir başka araştırmada, Yeşiltaş (2013) paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinde dağıtım adaletinin aracılık rolünü belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışmada dağıtım adaletinin sadece otokratik liderlik boyutu ve örgütsel vatandaşlık ilişkisinde aracılık rolü oynadığı görülmüştür. Yardımsever liderlik ve ahlaki liderlik boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinde ise dağıtım adaletinin herhangi bir aracılık rolü oynamadığı tespit edilmiştir (Yeşiltaş, 2013: 63).

Ertürk (2007) tarafından devlet üniversitelerinde çalışan toplam 1112 öğretim elemanı üzerinde gerçekleştirilen çalışmada adalet algısı ile yöneticiye duyulan güvenin öğretim elemanlarının ÖVD'si üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmada yöneticiye duyulan güven ile (örgüte yönelik ve kişilere yönelik) ÖVD arasında manidar ve olumlu bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca yöneticiye duyulan güvenin ara değişken olarak örgütsel adalet algısı ile örgüte yönelik ÖVD arasındaki ilişkide etkili olduğu, ancak örgütsel adalet algısı ile kişilere yönelik ÖVD arasındaki ilişkide ise kısmen etkili olduğu belirlenmiştir.

Özdevecioğlu (2003), Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme, İktisat ve Maliye bölümleri lisans öğrencilerinden oluşan 208 kişilik bir örneklem üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada öğrencilerin not ortalamaları ile ÖVD düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, öğrencilerin tekrara kaldıkları ders sayısı arttıkça ÖVD düzeyinin düştüğü ve öğrencilerin yaşları ile ÖVD düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Öğrencilerin öğrenim gördükleri bölümler itibarıyla ÖVD düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Kalaycı (2007) tarafından Uşak'ta merkez ve merkeze bağlı ilköğretim okullarında çalışan toplam 445 öğretmen üzerinde gerçekleştirilen çalışmada ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin örgütsel güven algıları ve ÖVD arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma sonucunda öğretmenlerin ÖVD düzeyleri ile örgütte hissedilen güven duyguları arasında (müdüre güven duyma, arkadaşlarına güven duyup etkileşim içerisinde bulunma, veliler ve öğrencilere olan güven duyguları) anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırmanın sonuçlarına göre öğretmenlerin örgüte duydukları güven, bu örgütteki çalışma sürelerinin fazlalığı ve cinsiyetleri, ÖVD'yi %12 oranında açıklamaktadır. Görev yaptıkları okullardaki çalışma süreleri arttıkça, öğretmenler daha çok yardımsever davranmakta, okul yararına işlerin yapılmasında daha çok gönüllü olmakta, kendilerini geliştirmeye gayret göstermekte ve sorunları büyütmekten kaçınmaktadırlar. Erkek öğretmenler, bayan öğretmenlere göre fazladan çaba gerektiren ÖVD'yi daha fazla göstermektedirler. (Çetin, 2011: 29).

Bateman ve Organ (1983) tarafından ABD'deki bir devlet üniversitesinin 77 çalışan ve yönetici ile gerçekleştirilen araştırmada, iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu tatmin duygusu sonucunda kişilerin bu davranışları göstermesi iki nedene dayanmaktadır. Bunlardan birincisi Sosyal Değişim Teorisi'dir (Blau, 1964). Kişi kendisine faydalı olan kişilere karşılık

vermek maksadıyla bu hareketleri göstermeye gönüllü olmaktadır. İkinci nedeni ise kişinin yaşadığı sosyal psikolojik deneyimlerdir. Kişi pozitif duygularla karakterize edilen bir ruh hali içerisinde olduğunda, olumlu sosyal davranış (prosocial) gösterme eğilimi daha yüksek olmaktadır (Bateman ve Organ, 1983: 588-589). Ayrıca araştırma kapsamında, örgütsel vatandaşlık davranışlarının diğer bir öncülü ise kişilik olarak belirtilmiştir. Çünkü kişiliğin ruh hali ve vatandaşlık arasındaki ilişkiyi değiştirebilme özelliği vardır. Bununla birlikte araştırma kapsamında örgütsel vatandaşlık davranışlarının kişilerin işlerine gelmeme (devamsızlık) oranlarını azalttığı belirtilmiştir (Bateman ve Organ, 1983: 593-594).

Marshall ve çalışma arkadaşları tarafından 2012 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde 2 farklı alanda faaliyet gösteren işletmede 207 (123 kişi endüstriyel temizlik malzemeleri üretim endüstrisi, 84 kişi taşıma endüstrisi) kişi üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, satış elemanlarının performansları ile ÖVD arasındaki ilişkiyi ölçmek maksadıyla oluşturulan modelde; ÖVD'nın öncüllerinden olan iş tatmini ile örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılık ile ÖVD ve ÖVD ile performans arasındaki doğrudan ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda; iş tatmini ile örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılık ile ÖVD ve ÖVD ile performans arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir (Marshall ve diğerleri, 2012 ; Aydın, 2015: 86).

Yıldız (2015) tarafından, Williams ve Anderson'ın (1991) ABD'de yönetici ve çalışan eşleştirmesi uyan 127 tam zamanlı çalışan MBA öğrencileri ile gerçekleştirilen araştırmasında, bilişsel iş tatmininin (içsel ve dışsal) örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif olarak etkilediği sonucuna ulaşıldığı, Puffer (1987: 615) tarafından ABD'deki bir perakende mobilya mağazasının 12 şubesinde çalışan 141 kişi ile gerçekleştirilen çalışmada, başarıya ihtiyacı yüksek, somut ödüllerle tatmin olan ve çalışma arkadaşlarıyla düşük rekabet içerisinde olanların prososyal davranış gösterme eğilimlerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşıldığı, Organ ve Ryan (1995) tarafından 55 bağımsız örneklemin incelendiği metaanaliz çalışması sonucunda, iş tatmini, algılanan açıklık, örgütsel bağlılık ve lider desteği ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif ilişkiler gözlemlendiği ifade edilmiştir (Yıldız; 2015: 80).

Mohanty ve Rath tarafından 2012 yılında Hindistan'da üç farklı sektörde (banka, imalat ve iletişim) faaliyet gösteren üç işletmede 344 kişi üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, örgüt kültürü ile ÖVD ve ÖVD boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda örgüt kültürü ile ÖVD arasında pozitif yönlü ilişki,

örgüt kültürünün ÖVD boyutları ile arasındaki ilişkide örgüt kültürünün ÖVD'nin tüm boyutları ile güçlü ilişkisi olduğu tespit edilmiştir (Mohanty ve Rath, 2012; Aydın, 2015: 96).

Organ ve Ryan (1995: 775)'in örgütsel vatandaşlık davranışlarının yordayıcılarını araştırdıkları çalışmalarında iş doyumu, lider desteği, algısal adalet ve örgütsel bağlılık faktörlerinin vatandaşlık davranışları ile doğrusal bir ilişki içinde olduğu, Smith ve diğerleri (1983: 653)'nin yaptıkları araştırmada kişilik özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi ele aldığı, bu araştırmaya göre dışa dönük özelliğe sahip işgörenler, dış çevrelerine ve sosyal uyaranlara karşı daha duyarlı oldukları için örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermeye daha çok yatkın olduğu, Bogler ve Somech (2004: 282)'in çalışmalarında öz yeterlilik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ele aldığını ve yaptıkları araştırmada öz yeterlilik davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında genel olarak anlamlı bir sebep sonuç ilişkisi belirlendiği ifade edilmiştir (Dalgın, 2015: 62-63).

Çetin (2011) tarafından, Dipaola ve Hoy (2005)'un ABD'nin Ohio eyaletindeki 97 okulda gerçekleştirilen ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile standart sınavlar ile ölçülen okul başarısı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmada ÖVD ile Matematik ve Okuma konularındaki öğrenci başarısı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunduğu, Garg ve Rastogi (2006) tarafından Hindistan'da gerçekleştirilen çalışmada devlet okulları ile özel okullardaki örgüt iklimi ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları incelendiği, çalışma sonucunda devlet okullarında çalışan öğretmenlerin özel okullarda çalışan öğretmenlerden, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlerden ve 36 yaş ve üstü öğretmenlerin 35 yaş ve altı öğretmenlerden daha yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerinin bulunduğu ifade edilmiştir (Çetin, 2011: 23-24).

Yurtdışında yapılan yukarıda belirtilen çalışmalara ilaveten, ilk olarak ortaya atıldığı 1983 yılından itibaren Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile ilgili önemli çalışmalar ile bu çalışmalarda ulaşılan sonuçların bir bölümü Tablo 11'de sunulmuştur (Dipaola ve Moran, 2001: 427-430).

Tablo 11: ÖVD'ye İlişkin Önemli Çalışma ve Bulgular

Yazar	Ölçek	Örneklem	Bulgu
Bateman, T.S.ve Organ D.W.(1983)	7'li 30 maddeli ÖVD ölçeği	Üniversite idari birimlerinde çalışan 82 kişi	İş tatmini ile ÖVD arasında olumlu ilişki; yönetim ve terfi imkânı maaştan, iş arkadaşlarından ve işin kendinden daha önemlidir.
Smith, C.A. , Organ D.W ve Near,J.P.(1983)	5'li 16 maddeli ÖVD ölçeği. yöneticinin performansına ilişkin değerlendirmesi(yardımseverlik, iş davranışı)	2 bankanın 422 çalışan ve üst düzey yönetici	En az iki farklı vatandaşlık davranışı vardır.
MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. ve Fetter,R.(1991)	7'li 14 maddeli ÖVD ölçeği, yöneticinin performansına ilişkin değerlendirmesi, objektif performans ölçütleri	Bir sigorta şirketinde çalışan 372 satış görevlisi	Çalışanın gösterdiği ÖVD ile yöneticinin öznel performans değerlendirmesi arasında olumlu bir ilişki vardır.
Williams, L.J. ve Anderson, S.E. (1991)	21 maddeli ÖVD ölçeği ile ÖVD-B, ÖVD-Ö ve Rol Davranışına ilişkin performans ölçümleri	111 İşletme Yüksek Lisans öğrencisi veya yönetim derneği üyesi	ÖVD-B, ÖVD-Ö ve rol davranışı birbirinden farklı performans türleridir
Eastman, K.K.(1994)	ÖVD, ekstra rol davranışlar açık uçlu sorularla ölçülmüştür.	111 İşletme Yüksek Lisans öğrencisi veya yönetim derneği üyesi	Tek bir ekstra rol davranışı, yöneticilerin çok farklı tepkilerini cevaplayabilmektedir
McNeely, B.L. ve Meglino,B.M. (1994)	7'li ÖVD ölçeği, iş tatmini ve ödüllerde eşitlik–tek maddelik ölçeklerle ölçülmüş ve yönetici performansına ilişkin çalışan değerlendirmesi	Bir üniversitenin akademik bölümlerinde ve idari birimlerinde çalışan 105 bayan sekreter	İş tatmini ile örgüte ve bireye yönelik prososyal davranış arasında ilişki vardır.
Podsakoff, P.M. ve MacKenzie, S.B. (1994)	7'li ÖVD ölçeği, yönetici performansına ilişkin değerlendirme, yönetim kaynaklı değerlendirmeler	Tam zamanlı çalışan 987 sigortacı	Her üç kavramın da sigortacıların performansına ilişkin yönetici değerlendirmesi üzerinde etkisi vardır.
Van Dyne, L., Graham, J.W., ve Dienesch, R.M. (1994)	54 maddeli ÖVD ölçeği, iş alışkanlıkları ölçümleri	Farklı örgütsel çevrelerden 950 çalışan ve 169 yönetici	5 alt boyutlu 37 maddeli bir ÖVD ölçeği geliştirilmiştir.
Moorman, R.H., ve Blakeyly, G.L. (1995)	25 maddeli ÖVD ölçeği ile yeniden düzenlenmiş İşlemsel Adalet ve Etkileşimsel Adalet Ölçekleri	Deney grubunda 274 sendika üyesi ve kontrol grubunda diğer bir bölgeden 307 sendika üyesi	Liderlerin işlemsel adaleti uygulama becerilerini arttıran eğitim çalışanların ÖVD'lerini de arttırmaktadır.

Yazar	Ölçek	Örneklem	Bulgu
Skarlicki, D. ve Latham, G. (1995)	83 maddeli 5'li ÖVD ölçeği, Uyarlanmış Davranış Gözlem Ölçeği, öğrencilerin öğretime ilişkin değerlendirmeleri ve objektif ölçütler (yayın sayısı, iş tecrübesi, vb.)	İki üniversitenin işletme ve diğer bir üniversitenin psikoloji bölümünde çalışan 71 öğretim üyesi	Belirli örgütsel vatandaşlık davranışları bireysel performansı olumlu etkilerken diğer bazı davranışlar bireylerin performansını işten farklı alanlara çekmektedir.
Skarlicki, D. ve Latham, G. (1996)	37 maddeli ÖVD ölçeği, 11 maddeli İşlemsel Adalet Ölçeği, 14 maddeli Etkileşimsel Adalet Ölçeği ve demografik değişkenler	Eğitilmiş liderlere bağlı 274, kontrol grubunda diğer bir bölgeden 307 sendika üyesi	İşlemsel ve etkileşimsel adaletin artması ile ÖVD arasında sebep-sonuç ilişkisi bulunmuştur.
Allen, T.D., ve Rush, M.C. (1998)	24 maddeli ÖVD ölçeği, Görev Performansı Ölçeği, Uyarlanmış Hoşlanma Ölçeği, Bağlılık Ölçeği (yönetici değerlendirmesi), yöneticinin genel değerlendirmesi ve ödül bildirimleri.	1. Çalışma 80 yöneticinin 148 asta ilişkin değerlendirmesi 2. Çalışma Gönüllü 136 psikoloji ve işletme lisans öğrencisi	Her iki çalışma da ÖVD ile performansa ilişkin genel değerlendirme ve ödül bildirimi arasındaki ilişkide birisinden hoşlanmanın ara değişken olarak etkili olduğunu göstermiştir.
Chattopadhyay, P. (1999)	7'li ÖVD ölçeği, çalışanların öz değerlendirmeleri, iş arkadaşlarının birbirleri hakkındaki değerlendirmesi	42 iş grubuna ait 401 çalışan	Demografik farklılıkların çalışan tutum ve davranışlarına olumlu ve olumsuz etkileri olduğu gösterilmiştir.
Hunt, S.T. ve Holdsworth, S. (1999)	ÖVD ölçeği, yedi performans ölçütü, Kariyer Geçmişi ve İstihdam Özellikleri Anahtarı ve görüşmeler	Taylorist özellikler taşıyan büyük bir çelik işleme şirketinin 363 çalışan ve yöneticisi	Taylorist işlerde ÖVD ile toplam performans arasında az ve orta düzeyde ilişki bulunduğu gösterilmiştir.
Kidder, D.L. ve McLean Parks, J. (1999)	Uyarlanmış 5'li ÖVD ölçeği, performansa ilişkin öz değerlendirme, Cinsiyet Ölçeği, 5'li Örgüt Bazlı Öz Saygı Ölçeği	Birinci çalışma 251 hemşire, ikinci çalışma bir üniversiteden eski mezun 195 mühendis	Cinsiyet ile "erdem" boyutu arasında ilişki bulunmuş ancak "özgecilik" boyutu arasında ilişki bulunmamıştır

Kaynak: Dipaola ve Moran; 2001:427-430'dan faydalanılarak oluşturulmuştur.

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 ve diğerleri, 1990: 109). Dönüşümcü liderler çalışanlarını motive ederek beklentilerin üstünde performans göstermeleri için çabalarlar (House ve diğerleri, 1988 ; Yukl, 1989 ; Bass, 1998 ; Arslantaş ve Pekdemir, 2007: 269).

Liderlikle örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişkiyi inceleyen araştırmacılar, örgütsel vatandaşlık davranışının yöneticilerin liderlik tarzından

etkilenip etkilenmediğini, etkileniyorsa hangi liderlik tarzında bu etkinin daha yüksek olacağını ortaya koymaya çalışmışlardır (Kalkan, A., 2013: 120). Liderlik davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkisini ele alan literatürdeki çalışmalara baktığımızda, çalışmaların genellikle dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerine yoğunlaştıkları görülmektedir. Dönüşümcü liderlerin rol gereği yapılan davranışlardan daha çok, rol dışı yapılan davranışlar üzerinde önemli etkisi olduğu düşünülmektedir. Dönüşümcü liderler örgütün rutin emirlerle sağlanan mekanik uyumunun üzerinde ve ötesinde takipçilerini motive ederler (Podsakoff ve diğerleri, 1990: 109). Konuyla ilgili yapılan tez çalışmaları incelendiğinde dönüşümcü liderlik yaklaşımının modern bir örneği olarak görülen Kouzes ve Posner'in liderlik uygulamaları tanımlamalarından ve envanterinden de yararlanıldığı görülmektedir. Podsakoff ve diğerleri (1996) yaptıkları çalışmada Podsakoff ve arkadaşlarının ortaya koyduğu dönüşümcü liderlik boyutları ile Organ'ın belirlediği örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasındaki ilişkiyi sınamıştır. Bu araştırmada, bireysel düzeyde destek sağlama ile bütün örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında, vizyon oluşturma ile sportmenlik arasında ve yüksek performans bekleme ile nezaket arasında olumlu ilişkiler bulmuşlardır (Podsakoff ve diğerleri, 1996: 284-285). Bolat ve diğerleri (2009) tarafından yapılan çalışmada güçlendirici lider davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Bolat ve diğerleri, 2009:215). Aslan (2009) gerçekleştirdiği araştırmada, karizmatik liderlikle örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır (Dalgın, 2015: 63-64).

Değişik ülkelerde ve işletmeler, askeri örgütler ve sağlık sektöründeki örgütler gibi farklı türde örgütlerde gerçekleştirilen çalışmalar; dönüşümcü liderlik ile çalışanların tutumları, çabaları ve rol davranışları arasında olumlu bir ilişki bulunduğu ortaya koymuştur. Konu ile ilgili çalışmalarda dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin hem doğrudan hem de dolaylı olduğu bulunmuştur (Nguni ve diğerleri, 2006 ; Çetin, 2011: 43).

Serinkan ve Ürkek Erdiş (2014) tarafından yapılan araştırmada ilk olarak dersane yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Sonuç olarak pozitif ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Dersane yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt

boyutları arasındaki ilişki incelediğinde; özgecilik boyutu ile pozitif ve düşük düzeyde anlamlı, nezaket ve erdemlilik boyutu ile pozitif ve orta düzeyde anlamlı, centilmenlik boyutu ile negatif ve düşük düzeyde anlamlı bulunmuş ancak vicdanlılık boyutu ile arasındaki ilişki anlamsızdır. Dershane yöneticileri, bireylerin örgütle ilgili konularda diğer örgüt üyelerine yardım etmeye yönelik gönüllü davranışlarında, örgüt içi ilişkilerde bireylerin yaptıkları işlerden, aldıkları kararlardan, verdikleri taahhütlerden etkilenebilecek taraflara karşı sergiledikleri olumlu davranışlarında, örgütün politikalarından haberdar olmasından, örgütteki değişikliklere ayak uydurmasında, aktif şekilde rol almasında ve sorumluluk duymasında etkilidir. Bireylerin örgüt içinde gerginlik yaratacak olumsuz davranışlardan kaçınmasında, örgüt üyelerinin gerekenin oldukça ötesinde gerçekleştirdikleri belirli rol davranışlarında etkili değildir (Serinkan ve Ürkek Erdiş, 2014: 205).

Dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaları özetleyen meta analizler dönüşümcü liderlik ile görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında güçlü ve tutarlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır (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 12’de sunulmuştur.

Tablo 12: Dönüşümcü Liderlik İle ÖVD İlişisini Konu Alan Çalışmalar

Yazar	Ölçek	Örneklem	Bulgu
Dilek, H. (2005)	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, 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 askeri personelden 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.

Yazar	Ölçek	Örneklem	Bulgu
Arslantaş ve Pekdemir (2007)	Çalışanların vatandaşlık davranışını ölçmek için Farh ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, beş boyuttan ve yirmi 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.	Tüketici elektroniği üreten bir firmanın 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'si arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
Bolat, T. (2008)	Araştırmada; Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin (MLQ Form, 5X) (Avolio ve Bass, 1995) dönüşümcü liderlik ile ilgili 20 maddesi kullanılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği için Ehrhart (2001) ve Reis (2002) tarafından geliştirilen beş boyut ve 20 maddeden oluşan ölçekten faydalanılmıştır. SPSS programıyla analiz edilmiştir.	Antalya ve İstanbul'da faaliyet gösteren 10 adet 5 yıldızlı otel işletmesinden iş görenlerden 367'sine anket uygulanmıştır.	Dönüşümcü Liderlik, Personeli güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ilişkisi incelenmiştir. Dönüşümcü Liderlik ile ÖVD boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.
Özer, S. (2009)	Örgütsel Vatandaşlık Davranışını ölçmek için, Organ (1997) tarafından ortaya konan boyutlarının Türkiye'deki koşullara uyarlandığı, Basım ve Şeşen, Dilek ve İşbaşı'nın 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, merkeze bağlı kasaba ve köylerde bulunan ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlere uygulanan 349 anket formu ile elde edilmiştir.	Dönüşümcü ve etkileşimci lider davranış biçimleri ile örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutları (özgecilik, üstün görev bilinci, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Yazar	Ölçek	Örneklem	Bulgu
Küçükbayrak, R. (2010)	Podsakoff ve meslektaşları (1990) tarafından geliştirilen 24 maddeden oluşan Örgütsel Vatandaşlık Davranışını anketi kullanılmıştır. Ayrıca Dönüşümcü liderliği ölçmek için Podsakoff ve meslektaşları (1990) tarafından geliştirilen 6 boyut 22 maddeden oluşan Dönüşümcü Liderlik Ölçeği kullanılmıştır.	Bir kamu bankasındaki 148 kişi ile bir anket çalışması yapılmış, 137 anket çalışmaya dahil edilmiştir.	Dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini araştırmayı amaçlayan çalışmada, Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur
Oğuz, E. (2011)	Araştırmada veriler "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği" (DiPaola, Tarter ve Hoy, 2005) ve "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stili Ölçeği" (Oğuz, 2008) ile toplanmıştır. SPSS programıyla analiz edilmiştir.	Samsun il merkezinde görev yapan ve araştırmaya katılmaya gönüllü olan 204 ilköğretim okulu öğretmeninde n oluşmaktadır	İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan çalışmada, Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin sahip olduğu dönüşümcü liderlik stili arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($r = .387$, $p < .005$).
Çetin, Ş. (2011).	Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını belirlemek için Basım ve Şeşen'in Türkçeye uyarladığı "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı 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.	Örneklemi, Ankara ilinin 5 ilçesindeki 30 ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. 816 öğretmene anketler uygulanmış, 682 anket geri dönmüş, bunlardan 659'u değerlendirme ye alınmıştır.	Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve müdür-öğretmen etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi ve öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Müdürlerin dönüşümcü liderliği ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu ve güçlü bir ilişki bulunmuştur.

Yazar	Ölçek	Örneklem	Bulgu
Özcan ve diğerleri. (2012)	Liderlik davranışını ölçmek için “Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği”nden (Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ), Örgütsel Vatandaşlık Davranışını ölçmek üzere Podsakoff ve diğerleri (2000) tarafından geliştirilen “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği”nden yararlanılmıştır. Spss 13 programıyla analiz edilmiştir	Bu araştırma Türkiye’nin önde gelen bir insan kaynakları firmasına kayıtlı, hali hazırda bir işletmede çalışan ancak başka bir iş arayışında bulunan 200 çalışan üzerinde yapılmıştır.	Bu araştırmanın amacı çalışanların algıladıkları liderlik stili ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide güvenin bu ilişkiyi farklılaştırıcı (moderatör) bir etkisi olup olmadığını araştırmaktır. Yapılan analizlerde liderliğin alt boyutlarından dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları olan nezaket, yurttaşlık erdemi, sportmenlik, ahlaklılık ve özveri üzerinde etkili olduğu görülmüştür
Baysal, E.A. (2013),	Serap Altuntaş ve Ülkü Baykal (2010) tarafından geliştirilen “Örgütsel Vatandaşlık Düzeyi Ölçeği” uyarlanarak kullanılmıştır. Bu bölüm 24 maddeden oluşmaktadır. Dönüşümcü liderlik için, Kenneth Leithwood ve Doris Jantzi (2000) tarafından geliştirilen ve İbrahim Kurtuluş (2007) tarafından Türkçe’ye 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 ilköğretim okullarında çalışan 432 öğretmen katılmıştır.	İlköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rollerinin öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına etkisini araştırmak amacıyla yapılmıştır. Araştırma sonucunda ilköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu görülmüştür.

Kaynak: Yazar Tarafından Oluşturulmuştur.

Çetin (2011) tarafından, Krishnan ve Arora (2008)'nin Hindistan'da biri prestijli bir lise olmak üzere toplam 15 farklı örgütte alt, orta ve üst düzey 93 yönetici-ast ikilisi üzerinde gerçekleştirilen çalışmada lider tarafından sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışı ve dönüşümcü liderlik davranışları ile astların örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelendiği, çalışma sonucunda lider tarafından sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışı ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunduğu, dönüşümcü liderlik, sosyal beceriler ve duygusal istikrar ile astların sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu bir ilişki bulunduğu tespit edildiği, Hackett, Farh, Chen, Wang ve Cheng (2008) tarafından Tayvan'da değişik sektörlerde faaliyet gösteren 10 şirkette 203 çalışan-yönetici ikilisi üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada dönüşümcü liderlik ve lider-üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide güç aralığı ve cinsiyet ara değişkenlerinin rolünü incelendiği, çalışma sonucunda dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin daha önce düşünüldüğü kadar güçlü ve evrensel olmadığı sonucuna ulaşıldığı ifade edilmektedir (Çetin, 2011: 46).

Nguni ve arkadaşları tarafından 2006 yılında Tanzanya'nın beş farklı bölgesinde bulunan 70 ilköğretim okulunda çalışan 545 ilköğretim öğretmeni üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin öğretmenlerin iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki doğrudan etkisi ile dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde iş tatmini ara değişkeni ile gerçekleşen dolaylı etkisi incelenmiştir. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik boyutlarının; iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği fakat değişkenler üzerindeki etkilerinin büyüklüğü ile doğrultusunun farklılıklar gösterdiği, dönüşümcü liderliğin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı değerleri üzerinde ılımlı derecede pozitif etkisinin olduğu, etkileşimci liderliğin ise iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı değerleri üzerinde zayıf etki gösterdiği bulgusu elde edilmiştir (Aydın, 2015: 87).

Saeed ve Ahmad tarafından 2010 yılında Pakistan'da bulunan 15 fakülteli Punjab Üniversitesi'nin yönetim bölümünde çalışan 480 kişi üzerinde yapılan çalışmada, çalışanların dönüşümcü liderlik tarzı algılama düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme seviyeleri ve dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki doğrudan etkisi incelenmiştir. Araştırma

sonucunda, dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişki olduğu ve dönüşümcü liderlik tarzının çalışanların diğerkâmlık, nezaket ve vicdanlılık davranışlarını etkilediği bulgusu elde edilmiştir (Aydın, 2015: 88).

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde araştırmanın örneklemini oluşturan denizcilik sektörü ile ilgili genel bilgilere, yönetim ve liderlikle ilgili konulara genel bir bakış yapılacak ve çalışmanın yapıldığı sektör hakkında bilgilere yer verilecektir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DENİZCİLİK İŞLETMELERİNİN GENEL YAPISI

3.1. ULAŞTIRMA VE DENİZ YOLU TAŞIMACILIĞI

Tarih boyunca yaşam düzeylerinin oluşumu ve gelişiminde, insan kaynaklarının gereksinim duydukları ürün/hizmet türlerinin temininde birbirleriyle karşılıklı bağımlılık içinde oldukları bilinmektedir. Gereksinilen ürün/hizmet türü ve miktarı çeşitli yollarla sağlanmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda kullanılan yollardan biri alım-satım olagelmıştır. “Ticaret” (trade) kavramıyla anılan sözü edilen yöntem “mal/hizmet nesnesinin sahip değiştirmesine ilişkin faaliyetler” olarak tanımlanmaktadır. Tedarikçi ve tüketiciyi birleştiren bu faaliyet iki temel bileşenden oluşmaktadır. Bunlar ticaret ve bu faaliyetlerin gerçekleşmesine yardımcı olan “fiziksel dağıtım/lojistik”, “banka/finans işlemleri”, “sigortacılık işlemleri” kapsamlı yardımcı faaliyetlerdir (Kalkan, M., 2013: 505).

Ulaştırma, ürünlerin hareket sıklığını ve zamanını belirlemek suretiyle zaman faydası yaratarak, ürünlerin değerini arttıran faaliyet olarak tanımlanmaktadır. Ulaştırmanın görevi, hammaddeleri tedarik noktasından, üretim ve tüketim noktalarına arzu edilen miktarda, planlanan süre içinde ve makul bir maliyetle iletmektir. Uluslar arası ticaretin önemli kanalı olan deniz ulaştırması aynı zamanda küreselleşmenin de en önde gelen aktörleri arasında yer almakta ve ulaştırma modları arasında önem arz etmektedir (Tuna ve Arabelen, 2013: 538).

Ulaştırma, Türk Dil Kurumu sözlüğünde “insanların, malların, haberlerin ulaşmasını sağlayan işlerin ve araçların tümü” olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda askerlikte geçerli olan anlamı ile “Orduda malzeme ve personel taşıma işlerini sağlayan sınıf” diye bilinmektedir. Ulaşım ise (1) Ulaşma işi, (2) Köyler, şehirler, ülkeler arasında bir yerden bir yere gidiş geliş, münakale, muvasala, temas (3) bir şeyi bir yerden başka bir yere aktarma” olarak yer almıştır (TDK, 2017).

Deniz taşımacılığı ilk yüklerin taşınmaya başlandığı 5000 yıl öncesinden bu güne küresel gelişmenin öncüsü olmuştur. Denizcilik endüstrisinin tarihi çok eskiye dayanmakta olup ticaret ve denizcilik dünya ekonomisinin şekillenmesinde büyük öneme sahiptir. Binlerce yıllık ekonomik gelişim yolculuğunda, başka hiçbir sektör bu kadar merkezi bir role sahip değildir. Denizciliğin en yakın muadili olan ticari havacılığın tarihi ise daha yüz yılı bulmamıştır (Stopford, 2009: 3-4).

Banguoğlu'na göre (1966; 3) ulaştırma, “insan ve eşyanın dünya üzerinde bir noktadan diğer bir noktaya isteyerek ve belli bir düzen içinde taşınması” şeklinde tarif edilmektedir. Dünya üzerinde eşit olmayan şekilde dağılmış doğal servetlerin, üretici ile tüketici arasındaki teması ulaştırma sayesinde olmaktadır. Ziraat, sanayi ve ticaret arasındaki bağlantıyı sağlayan da ulaştırmadır (Özer, 2010:1).

Malların ve/veya insanların deniz taşıtları kullanılarak, tamamen veya kısmen denizde gerçekleştirilen seferlerle hareket etmesi olarak tanımlanan deniz ulaştırmasına; yurtdışındaki tesislere, veya denize dökmek amacıyla, ya da deniz yatağından geri alma amacıyla gönderilen ya da limanlarda boşaltılan yüklerin hareketi tek limanlı ulaştırma dâhildir. Ayrıca açık deniz gemileri ile nehir taşımacılığı kapsamında taşınan mallar da dâhildir. Gemilere tedarik sağlayan ambar ve yakıt depoları bu tanımın dışındadır. İç suyollarında işleyen gemilerle deniz limanları ve iç suyollarının limanları arasında malların hareketi hariçtir (bunlar iç su yolu taşımacılığına dâhildir). Aynı limanın farklı dokları veya iskeleleri arasında dâhili olarak taşınan malların hareketi de bu tanımın dışındadır (OECD, 2003: 77-87).

Deniz yolu taşımacılığı dünya ticaretinde çok büyük bir öneme sahiptir. Bunun en büyük sebebi, diğer taşıma şekillerine nazaran sağladığı maliyet avantajının işletmeler açısından ürün çeşitlendirmesini arttırmalarına sebep olmasıdır (Brooks ve Frost, 2004: 394).

Ticaretin giderek daha uluslararası bir yapıya sahip olması bu pazardaki önemli aktörlerden biri olan deniz yolu ulaştırmasının bir eseridir (İzveren ve diğerleri, 1994: 1). Dünya ticaretinin ağırlık olarak %85'lik kısmı, tonXmil bazında ise %90'lık kısmı deniz yolu ile yapılmaktadır. Taşınan yükün değeri açısından bakılırsa da bu oran %65 olarak kabul edilmektedir (Başer, 2013: 61).

3.1.1. Ulaştırma Sistemleri

Günümüzde kullanılan ulaştırma sistemleri, kara taşımacılığı, deniz taşımacılığı, iç su yolu taşımacılığı, hava taşımacılığı, demir yolu taşımacılığı, boru yolu taşımacılığıdır. Müşteri hizmet düzeyini arttıracak şekilde minimum maliyet ve maksimum verimlilikle ulaştırma hizmetinin sağlanabilmesi için bu taşıma modlarından uygun olanlarının seçilmesi gerekmektedir. Seçim yapılırken dikkat edilmesi gereken en önemli özellikler; taşınacak yükün yapısı, taşıma sistemi ve malın alıcısı ile satıcısı arasındaki ilişkidir (Tuna ve Arabelen, 2013: 540).

Ayrıca, yukarıda ifade edilen ulaştırma sistemlerinin yanında, birden çok ulaştırma modunun kullanılmasını ifade eden çok modlu ulaştırma sistemleri de son yıllarda ilgi çeken konulardan biri olarak göze çarpmaktadır.

Yükletenin amacı, ürününün çıkış (hammadde ve üretim) noktasından varış (son tüketici) noktasına kadar tüm mesafede daha ucuz ve daha iyi ulaştırma hizmeti elde etmektir. Bu ihtiyacı karşılamak için son yıllarda dünya, her noktaya hızlı ve ucuz erişim sağlayan bir ulaştırma sistemine doğru gelişmektedir.

3.1.1.1. Karayolu Ulaştırması

En çok tercih edilen ulaştırma türü olarak değerlendirilmektedir. Esnekliği maliyetin düşük olması, hızlı servis olanağı gibi faktörler tersih edilmesini sağlamaktadır. Ancak son yıllarda özellikle çevreye duyarlı lojistik yapılanmalarından dolayı karayolu ulaştırması yerine demiryolu gibi çevreye daha duyarlı ulaştırma modları desteklenmektedir (Tuna ve Arabelen, 2013: 540).

Karayolu ulaştırması karmaşık bir iş alanıdır, çok fazla sınırlayıcı hükümet düzenlemelerinin etkisi altındadır. Bunun yanında, diğer hiçbir ulaştırma modunun sunmadığı seviyede uygunluk ve esneklik getirmektedir. Bu taşımacılık sisteminde yer alan başlıca araçlar (ağır yük kamyonları ve tırlar) diğer modlarla karşılaştırıldığında, yük yüklemek ve teslim etmek için neredeyse her yere gidebilir. Karayolu ulaştırması hemen hemen tüm modlar arası faaliyetlerin önemli bir parçasıdır. Aslında bir demiryolu vagonuna, bir mavnaya (barge) ve ya bir koster gemisine aktarılmadan önce, ya da bu alternatif modlardan biriyle taşındıktan sonra bir kamyonun arkasında kısa süre de olsa taşınmadan çok az yük modlararası hareket edebilmektedir (Lowe, 2005: 71).

3.1.1.2. Denizyolu ve Suyolu Ulaştırması

Deniz ulaştırması, suyun kaldırma kuvveti ve sınırlı sürtünme gibi kendine özgü bazı fizik kurallarından kaynaklanan avantajları sebebiyle, büyük miktarlarda yükün uzun mesafelere taşınmasında en etkin taşıma şeklidir. En önemli deniz ulaştırma alanları okyanuslar, kıyılar, denizler, göller, nehirler ve kanallardan oluşur. Deniz ulaştırması, fiziksel özelliklerinden dolayı coğrafi, kontrolü açısından stratejik ve kullanımı itibarıyla ticari bir faaliyettir. Coğrafi durumlar zaman içinde sabit

kalmakta fakat stratejik ve özellikle ticari durumlar çok daha fazla değişkenlik göstermektedir (Rodrigue ve diğerleri, 2009: 96).

Denizyolu ulaştırması, uluslar arası boyutta en fazla kullanılan ulaştırma sistemidir. Özellikle tek bir seferde büyük oranda yükün taşınabilmesi ölçek ekonomisi yaratmakta ve birim başına maliyeti düşürmektedir. Su yolu taşımasının en tipik örneği ise nehirlerde yapılan taşımacılık şeklidir. Denizyolu ve su yolu ulaştırması özellikle hız anlamında olumsuz özelliklere sahiptir. Son dönemlerde konteyner taşımacılığının ve liman etkinliklerinin artması, denizyolu ulaştırmasını çoklu (multimodal) içerisinde önemli bir konuma getirmiştir. Konteyner limanları artık sadece gemilere hizmet veren terminaller olmaktan çıkmış ve çoklu ulaştırma sisteminin merkezi olma konumuna gelmiştir (Tuna ve Arabelen, 2013: 540).

Stopford (2009), dünyada 100 civarı ülkenin deniz ticaretiyle uğraştığını, küçük Pasifik ada ülkeleri gibi bütün ülkeler de dikkate alındığında sayının 170'e kadar yükseleceği, önde gelen 40 ülke incelendiğinde deniz taşımacılığının toplam ithalat ve ihracatın %89'unu taşıdığını görüldüğünü ifade etmektedir (Stopford, 2009: 389).

Denizyolu taşımacılığı sisteminin diğer taşıma sistemlerine göre genel üstünlükleri şu şekilde sıralanabilmektedir (Pekdemir, 1991: 24 ; Ayan, 2005: 7):

1. Dünyanın $\frac{3}{4}$ 'ü denizlerle kaplıdır. Bu nedenle birçok ülke ve bölge birbirlerinden denizlerle ayrılmıştır. Bu durumda ise, ülkeler arasındaki taşımacılık, sadece denizyolu, havayolu ve kısmi olarak boru hatlarıyla sağlanabilmektedir. Havayolu taşımacılığının denizyolu taşımacılığına oranla çok daha pahalı bir taşımacılık şekli olmasından dolayı, denizyolu taşımacılığı en uygun taşımacılık şekli olarak karşımıza çıkmaktadır.

2. Denizyolu taşımacılığı büyük hacimli taşımalarda birim başına maliyeti en düşük taşımacılık şeklidir.

3. Uluslar arası kara ve havayolu taşımacılığı sırasında, birçok ülkenin kara ve hava sahası içinden geçildiğinden, taşımacılık, bu ülkelerde politik gerginliklerden etkilenebilmekte ve taşımacılığın güvenliğini azaltabilmektedir. Uluslar arası deniz taşımacılığı ise, uluslararası kara sularında yapıldığından daha emniyetli olmaktadır.

4. Denizyolu ile yapılan taşımacılık daha süratli olmaktadır. Gelişmiş yükleme boşaltma teknikleri ile limanların uygunluğu bu hızın artmasına katkıda bulunmakta, dolayısıyla deniz taşımacılığını daha uygun bir taşımacılık şekli olarak karşımıza çıkarmaktadır.

3.1.1.3. Havayolu Ulaştırması

Havayolu ile uluslararası yolcu ve yük akışlarının önemi, turizm ve iş seyahatlerinin derecesini ve değerce pahalı (genellikle dayanıksız ve kırılgan) yüklerle yapılan ticareti yansıtır. Bu açıdan havayolları ve ilgili altyapı ve ulusal havayolundaki hizmetin kalitesi kullanıcılar için mümkün olduğunca çekici ve sorunsuz olmalıdır. Uluslararası anlaşmaların gerektirdiği güvenlik standartlarıyla beraber bu durum havaalanlarında ciddi yatırımın ve becerilerin geliştirilmesini gerektirmiştir (Simon, 1996: 140 ; Özer, 2010:9).

En büyük üstünlüğü servis hızının çok kısa olmasıdır. Ancak maliyet anlamında diğer taşıma sistemlerinden çok daha yüksek oranlara sahiptir. Bu özelliği dolayısıyla özellikle değeri yüksek olan ürünlerde ve acil yüklemelerde tercih edilmektedir (Tuna ve Arabelen, 2013: 540).

Havayolu ağlarının son bir önemli boyutu ayrı hava kargo hizmetlerinin ortaya çıkmasıdır. Eskiden yükler, yolcu uçaklarının bagajında taşınırdı ve uçak şirketleri için bir yan gelir sağlardı. Günümüzde hava kargonun yaklaşık yarısı sadece bu işe ayrılan özel uçaklarla taşınmaktadır (Rodrigue ve diğerleri, 2009:101). Bu sayede, yük hacmi son yirmi yıldır yolcu hacminden daha hızlı artmaktadır (Wells, 1994:356).

3.1.1.4. Demiryolu Ulaştırması

En büyük üstünlüğü maliyet anlamında kullanıcılara önemli olanaklar sunmasıdır. Ancak, sadece rayların döşeli olduğu yerlere hizmet vermesi dolayısıyla esneklik konusunda önemli problemleri bulunmaktadır(Tuna ve Arabelen 2013:540).

Büyük hacimli ve uzun mesafeli (200 km. ve ötesi) taşımalarda demiryolu taşıması en uygun sistemlerden birini oluşturmaktadır (Ergün, 1985: 48). Demiryolunun geçmişinde 17. yüzyılda taşocakları ve madenlerden malzemeleri taşımak maksadıyla eski sistemler mevcuttu ancak sanayileşme ile birlikte gelişmiş bir taşıma modu haline gelmiştir. Demiryolu taşıma sistemi sefer süresini önemli derecede geliştirmiş, ayrıca üretim ve dağıtım gibi ekonomik faaliyetlerin planlanmasında güvenilir zaman planlama yapılmasını sağlamıştır. Ekonomik faaliyetler ve sosyal etkileşimlerin uyumu böylece önemli ölçüde artmıştır. Nüfus yoğunluğunun fazla olduğu bölgelerde yolcu taşımacılığı etkindir. Tarım ve sanayi

hammaddesi taşınması yönüyle dökme yük taşımalarında etkindir. Yük birimi ve kilometre başına enerji tüketimi karayolundan daha düşük olduğundan çevre dostu bir sistemdir (Rodrigue ve diğerleri, 2009: 93).

Trenlerin büyük miktarlarda yük ve çok sayıda insanı uzun mesafelere taşıma özelliği, bu sistemin başlıca avantajıdır. Vagonlar birleştirildikten veya yolcular bindikten sonra, tren uygun hızda yüksek kapasite sunabilir. Konteyner taşıyan trenlerle ölçek ekonomisi kolayca elde edilebilir (Özer, 2010: 10).

3.1.1.5. Boruyolu Ulaştırması

Ham petrol, benzin, doğalgaz gibi maddelerin kesintisiz taşınmasında kullanılan bir taşıma sistemidir. Devamlılığın olduğu bu sistemde hareket tek yönlü olarak gerçekleşmektedir (Tuna ve Arabelen, 2013:540).

Boru hattı büyük yatırımlar gerektiren bir taşıma sistemidir, ancak hizmete girdikten sonra taşımacılıkta büyük kolaylık ve ucuzluk sağladığından yatırım kısa sürede kendini geri ödemektedir (Ergün, 1985; 53). Boru hattı rotaları, petrol örneğinde, yalıtılmış üretim noktalarını ve başlıca rafine merkezlerini, gaz örneğinde ise başlıca büyük nüfuslu alanları kapsamaktadır. Boru hatları sağladıkları faydaların yanında bazı sorunları da beraberinde getirmektedir. Rodrigue ve diğerleri (2009) bu sorunları: 1) rota değişikliğinin yapılamaması, 2) talebin düşmesi ya da yükselmesi gibi piyasa şartlarındaki değişikliklere hemen uyum sağlayamamak ve 3) taşıma kapasitelerinin belirli bir limitimin olması olarak sıralamaktadır (Rodrigue ve diğerleri, 2009: 1).

3.1.1.6. Çok Modlu Ulaştırma Sistemleri

Özer (2010) tarafından; Birden çok taşıma modunun kullanılmasını ifade eden çok modlu taşıma sistemi kavramı çok genel bir konu olarak birçok farklı anlamı içinde barındırıyor ifade edilmektedir. Bu durum için bir çözüm getiren Avrupa Komisyonu ve Birleşmiş Milletler “çok modlu”, “modlar arası” ve “bütünleşik (kombine)” taşıma terimlerini 2001’de yayımladıkları ve kabul ettikleri “Bütünleşik Ulaştırma üzerine Terminoloji” çalışması çerçevesinde tanımlanmıştır. Buna göre, çok modlu taşıma sisteminin belli başlı tanımları şöyledir (UN/ECE, ECMT ve EC, 2001: 16-22 ; Özer, 2010:14).

- Çok Modlu (Multimodal) Ulaştırma: Malların iki veya daha fazla taşıma modu ile taşınması.

- Modlar Arası (Intermodal) Ulaştırma: Malların mod değişiminde elleçlenmeden, ardışık olarak iki veya daha fazla taşıma modu kullanılarak, tek ve aynı yükleme birimi veya taşıt ile taşınması. Geniş anlamıyla, modlar arası terimi, yükleme veya boşaltma olmaksızın, (kapıdan kapıya) taşıma zinciri içinde, aynı yükleme birimi veya taşıtı entegre bir biçimde taşımak için iki veya daha fazla taşıma modunun kullanıldığı bir taşıma sistemini tanımlamak için kullanılmaktadır.

- Bütünleşik/ Kombine (Combined) Ulaştırma: bir (pasif) taşıma taşıtının, çekiş gücü sağlayan ve enerji tüketen başka bir (aktif) taşıma taşıtıyla taşındığı taşıma biçimlerinin kombinasyonu.

a. Eşlik Edilen Kombine Ulaştırma: Başka bir taşıma modu kullanan (örn.karayolu taşıtı) sürücünün eşlik ettiği, tam bir (örn. feribot veya trenle) taşıma.

b. Eşlik Edilmeyen Kombine Ulaştırma: Başka bir taşıma modu kullanan sürücünün eşlik etmediği, bir karayolu taşıtının veya modlar arası taşıma biriminin (örn. feribot veya trenle) taşınması.

Tüm bu açıklamaların yanında çok modlu taşıma operatörü de “çok modlu taşıma sözleşmesi düzenleyen, taşıyan veya işletici olarak bunun tüm sorumluluğunu üstlenen kişi” olarak tanımlanmıştır (Özer, 2010: 14).

AB'nin taşımacılık politikalarının önemli unsurlarından biri olan modlar arası taşımacılığın birlik tarafından başarılı şekilde teşvik edilmesi, sürdürülebilir taşımacılık açısından kritik öneme sahiptir. Bu sebeple AB, geliştirdiği politikalar doğrultusunda, özellikle araştırma projeleri ve mali enstrümanlarla modlar arası taşımacılığı özendirmekte ve teşvik etmektedir (Tsamboulas ve diğerleri, 2006: 716).

3.2. DENİZCİLİK SEKTÖRÜYLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

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 mamül ya da mamül

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, M., 2013: 509).

Deniz taşımacılığı, alt yapı gerektirmeden, kolay, ucuz ve güvenli taşıma imkânlarından yararlanarak bir limandan, diğer bir limana yük, yolcu ve araç taşınması amacıyla yapılan işlemleri ve gemi hareketlerini içeren bir faaliyetler bütünüdür. Deniz ticaretinin gelişimine bağlı olarak, deniz kaynak ve imkânlarından daha fazla ve etkin bir biçimde yararlanılması için acımasız rekabet ve mücadele koşulları geliştirilmiştir. Denizden yararlanabilen toplumlar, denizin verdiği sonsuz nimetler, imkânlar ve çıkarlar yardımıyla yeni medeniyetleri oluşturmuşlar ve gelişimlerini sağlamışlardır. Diğer toplumlar, bu gelişmelerden ve oluşan yeni medeniyetlerden faydalanmayı çoğu zaman deniz yolu ile sağlamışlardır. Bu kültürel bağlantılar aynı zamanda ticaretin de gelişimini sağlayarak, deniz taşımacılığını geliştirmiş, bu gelişim ticareti yapan ülkelerin iktisadi olarak güçlenmesine ve deniz taşımacılığının daha fazla kullanılmasına neden olmuştur (DTGM, 2010: 1).

Denizcilik sektörü iki kollu bir sektördür. Kollardan birisi denizcilik firmalarının karada bulunan ofisleri ve bu ofislerde çalışan kişilerden oluşurken, diğer kol ise gemiler ve gemilerde çalışan personelden oluşmaktadır. Bu çalışmada incelenecek olan kısım denizcilik firmalarının karada bulunan ofisleri ve bu ofislerde çalışan kişilerdir. Buna istinaden bu bölümde öncelikli olarak denizcilik sektörüyle ilgili önemli tanımlara ve kavramlara yer verilmektedir.

3.2.1. Denizcilik Sektörüyle İlgili Önemli Tanım ve Kavramlar

Deniz ticareti kavramını tanımlamakta referans alacağımız kaynaklardan birisi de 18.05.2004 tarihinde kabul edilmiş, 25479 sayılı resmi gazetede 11.06.2004 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 süveyörlüğü, 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 tekneciliği, 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).

Cerit (2013)'e göre “**Denizcilik İşletmeleri Yönetimi**; matematik, istatistik, bilgisayar, bilişim bilimleri, notik bilimler, deniz bilimleri, gemi ve deniz teknolojisi, mühendislik (ulaştırma, haberleşme, endüstri, çevre, kıyı yapıları ve diğer ilgili mühendislik alanları), balıkçılık, piskoloji, işletme, yönetim ve organizasyon, ekonomi, ekonometri, deniz turizmi, spor, eğitim, sosyoloji, antropoloji, kamu ve özel hukuk, uluslar arası ilişkiler, kamu yönetimi, savunma bilimleri ve deniz haydutluğu, emniyet yönetimi, sigorta ve risk yönetimi, coğrafya, şehir planlama, ulaştırma, iletişim, kültürlerarası ilişki ve değişimler, tedarik zinciri yönetimi, lojistik, tarih, edebiyat, arkeoloji, deniz örf, adet ve gelenekleri, mesleksel değerler ve etik disiplinlerin işletme disiplini temelinde multidisipliner yaklaşım kapsamında ele alınması ile oluşan bir sosyal bilim alanıdır.” (Cerit, 2013: 9).

Denizcilik işletmeleri yönetimi deniz ve iç sularda ulaştırma ve tüm kaynakların işletmeciliğine ve yönetimine ilişkin ulusal ve uluslararası faaliyetleri kapsar. Denizcilik İşletmeleri Yönetimi alanının uluslararası 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 fevkaledede zenginleştirmekte ve yönetimini de aynı ölçüde güçleştirmektedir (Cerit, 2013: 10).

3.2.2. Denizcilik Sektörü ve Çevresi

Uluslararası alanda ticareti yapılan hizmetler örneğin sigorta, bankacılık, yatırım, muhasebe, medya, ulaştırma, reklâm, seyahat-turizm, ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel sebeplerden dolayı ulusal ve uluslararası düzenlemelere konu olmuştur (Rugman ve Hodgetts, 2003: 171). Ulaştırma içerisinde yer alan denizcilik de bu düzenlemelerden şüphesiz etkilenmektedir.

Çevre, bir örgütün şu andaki ve gelecek dönemlerdeki faaliyetlerini etkileyebilecek örgüt dışındaki her şey olarak tanımlanabilir. Çevre örgütün bulunduğu duruma göre değişiklik gösterir ve her örgütün etkileşim içinde bulunduğu

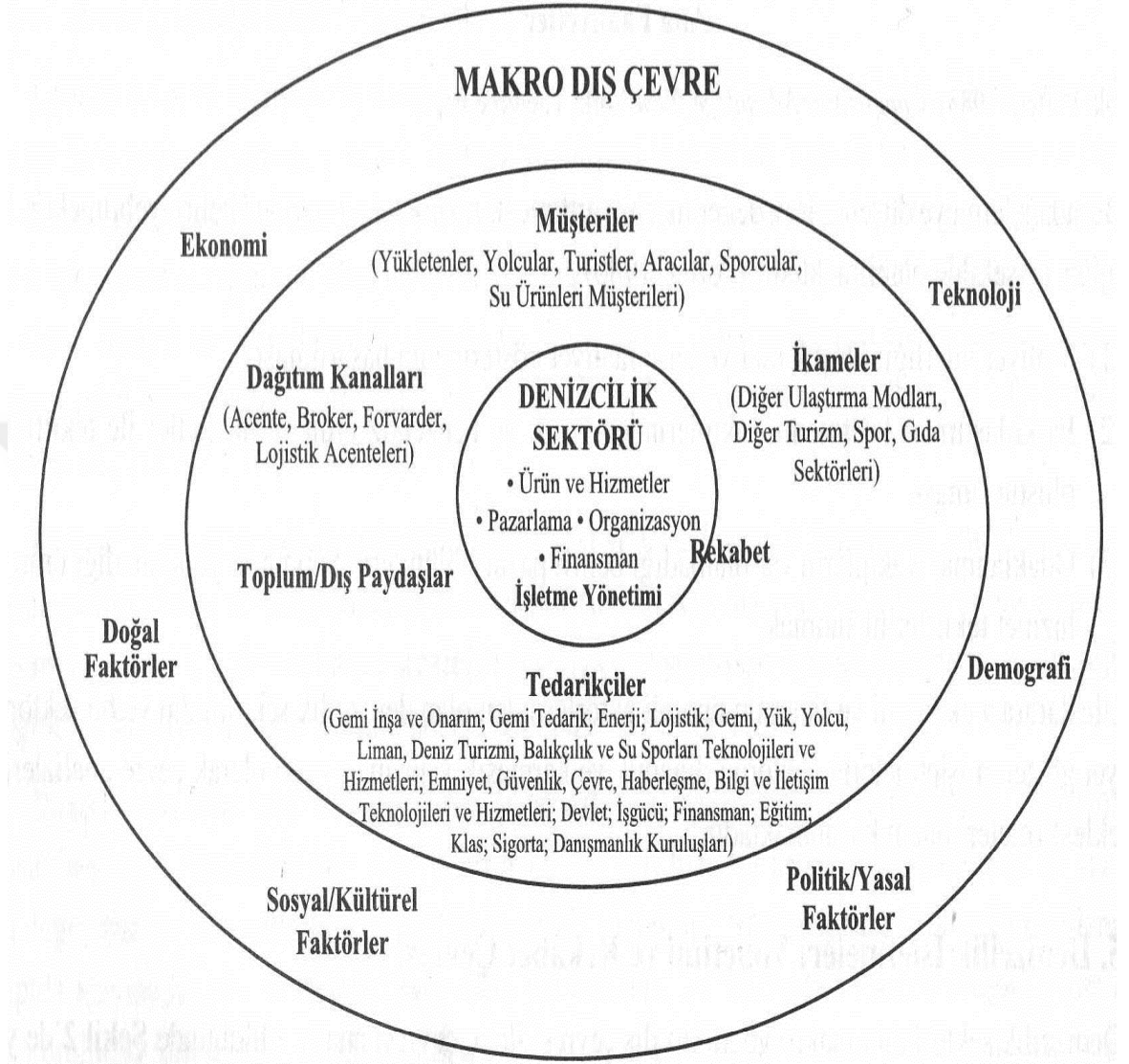
kendine özgü bir çevresi vardır. Örgüt çevre ile olan ilişkilerinde, çevrenin değişmesini bekleyip buna göre tepki gösterdiği reaktif davranış ya da değişiklikleri öngörerek değişimin meydana gelmesinde önce gelecek için planlama yapacak şekilde proaktif bir yaklaşım gösterirler. Az sayıda örgüt, çevreyi kendi çıkarına göre yönetme eğilimindedir. Şüphesiz ki en zor durum dinamik ve karmaşık bir çevrenin içerisinde bulunulan durumdur (Kew ve Stredwick, 2005:1-5).

Uluslararası alanda faaliyet gösteren bir işletmenin dış çevresi birçok değişkenden meydana gelmektedir. Bu değişkenler (1) İşletmenin genel çevresi (makro dış çevre) ve (2) işletmeye daha yakın aktör ve/veya dış paydaşlardan oluşan endüstri çevresi veya sektörel çevre (mikro dış çevre) olarak iki grupta incelenmektedir. İşletmeler dış çevrelerinin yanında kendi işlev ve yapılarını da içeren iç çevre ve iç paydaşlarını da analiz etmek durumundadırlar. İncelemeler sonucunda dış çevre analizi dışarıdan kaynaklanan fırsat ve tehditleri (F,T) işaret ederken, iç çevre analizi içeriden doğan güçlü ve zayıf yanları (G,Z) belirlemeye hizmet edecektir (Cerit, 2013: 11).

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 ve diğerleri, 2013: 346).

Denizcilik sektörünü etkileyen makro ve mikro dış çevre ile iç çevre unsurları Şekil 13'de yer almaktadır (Cerit ve Güler, 1998; Cerit, 2013: 14).

Sekil 13: Denizcilik Sektörü: Makro-Mikro Dış Çevre, İç Çevre



Kaynak: Cerit ve Güler 1998:1-8'den geliştirilerek Cerit, 2013:14 tarafından yeniden oluşturulmuştur.

Denizcilik sektörünün **müşterileri**; yükletenler, yolcular, turistler, sporcular, su ürünleri müşterileri ve çeşitli araçlar olarak ele alınmaktadır. Yükletenler yük sahipleri olabileceği gibi, ithalatçılar, ihracatçılar, devlet, çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren kurumlar ve araçlar gibi taşımacılık hizmetinin bedelini ödeyen tüm kesimler olabilmektedir. Denizcilikte yük ve yolcu taşımacılığı ile deniz turizmi, su sporları ve balıkçılık faaliyetlerinin tümü için düşünüldüğünde **dağıtım kanalları**; brokerler, forvaderler, taşıma yüklenicileri (nakliye komisyoncuları), her

çeşit hizmet acenteleri, lojistik acanteler ve diğer aracı kurumlardan oluşmaktadır. Dağıtım kanalları üyelerinin bir bölümü sektörün hem aktörü, hem de dağıtım kanalı üyesi olarak hibrid bir yapıya sahiptir (Cerit, 2013: 14).

Denizcilik sektörünün **tedarikçileri** değerlendirilirken de aktör ve tedarikçi yapılarındaki kesişmeler karşımıza çıkmaktadır. Tedarikçiler gemi ve yat inşa ve onarım işletmeleri, gemi tedarikçileri; enerji üreticileri; ulaştırma lojistiği kurum ve kuruluşları; gemi, yük, yolcu, liman, deniz turizmi, balıkçılık ve su sporları teknolojileri ve hizmetleri sağlayıcıları; emniyet güvenlik, çevre, haberleşme, bilgi ve iletişim teknolojileri ve hizmetleri üreticileri; devlet; işgücü çevreleri; finansman kuruluşları; eğitim kurumları; klas kuruluşları; sigorta danışmanlık kuruluşları olarak gruplandırılabilir. **İkameler**; ikame ulaştırma modları ile deniz turizmi dışındaki diğer turizm alt sektörleri, su sporları dışındaki spor alanları ve balıkçılık dışındaki ikame gıda ürünlerinin sektörlerinden oluşur. İkame ulaştırma modları demiryolu, havayolu ve boruyolundan oluşarak deniz ulaştırması sektörü için hem dağıtım kanalı, hem de tedarikçi, hem de yerine göre rakip özelliği taşıyabilmektedirler. **Toplum veya dış paydaşlar** denizcilik sektörünün faaliyetlerinde dikkate alması gereken tüm sosyal paydaşlardan oluşmaktadır. **Rakipler** ise bir yandan sektör içi olabilirken, diğer yandan da müşterilerin, dağıtım kanallarının, tedarikçilerin ve ikamelerin rekabet güçleri denizcilik sektörünün rekabet gücünü etkilemektedir (Cerit, 2013: 14-15).

3.3. DENİZ ULAŞTIRMASININ UNSURLARI VE DENİZCİLİK PİYASALARI

Talebin yönlendirdiği hizmetleri içeren denizcilik sektörü, deniz ulaştırmasını destekleyen tüm faaliyetleri içermektedir. Sadece resmi ve ticari kurallar, düzenlemeler ve mali yatırımlar değil, aynı zamanda gemilerin tasarımı ve inşasından hurdaya ayrılma yöntemlerine kadar çeşitli birçok hizmeti de kapsamaktadır. Deniz ulaştırması alanına ekonomik faaliyetin her aşaması dâhil edilmiştir örneğin bankacılık, inşaat ve onarım, sigorta, komisyonculuk, yükleme, gemi tedariki ve burada sayılamayacak kadar çok alanda başka hizmetler (Kendall ve Buckley, 2001: 7) deniz ulaştırması alanına dâhildir.

Deniz ticaretinde üç önemli unsur mevcuttur. Bunlar, yük (doğası ve miktarı), gemi çeşitleri ve geminin sefer yaptığı alan yani ticaret rotalarıdır (Beth ve diğerleri, 1984: 25). Deniz ulaştırmasında ise temel unsurlar yük hariç üç başlık altında toplanabilir;

1- **Gemiler** temel bir unsur olarak deniz ulaştırmasında hizmet vermektedirler.

2- Yükleme – boşaltma hizmeti için olmazsa olmaz alanlar ise **limanlardır**.

3- Son olarak gemiler ve taşınan yük için ticari bir ortam olan belli başlı **denizcilik piyasaları** önemli bir unsurdur (Özer, 2010: 20).

Deniz ulaştırması ile dış ticaret arasındaki ilişkinin temelinde; deniz taşımasına ilişkin talebin, uluslar arası ticaretten türemesi yatar. Diğer bir deyişle, deniz taşımacılığına olan talep türetilmiş taleptir (derived demand) (Stopford, 2009: 189).

Stopford (2009) denizyolu taşımacılığını etkileyen talep faktörlerini; dünya ekonomisi, deniz yoluyla taşınan mallar, politik faktörler, ortalama taşıma mesafesi, taşıma maliyetleri şeklinde sıralanmaktadır. Denizyolu taşımacılığı arzını etkileyen faktörleri ise; dünya ticaret filosu, filonun verimliliği, gemi inşa üretimi, hurda ve kayıplar, navlun geliri şeklinde ifade etmektedir (Stopford, 2009:136):

3.3.1. Denizcilik Piyasaları

Deniz ulaştırmasının gemi ve limanlardan sonra diğer önemli bir unsuru ticaret ortamı yani denizcilik piyasalarıdır. Denizcilikte farklı ürünlerin alınıp satıldığı dört denizcilik piyasası mevcuttur (Stopford, 2009: 175);

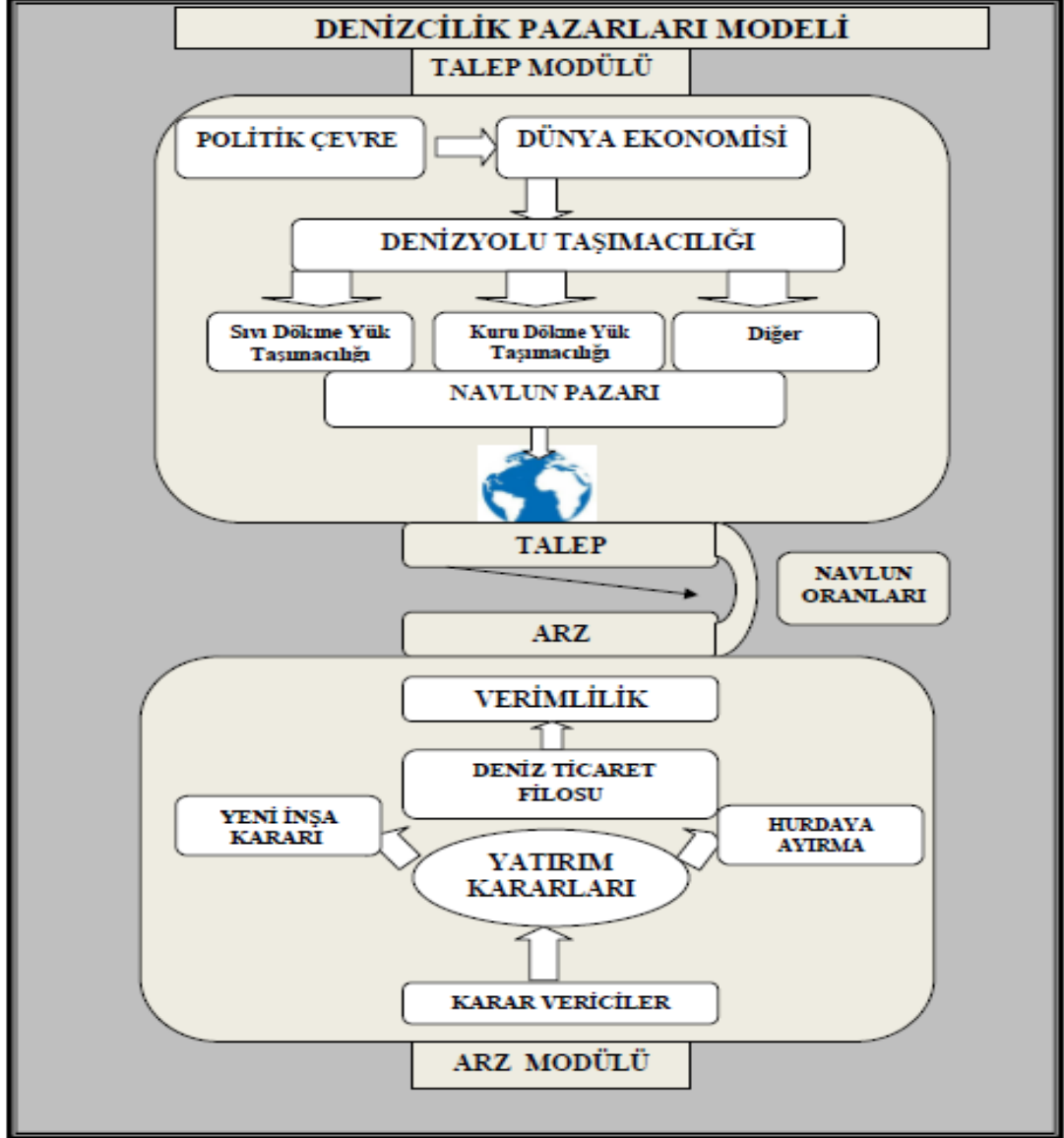
- a) Navlun piyasası deniz ulaştırması hizmetinin ticaretini yapar,
- b) İkinci el gemi piyasaları ikinci el gemilerin ticaretini yapar,
- c) Gemi inşa piyasası yeni gemilerin imal ve ticaretini yapar ve
- d) Söküm piyasası hurda gemilerin dönüşümü ve demir-çelik sanayine hammadde girdisi sağlar.

Stopford (2009)'a göre bu dört denizcilik piyasasında da aynı gemi sahiplerinin ticaret yapmalarından dolayı, faaliyetleri de birbiriyle yakından ilgilidir. Navlun oranları artınca ya da düşünce, değişen duyarlılık ikinci el piyasada alım satıma doğru dalgalanır ve oradan da yeni inşa piyasasına geçer (Stopford, 2009: 176)

Pazarın arz-talep durumu denizcilik pazarlarında yapılacak faaliyetlere yönelik alınan stratejik kararları şekillendirmektedir. Bu kapsamda Şekil 14'te gösterilen denizcilik pazarındaki ana aktörler olarak kabul edilen denizcilik işletmelerinin yatırıma yönelik kararları, pazardaki arz miktarını belirleyici rol

oynayacaktır. Bu aşamada denge pazarda bir taraftan diğerine doğru bozulacaktır. Aşağıdaki şekilde arz modülü ile talep modülü arasındaki ilişki seviyeleri detaylı bir şekilde gösterilmiştir (Stopford, 2009: 179).

Şekil 14: Denizcilik Pazarları Model Diyagramı



Kaynak: Stopford 2009: 116'dan Töz 2013:20 tarafından uyarlanmıştır.

Şekil 14'te temel denizcilik pazarlarından, navlun pazarının küresel gelişmelere bağlı değişimi gösterilmektedir. Verilen bilgiler ışığında talep modülünü oluşturan ve denizyolu taşımacılığını doğrudan etkileyen küresel ticarete yaşanan hareketlenme, mevcut ticaret filosunun profiline bağlı olarak navlun oranlarının

değişmesine sebep olmaktadır. Navlun oranlarındaki değişimler diğer denizcilik pazarlarının da doğrudan etkilenmesine sebep olmaktadır. Pazarda yük taşıma talebine bağlı olarak değişen navlun oranları, deniz ulaştırma pazarını hareketlendirecektir. Deniz ulaştırma pazarındaki hareketlilik ise pazara yeni girişlere olanak sağlayacaktır. Pazara girişler yeni inşa kararı ya da ikinci el gemi alım kararı ile gerçekleşeceğinden bu pazarlarında canlanmasına olanak sağlayacaktır (Stopford, 2009: 179).

3.3.1.1.Deniz Ulaştırma Pazarı

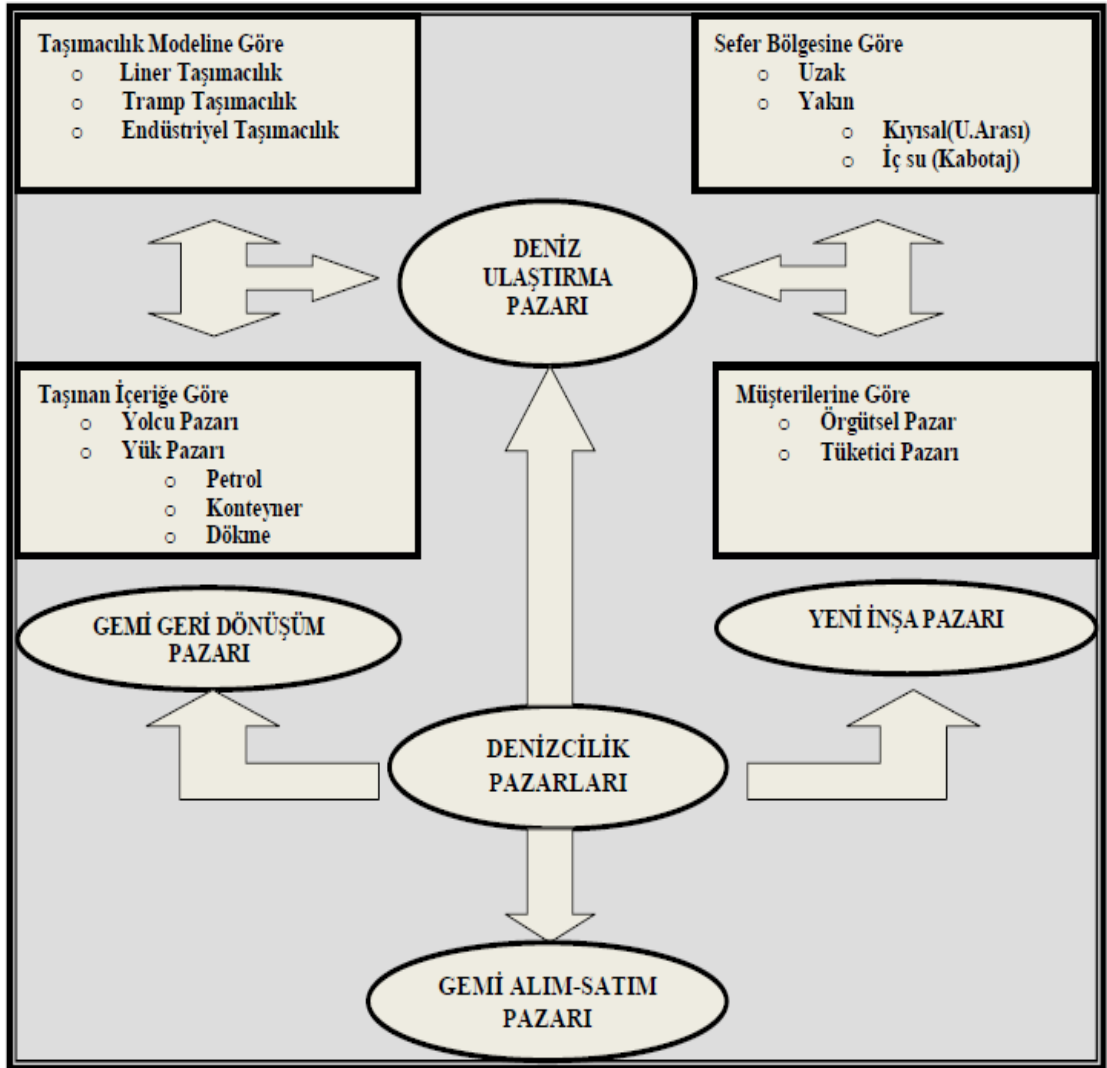
Navlun, bir gemi ile taşınan yükleri veya bu ürünlerin taşınması için ödenen parayı temsil eden bir terimdir (Dear ve Kemp, 2005: 226). En basit tanımıyla taşıma ücretidir. Deniz ulaştırma hizmetinin temelinde yükün bir yerden diğerine taşınması ve karşılığında hizmeti alan yük sahibinin ve ya yük alıcısının navlun bedelini ödemesi gibi bir alışveriş söz konusudur. Günümüzde tek uluslararası navlun piyasası olsa da farklı gemi tipleri için, ayrı navlun piyasaları bulunmaktadır. Örneğin tanker, dökme yük gemileri, konteyner gemilerinin piyasaları birbirinden farklı hareket etmekte, fakat piyasa içinde benzer tüccar grupları olduğundan bir piyasada gelişen bir durum diğerlerinde de dalgalanmalara neden olmaktadır (Stopford, 2009: 180).

Deniz ulaştırma pazarı fiziksel dağıtımın merkezinde olması sebebiyle ulaşırmacılık sektörü açısından son derece önemlidir. Deniz ulaştırma (navlun) pazarının geniş bir pazar yapısına sahip olması, birçok farklı alt pazara bölünmesine olanak sağlamaktadır. Bu pazarlar; müşterilerine göre, sefer bölgelerine göre (uzak yol, yakın yol), taşımacılık modeline göre (liner, tramp, endüstriyel) ve taşınan içeriğine göre (yolcu, yük) dört başlık altında sınıflandırılmaktadır (Stopford, 2009: 180-193). Denizyolu taşımacılığının en önemli pazarı olan deniz ulaştırma pazarının model diyagramı Şekil 15'te gösterilmektedir.

Stopford (1997)'a göre bu dört denizcilik piyasasında da aynı gemi sahiplerinin ticaret yapmalarından dolayı, faaliyetleri de birbiriyle yakından ilgilidir. Navlun oranları artınca ya da düşünce, değişen duyarlılık ikinci el piyasada alım satıma doğru dalgalanır ve oradan da yeni inşa piyasasına geçer (Stopford, 1997: 79).

Deniz ulaştırması, kıyı deniz taşımacılığı (cabotage), yakın yol deniz taşımacılığı (short-sea shipping) ve uzakyol deniz taşımacılığı (deep-sea shipping) şeklinde sınıflandırılabilir gibi; tarifesiz (tramp), tarifeli, (liner), özel ve endüstriyel, (special or industrial) ve yolcu (passenger) deniz yolu taşımacılığı şeklinde de sınıflandırılmaktadır. Sınıflandırmayı basitleştirme ve genelleme bağlamında bu çalışmada vurgulanan şekliyle deniz ulaştırması, yükün ve seyir bölgesinin özelliklerine bağlı olarak çok genel bir sınıflandırmayla iki şekilde yerine getirilmektedir. Tarifesiz Denizyolu Taşımacılığı (Tramp Shipping) ve Tarifeli Denizyolu Taşımacılığı (Liner Shipping) (Kalkan, M., 2013: 510).

şekil 15: Deniz Ulaştırma Pazarı Model Diyagramı



Kaynak: Stopford 1997:125'den Töz 2013: 22 tarafından uyarlanmıştır.

3.3.1.1.1. Düzensiz Hat Deniz Taşımacılığı (Tarifesiz /TrampTaşımacılık)

Etkin depolama ve yük elleçleme için büyük miktarlarda yükün gemilerle taşınarak ulaştırma maliyetlerinin azaltılması düşüncesi yüzyıllardır geçerlidir. İki bin yıl önce Romalılar, Afrika, Sicilya ve Mısır'ın tahıl tarlalarından 30 milyon ölçekten fazla tahıl ithal etmiştir ve bu ticareti yapmak için özel tahıl gemilerinden oluşan bir filo inşa etmişlerdi. 19.yüzyıldan beri ise deniz ticaretinin hacmi büyük ölçüde artmış ve ölçek ekonomilerini ve gelişmiş elleçleme etkinliğini kullanmak için dökme yük taşımacılığının kullanılması da buna paralel bir artış izlemiştir (Stopford, 1997: 292).

Düzensiz hat deniz taşımacılığı, uzun dönemlerde sabit bir rotası olmayan, uzun mesafelere ana olarak dökme yük taşıyan ve bir veya birden fazla limandan yine bir veya birden fazla limana sefer yapan 4000 dwt ve üzerindeki gemilerle gerçekleştirilen deniz taşımacılığı olarak belirtilebilir (Metaxas,1971: 6). Başka bir tanıma göre düzensiz hat deniz taşımacılığı, taşımacılık maliyetlerini mümkün olduğunca düşürebilmek ve buna bağlı olarak ölçek ekonomilerini elde etmek maksadıyla oluşturulan bir taşıma türüdür. Genellikle tek gemi-tek yük prensibine göre yüklerin dökme yük gemileri ile taşındığı bu taşımacılık türü, hammadde ve enerji ürünlerine olan talebin artması, uluslar arası ticarete serbestleşme, endüstriyel üretim süreçlerinin birden fazla ülkede gerçekleştirilmesine bağlı olarak gelişme göstermektedir. (Alizadeh ve Nomikos, 2002: 227 ; Denктаş Şakar, 2013a: 35).

Dökme yük terimi dökme yük taşımacılığının fiziksel ve ekonomik özellikleri iyi ayırt edilmez ise karışıklığa izin verebilir. “Dökme” terimi, homojen fiziksel özelliği ile dökme şeklinde elleçlenmesine ve taşınmasına izin veren ham petrol, tahıl, demir cevheri ve kömür gibi, malları anlatmak için kullanılır. Bu tanım deniz ulaştırması çalışmasında yükleri sınıflandırmak için Birleşmiş Milletler tarafından kullanılmıştır. “Dökme yük”ün başka bir tanımı, ulaştırma ekonomisine odaklanmakta ve taşıma maliyetlerini azaltmak maksadıyla genelde gemiyle olmak üzere büyük miktarlarda taşınan yükleri ifade etmek için kullanılmaktadır. Bu tanımda canlı hayvanlar dondurulmuş et, motorlu araçlar, tomruklar dökme yük olarak tanımlanmakta ve gemilerle taşınmaktadırlar. Bahse konu bu yüklerin pek çoğu dökme gemilerde kolayca istiflenemediğinden, özel gemilerin inşası gerekir. Her iki tanım da referans aldıkları konular temelinde doğrudur ve dökme yükün önemli bir yönünün altını çizmektedir. Birincisi yükün kendisinin fiziksel elleçleme özelliklerine odaklanırken

ikincisi yüksek hacmin mümkün kıldığı, müşteriye özel taşıma operasyonlarına vurgu yapmaktadır (Stopford, 1997: 293).

Düzensiz hat deniz taşımacılığının doğasında, yüklerin bulunduğu yerleri aramak ve ihtiyaç duyulan bölgelere ulaştırmak vardır. Böylece Düzensiz hat deniz taşımacılığı gemileri, müşterilerin ihtiyaç duyduğu yüklerin zamanında, uygun ve ekonomik olarak taşımacılık faaliyetini gerçekleştirmiş olur. Düzensiz hat gemi işletmeciliği yapan gemi işletmecileri, yüksek navlun getirecek yükleri bulabilmek için brokerler, acenteler ve diğer aracı kurumlardan yardım alırlar (Kendall ve Buckley, 2001: 22-24).

3.3.1.1.2. Düzenli Hat Deniz Taşımacılığı (Tarifeli/Liner Taşımacılık)

1950'lere kadar denizyolu taşımacılığı yapan işletmeler düzenli ve düzensiz hat taşımacılığı olmak üzere iki temel bölümde hizmet vermekteydi. Düzenli hat işletmeciliği küçük yük parselleri ile önceden tanımlanmış rotalarda hizmet veren işletmelerdir. Fayle (1933: 256) düzenli hat taşımacılığı yapan işletmeleri şu şekilde tanımlamıştır:

“Belirli limanlar arasında, düzenli aralıklarla sabit taşımacılık hizmeti veren ortak sahiplik ya da yönetim altındaki gemi filosudur. Sabit güzergah, düzenli hizmet ve önceden programlanmış tarihe uygun olarak gemi ister dolu ister boş olsun sefere çıkar.”

Düzenli hat deniz taşımacılığı, önceden belirlenmiş limanlar arasında düzenli seferler ile yapılan deniz taşımacılığıdır. Bu taşımacılığı Düzensiz hat deniz taşımacılığından ayıran en önemli özellik, ambalajlanmış (konteyner ve palet) yükler için uygun olmasıdır. Düzenli hat deniz taşımacılığı, önceden belirlenen bir programa uygun olarak yapılır. Böylece, belirli limanlar arasında, belirli sayıda gemiyle düzenli bir şekilde yapılan seferler oluşur. Bu düzenli seferler adeta belirli duraklardan oluşmuş bir demiryolu hattına benzer (Töz, 2013: 25).

Uluslararası düzenli hat deniz ulaştırması, düzenli bir biçimde önceden belirlenmiş limanlara sunulan deniz ulaştırma hizmetlerini ifade eder. Bu ticaret şekline dâhil olan gemiler arasında kırkambar tipi yük gemileri, özel yük gemileri (örn. Motorlu araç taşıyanlar veya dondurulmuş ürün taşıyanlar) ve/veya kısmen veya tamamen belli bir ürüne tahsis edilmiş gemiler sayılabilir (OECD, 2002: 14).

Stopford (1997), düzenli hat ticaretinin konteynerleşmesinin yaklaşık 20 yıl aldığı, bu süre zarfında ana düzenli hat rotalarının hemen hemen hepsi ve tali rotaların da büyük bir kısmının konteynerleştiği, birimleştirme liman süresini azaltma gibi temel hedefinde oldukça başarılı olduğu belirtmiş ve konteynerleşmenin etkilerini aşağıdaki şekilde ifade etmiştir (Stopford, 1997: 342-343):

- Birincisi ve en önemlisi, düzenli hat taşımacılığı yapan işletmelere, yükletenlere kapıdan kapıya hizmet sunma imkânıdır. Daha önce pek çok düzenli hat taşımacılığı hizmeti veren işletmenin sorumluluklarının geminin küpeştesinde başlayıp bittiği düşünülüyordu. Birimleştirmeyi takip eden yoğun rekabet ortamında, çıkış noktasından varış noktasına kadar tam hizmet sunma ürünün önemli bir parçası haline geldi. Bu durum, rekabet ortamını ve fiyatlandırma yaklaşımını değiştirdi.

- İkincisi, ticaret daha az işletmenin altında bütünleşti. Yüzlerce düzenli hat hizmeti veren işletme yok oldu ve düzenli hat taşımacılığı, denizciliğin en yoğunlaştırılmış sektörü haline geldi.

- Üçüncüsü, düzenli hat yükü elleçleyen yoğun ve hareketli limanlar yok oldu; onların yerini daha az personel ile daha az sayıda gemiye hizmet veren konteyner terminalleri aldı.

- Dördüncüsü, gemiler ve gemi mülkiyeti daha önemsiz kaldı, çünkü artık düzenli hat hizmeti veren işletmelerin temel işleri ulaştırma üzerineydi.

- Beşincisi, konteynerleşmiş yükleri taşıyan tarifesiz gemi piyasası ortadan kalktı. Tarifesiz yük gemisi işleticileri, dökme gemi veya tanker piyasalarına döndüler.

- Altıncısı, derin tanklarda, daha alçak yük ambarlarında ve düzenli hat gemilerinin Ro-Ro güvertelerinde taşınan küçük dökme yükler artık, “conbulker”, parsiyel yük tankeri, motorlu araçlara özel gemiler veya koster tipi küçük dökme yük gemisi olarak bilinen özel gemilere verilmeye başlandı (Özer, 2010: 28).

Tarifeli denizyolu taşımacılığı, belirli limanlar arasında, belirli rotalarda ve belirli bir zaman temelli planlama çerçevesinde düzenli seferlerin yapılmasını sağlamıştır. Bu taşıma hizmetinin doğası, uğranılan tüm limanlarda acentelerin ve şubelerin oluşturulması, maliyetli organizasyon ve yoğun iletişim ağının sağlanmasını gerekli kılmaktadır. Uluslararası ticarete tarifeli denizyolu taşımacılığı bazı aracı kuruluşların destek hizmetlerini de içeren bir organizasyon içinde gerçekleştirilir. Bu taşımacılık şeklinde iki temel taraf bulunmaktadır. Bunlardan biri

yük tarafı, diğeri ise gemi tarafıdır. Yüğü, sevkiyatı yapılmak üzere teslim eden taraf yükleten veya taşıttan olarak adlandırılır (shipper). Diğer taraf ise taşıma işini gerçekleştiren taşıyıcı yada donatandır (carrier). İkisi arasında aracı kuruluşlar olarak acente (agent) ve/veya nakliye müteahhidi (freight forwarder) yer alabilir. Acente (liner agent), taşıyıcıyı temsilen malı taşıtandan teslim alınmasına ilişkin işlemlerin yürütülmesine yardımcı olur. Nakliye müteahhidi, kendine ait taşıma araçlarıyla ya da diğer taşıyıcılar aracılığıyla taşıtana ait yükün belirli bir yerden üzerinde anlaşmaya varılan nihai noktaya kadar taşınmasını sağlamak amacıyla bağlantılar oluşturan bir aracı kuruluştur (Kalkan, M. 2013: 512).

3.3.1.2. Gemi Alım- Satım Piyasası

Deniz taşımacılığı sektöründe yatırımcılar tarafından sadece gemi işletmeciliğiyle kazanç elde edilmediği, esas varlık kazancının doğru zamanlarda gemi alım-satım işlemlerinin gerçekleştirilmesiyle sağlanacağı ifade edilmektedir. (Kavussanos M. ve Alizadeh, A., 2002: 32).

Geminin mülkiyetinin devri ve sicilinin değişmesi yöntemi (Mc Conville, 1999: 82) olan gemi alım-satım piyasasında gemi sahibi satılık bir gemiyle piyasaya girer. Normalde bu gemi nakit, kontratsız, ipoteksiz veya hatsız olarak hemen teslim edilecektir. Bazen devam eden bir zaman bazlı kira sözleşmesinin kârı (veya borcu) ile beraber satılabilir. Gemi sahipleri çeşitli sebeplerle satış gerçekleştirebilmektedir; Belli bir yaşa gelince gemileri yenileme politikası izliyor olabilir, gemi artık o iş için uygun olmayabilir ya da fiyatların yakında düşeceğini düşünüyor olabilir, son olarak gemi sahibinin günlük taahhütlerini yerine getirmek için nakit elde etmek amacıyla gemiyi sattığı “zorunlu satışlar” şeklinde farklı sebepler olabilmektedir. Gemiye satın alan alıcının da aynı şekilde farklı amaçları olabilmektedir. Birtakım ticari işlerini yerine getirmek için özellikli bir türde ve kapasitede gemiye ihtiyacı olabilir. Ya da belirli bir türde gemi almak için doğru zaman olduğunu düşünen bir yatırımcı olabilir. Bu durumda koşulları daha esnektir, mesela geminin kendisinden çok yatırım potansiyeli ile daha fazla ilgilenecektir (Stopford, 2009 :198).

Navlunların yüksek olduğu zamanlarda tersanelere gemi siparişi verilmesi durumunda, geminin inşa edilerek hizmete girmesi için geçen süre yaklaşık 3-3,5 yıl olmaktadır. Deniz taşımacılığına yönelik talep anında karşılanabilseydi, bölgesel tonaj eksiklikleri, yakıt fiyatları ve diğer maliyet değişkenleri ihmal edilmek şartıyla

navlunlar sabit kalırdı. Bundan dolayı artan talep karşısında, yeni gemi inşa sürecinin uzun olması ve tersane kapasitelerinin talebi zamanında karşılayamaması navlun fiyatlarının yükselmesine sebep olmaktadır. Gemi arzının talebi aştığı durumlarda ise, gemi sahiplerinin kapasite fazlası gemilerini devre dışı bırakma konusundaki isteksizlikleri, navlunların normal seviyelerine gelmesini geciktirmektedir (Tvedt, 2003: 330).

Gemi alım satım piyasasında gemi fiyat belirlenmesinde dört ana unsur etkili olmaktadır. Bunlar navlun oranı, geminin yaşı, enflasyon değeri ve gemi sahiplerinin gelecekte beklenenleri şeklinde ifade edilmektedir. Geminin tipi, büyüklüğü, yaşı, inşa edildiği tersane, malzemesi, geminin değerini belirlemede önemli diğer faktörlerdir. Büyük hacimli gemiler küçük hacimli gemilere göre genellikle daha değerlidir. Ancak bu durumu biraz da navlun oranlarındaki değişiklikler belirlemektedir (Stopford, 2009: 204). Gemi alım-satımının piyasadaki mevcut filo üzerinde herhangi bir etkisi yoktur. Sadece filonun sahipliği değişmektedir (Grammenos ve Xilas, 1988: 3-11).

3.3.1.3. Gemi İnşa Piyasası

Denizyolu taşımacılığı pazarında arzı arttırmanın birinci yolu yeni gemi inşasıdır. Bu yolla gemi sayısı ve tonaj miktarının yanı sıra gemilerin nitelikleri de artmaktadır. Yeni gemi inşasına olan talep yani gemi sahiplerinin yeni gemi inşa yatırım kararı, işletmelerin taşıma ihtiyaçlarını karşılayacak yeni tonaj ihtiyacından doğar (Mc Conville, 1999: 66).

Gemi inşa piyasası, gemi alım satım piyasasıyla yakın ilişkili olsa da yapısal olarak iki piyasa birbirlerinden farklıdır. Her iki piyasada da gemi ticareti yapılmaktadır ancak inşa piyasası, yeni inşa edilmiş gemilerin ticaretini yapmaktadır. Gemilerin inşa edildiği tersaneler ise çok büyük ve farklı gruplardadır. Dünyada yaklaşık üç yüz büyük tersane ve birçok küçük tersane bulunmaktadır. Büyüklükleri ve teknik donanımları tersaneden tersaneye değişmektedir. Küçük tersanelerin 200'den az çalışanı vardır. Genelde römorkör ve balıkçı gemileri inşa etmektedirler. Büyük tersanelerin ise yaklaşık 10.000 çalışanı vardır ve konteyner gemileri ve tanker gemileri inşa ederler. Bazı tersaneler belirli tip gemi üretiminde uzmanlaşmış olsa da çoğu tersane esnektir ve farklı tipte gemiler üretmektedir (Stopford, 2009: 207-208).

Gemi inşa sanayi, temelde montaj sanayidir. Diğer bir deyişle, çelik sanayi, makine imalat sanayi, elektrik-elektronik sanayi, boya sanayi ve lastik-plastik sanayi gibi pek çok sanayi kolunun bir araya gelmesiyle hayat bulmuştur. Gemi, bu sanayilerin bilimsel ve teknolojik temellere dayalı olarak, belirli bir sistematik ve disiplin içerisinde, tersanelerde bir araya getirilmesi ve birleştirilmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır (MARKA, 2011: 1).

Pek çok ülkenin sanayi kalkınmasında özel bir rol oynayan gemi inşası, büyük miktarlarda hammaddeye, özellikle çeliğe ihtiyaç duyar ve bu da yerli bir çelik sanayisi için temel bir piyasa sunar. Ayrıca, endüstriyel ve diğer ürünlerin üreticileri için deniz ulaştırması önemli bir sektör olduğundan, tarih boyunca, gemi inşası genellikle gemi sahipliği ve işletmeciliği ile paralel olarak gelişmiştir (Bruce, 1999: 4).

Gemi inşası değişkenleri (talep, arz ve fiyat) özel döngüsel dalgalanmalara sahip bir piyasadır. Bu dalgalanmalar yeni inşa fiyatlarında düşüşe, üretimde kesintilere ve sonuçta, ciddi finansal problemlere, hatta gemi sahipleri ve tersanelerin iflasına yol açmaktadır. Piyasanın beklentilerine ek olarak, yeni gemilerin fiyatı gemi yapım maliyetlerine ve tersane kapasitesine bağlıdır (Haralambides ve diğerleri, 2005: 66).

3.3.1.4. Gemi Geri Dönüşüm (Söküm) Piyasası

Gemi söküm, şimdiki ifadesiyle gemi geri dönüşüm piyasasıdır. Bu piyasa denizciliğin daha az çekici, fakat önemli bir parçasıdır. İşleyişi yeterince basittir. Prosedür büyük ölçüde ikinci el piyasasına benzemektedir, fakat müşteriler gemi sahipleri yerine hurda tersaneleridir. Bir gemi sahibinin devam eden ticaret içinde satamadığı bir gemisi varsa bu gemiyi gemi söküm piyasasına teklif eder. Genellikle satış, bir broker tarafından ele alınır. Büyük brokerlik işletmelerinin bu piyasa üzerinde uzmanlaşmış “söküm birimleri” vardır. Bu brokerler son satışların kaydını tutarlar ve “piyasanın içinde” olduklarından dolayı, kimin ne zaman ne aldığını bilirler. Gemi sahibinden talimat aldığında broker, boş ağırlığı, yeri ve ilgili taraflara erişilebilirliği dâhil, geminin ayrıntılarını piyasada duyurur (Stopford, 1997: 110).

Gemi geri dönüşüm pazarı, deniz ticaret filosunun sürdürülebilir gelişmesi açısından ekonomik ömrünü tamamlamış olan gemilerin seferden çekilmesi ve yerlerine yeni inşa gemilerin getirilmesi amacıyla oluşturulmuş bir pazardır. Tarihte gemiler her zaman geri dönüşüme kazandırılarak ömürlerini tamamlamışlardır

(White ve Molloy, 2001). Buxton (1991)'e göre bir geminin geri dönüşüm değeri, geminin çıplak olarak hurda değeri ile geminin içinde bulunan parçaların toplam değeridir (Buxton, 1991: 107).

Gemi geri dönüşüm kararını etkileyen en önemli etken geminin yaşlanması ve eski teknolojiye sahip olmasıdır. Bunun yanı sıra navlun oranları ve gemilerin etkinlikleri de önemli değişkenler arasındadır. Deniz ticaret filosunun tonaj hacmi, yeni inşa gemilerin teslimi, hali hazırdaki gemilerin hurdaya ayrılması ve denizlerdeki kazaya bağlı kayıplar arasındaki dengeye bağlıdır. Denizyolu taşımacılığı pazarında toplam tonaj arzını azaltmanın en etkin yöntemi gemileri geri dönüşüme sokmaktır. Ancak gemi sahipleri stratejik olarak gemilerini hurdaya ayırma yerine bazı durumlarda gemiyi yatırma veya satma gibi seçenekleri de değerlendirmektedir. Ancak geminin işletilmesinden elde edilen getirisi hurda değerinden daha düşük ise gemi sahibi gemisini hurdaya ayırma kararı verecektir (Sarraf ve diğerleri, 2010: 12).

Geminin son alıcısı söküm tersaneleridir; bunların çoğu uzak doğuda, örneğin Hindistan, Pakistan ve Bangladeş'te yer alırlar. Ancak alım işlemi genellikle aracı olarak işlev gören nakit spekülörleri tarafından yapılır; bunlar gemileri nakit alır ve söküm tersanelerine satarlar. Fiyatlar pazarlıklara bağlıdır ve söküm, gemi olup olmasına ve hurda metal talebine bağlıdır. Hurdanın büyük kısmı küçük imalathanelerde hammadde olarak veya inşaatta kullanılır. Dolayısıyla, talep yerel çelik piyasasının durumuna göre değişir, ancak hurdaya ayırma tesislerinin varlığı bazen sorun olabilmektedir. Bundan dolayı fiyatlar oldukça dalgalıdır. Fiyat, hurdaya ayrılmaya müsait olup olmasına göre gemiden gemiye de değişmektedir (Stopford, 1997: 110).

3.4. DENİZCİLİK İŞLETMELERİ

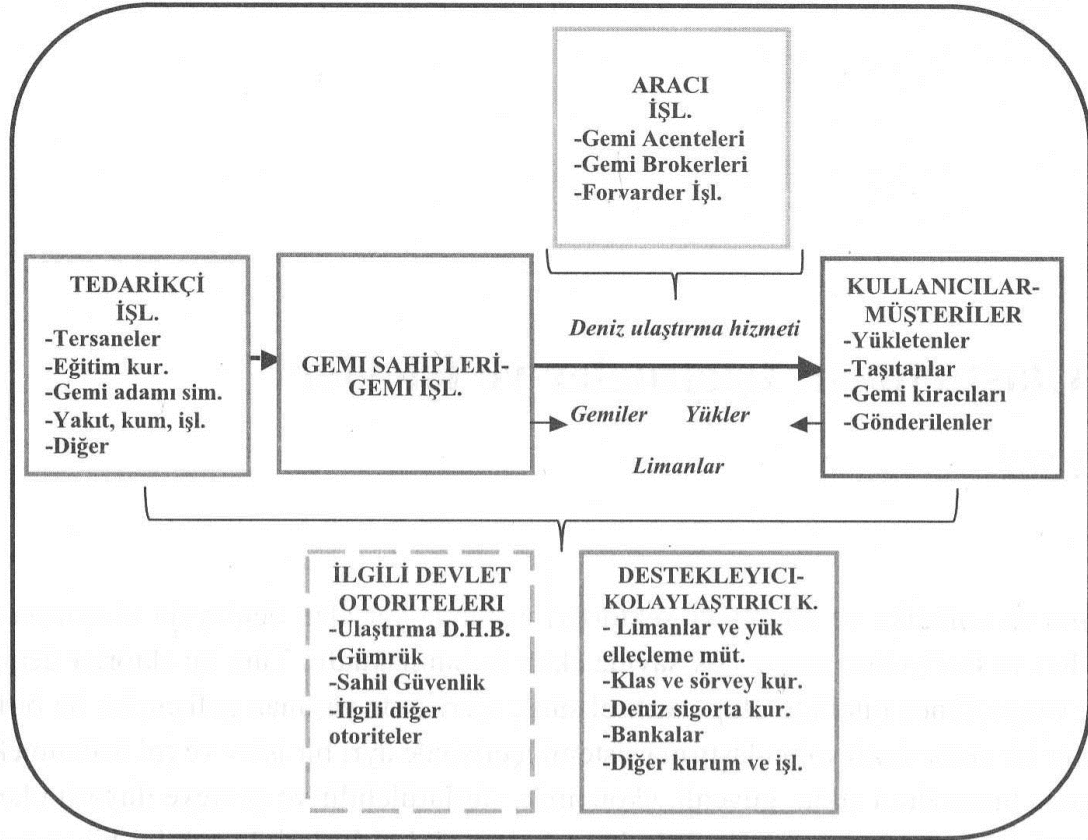
Deniz ulaştırması dünyanın en sofistike ve kompleks sektörleri arasında yer almaktadır. İçerisinde farklı işlevleri ve faaliyetleri sunan çok sayıda aktör bulunmaktadır. Tüm bu aktörler tarihsel süreç içerisinde yaşanan gelişmeler ile birlikte ortaya çıkmış ve deniz ulaştırması için vazgeçilmez özelliktedir. Aşağıda belirtilen her bir aktör denizyolu ulaştırma sistemi içerisinde ayrı bir işlev ve rol üstlenmekle birlikte, sunulan taşıma hizmetinin etkin, güvenli, ekonomik, sürdürülebilir ve çevreye duyarlı olarak gerçekleştirebilmesi için, tüm bu aktörlerin tıpkı bir orkestra gibi birbirleriyle çok iyi bir uyum içerisinde faaliyette bulunması

gerekmektedir. Deniz ulaştırma sektörü içerisinde yer alan aktörler şu şekilde sınıflandırılabilir (Deveci, 2013: 23):

- Deniz taşımacılığının asli işletmeleri olarak **gemi sahipleri** ve **gemi işletmeleri**,
- Denizyolu taşıma hizmetini kullanan **müşteriler ve kullanıcılar**,
- Deniz taşımacılığında **aracı** konumunda olan işletmeler,
- Deniz ulaştırmasında **destekleyici ve kolaylaştırıcı** faaliyette bulunan işletme ve kuruluşlar,
- Deniz taşımacılığında **tedarikçi** konumunda olan işletmeler ve kuruluşlar,
- Deniz ulaştırması ile ilgili **devlet otoriteleri**.

Yukarıda ifade edilen ve deniz ulaştırma sistemi içerisinde yer alan işletme ve kurumlar Şekil 16'da gösterilmektedir (Deveci, 2013: 24).

Sekil 16: Deniz Ulaştırma Sistemi İçerisinde Yer Alan İşletme Ve Kurumlar



Kaynak: Deveci, 2013: 24

Çalışmaya konu olan araştırma sahasında, denizcilik işletmelerinin yukarıda belirtilen “Deniz taşımacılığının asli işletmeleri olarak gemi sahipleri ve gemi işletmeleri” olarak ifade edilen armatör işletmeler ele alınmıştır

3.4.1. Deniz Taşımacılığının Asli İşletmeleri Olarak Gemi Sahipleri ve Gemi İşletmeleri

Gemi sahipleri ve işletmeleri deniz taşımacılığı ve ticaretinin ana aktörleridir. Türk hukukunda gemi sahipliği için “donatan” kavramı kullanılmıştır. İngilizce “shipowner” kelimesine karşılık gelen bir terimdir. Türk Ticaret Kanunu (TTK) 1061-(1 ve 2) donatanı, gemisini menfaat sağlamak amacıyla suda kullanan gemi maliki olarak tarif etmiştir ayrıca kendisinin olmayan bir gemiyi menfaat sağlamak amacıyla suda kendi adına bizzat veya kaptan aracılığıyla kullanan kişinin, üçüncü kişilerle olan ilişkilerinde donatan sayılacağı ifade edilmiştir.

Türk Ticaret Kanunu (TTK) 1064-(1) maddesinde, “birden çok kişinin paylı mülkiyet şeklinde malik oldukları bir gemiyi, menfaat sağlamak amacıyla aralarında yapmış oldukları sözleşme gereğince, hepsi adına ve hesabına suda kullanmaları hâlinde donatma iştiraki vardır” ifadesi yer almaktadır. Gemi sahipleri çoğunlukla gemilerinin işletimi ve yönetimini kendi organizasyonları ile gerçekleştirmekte bazen de geminin işletimini üçüncü bir tarafa bırakabilmektedir

Gemi işletme yönetimi; geminin gemi adamı ile donatılması, bakım-tutum ve tamiri, sigortalanması, klaslanması, yük bulunması ve geminin işletenleri açısından mümkün olan en uzun süre çalışır halde tutulması olarak tanımlanmaktadır (Çetin ve diğerleri, 2013: 345).

3.4.2. Müşteriler ve Kullanıcılar

Deniz yolu yük taşımacılığında müşteriler ve kullanıcılar taşıtan, yükleten, gönderilen ve gemi kiracısı terimleriyle anılmaktadır. Deniz yolu yolcu taşımacılığında ise müşterileri gemi ile seyahat eden yolcular oluşturmaktadır. Taşıtanlar, gemi kiracıları, yükletenler, gönderilenler deniz taşımacılığı ve ticaretinde özellikle navlun sözleşmelerinin taraflarını açıklamada kullanılmakta olup deniz yolu taşımacılığının talep yönündeki vazgeçilmez aktörleridir (Deveci, 2013: 25).

Türk Ticaret Kanunu (TTK) 1138. Maddesinde Taşıyan, navlun karşılığında yolculuk charteri sözleşmesinde eşyayı, geminin tamamını veya bir kısmını ya da belli bir yerini taşıtana tahsis ederek; Kırkambar sözleşmesinde ayırt edilmiş eşyayı, denizde taşımayı üstlenen taraf olarak ifade edilmiştir. Taşıtan ise taşıyıcıyla taşıma sözleşmesi yapan tarafı ifade etmek amacıyla kullanılmaktadır. Yükleten ise “taşınacak eşyayı gemiye getiren ya da taşıyana teslim eden kimsedir.” Eşyanın varacağı limanda navlun sözleşmesinin konusunu oluşturan yükü teslim alma yetkisine sahip olan kişi ise “gönderilen” olarak ifade edilmektedir. Taşıyan ve yükleten ya da taşıtan ve gönderilen sıfatları aynı kişide birleşebileceği gibi, alt sözleşmeler yoluyla, anılanların farklı kişiler olması da mümkündür.

3.4.3. Deniz Taşımacılığında Aracı Konumunda Olan İşletmeler

Deniz taşımacılığında aracı olarak hareket eden işletmeler; gemi yönetim işletmeleri, gemi acenteleri, gemi brokerleri ve forvarder işletmelerdir (Deveci, 2013: 26).

3.4.3.1. Gemi Yönetim İşletmeleri

Gemi yönetim işletmeleri, hizmetler sektöründe ulaştırma sektörünün bir alt unsuru olan denizyolu taşımacılığı içinde 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. Gemi işletme yönetimi kapsamında, gemilerin karadaki işletme fonksiyonlarını yerine getiren örgütleri tanımladığı için çalışmada bazen kara yönetimi ifadesi de yer almaktadır. Bu ifadenin, gemilerin denizde iken kaptan tarafından yönetilmesi veya kumanda edilmesi ile karıştırılmaması gerekmektedir. ISMA (International Ship Managers' Association) uygulama kurallarında “kara yönetimi” (Shore-based Management) ile “gemi yönetimi” (Shipboard Management) net olarak birbirlerinden ayrılmaktadır. Gemi işletme örgütü, geminin karadan işletilmesi ve yönetilmesi ile ilgili fonksiyonlarını yerine getiren örgüt olarak tanımlanmıştır. Gemi işletme örgütlerinin karadaki yönetim fonksiyonlarını yerine getiren örgütsel yapı “kara yönetimi” olarak isimlendirilmiştir (Nas, 2006:126-127).

Downard (1996) tarafından gemi işletme yönetimi; bir geminin bakım-tutum ve tamiri, ihtiyaçlarının tedariki, personelle donatılması, klaslanması, yük bulunması ve geminin işletenleri açısından mümkün olan en uzun süre çalışır halde tutulması olarak tanımlanmış, diğer bir deyimle sadece operatörler tarafından yürütülen işlemleri değil tüm aktiviteleri içerdiği ifade edilmiştir (Downard,1996:xi). Willingale ve Spruyt (1998) gemi yönetimini şu şekilde tanımlamıştır: Gemi yönetimi, geminin sahipliğinden ayrı olarak ve gemi sahibinin temel amaçlarının doğrultusunda hareket eden bir gemi yönetim firması tarafından bir veya birden fazla hizmetin profesyonel olarak sağlanmasıdır (Willingale ve Spruyt, 1998: 13).

Gemi yönetimindeki değişimleri görmek için tarihsel gelişmelere bakmak önem arz etmektedir. Deniz ticaretinin gelişmesi, yasal ve yönetsel düzenlemelerin getirdiği yükümlülüklerin artması ve teknolojinin ilerlemesiyle birlikte gemi kaptanının yönetim fonksiyonlarını yürütmesi olanaksız hale gelmiştir. Bu fonksiyonlar gemi sahibinin karada bulunan ofisinde yürütölmeye başlanmış böylece kaptanın rolü seyir ve gemideki yönetimle sınırlanmıştır (Panayides, 2001: 8).

Yelkenli gemilerin son zamanları ve buharlı gemilerin ilk zamanlarında iletişim olanaklarının çok kısıtlı olması nedeniyle gemi sahibinin gemisi ana limandan ayrıldıktan sonra gemi kaptanına güvenmekten başka bir seçeneğı yoktu. İletişim olanaklarının gelişmesiyle gemileri kontrol etmek daha kolay hale geldi ve çoğunlukla teknik, tedarik ve gemi personeli sorunlarıyla ilgili alınan kararlar gemiden merkez ofise iletilebilir oldu. Bunun sonucunda da denilebilir ki, yönetim sistemi merkezi olmayan yönetimden merkezi yönetime doğru değişmiştir (Downard, 1996: 2)

Bir veya daha fazla hizmetin geminin sahipliğinden ayrı olarak 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) alarak verdiği hizmeti/hizmetleri ifade eder. Bu hizmetler gerçekleştirilirken 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).

Geminin tüm işletme fonksiyonlarının gemi sahibi tarafından yerine getirileceğı gibi bazı fonksiyonlarının dışarıdan hizmet satın alınarak da yerine getirilebileceğı yukarıda bahsedilmiştir. Armatör, gemi işletme fonksiyonlarını üçüncü

taraf gemi yönetim işletmelerine devredebilir. Bundan dolayı profesyonel bağımsız gemi yönetim işletmelerinin sektörde büyüyerek yer almasına sebep olmaktadır (Panayides, 2001:7).

3.4.3.1.1 Gemi Yönetim İşletmelerinde Örgütsel Yapılar

Gemi yönetim faaliyetleri farklı örgütsel yapılara sahip örgütler tarafından yürütülmektedir. Örgütsel yapıdaki belirli farklılıklar geleneksel gemi sahibi firmaların ve gemi yönetimi sektörüne giren yeni girişimcilerin gelişiminde etkili olmaktadır (Panayides, 2001: 14).

Willingale ve Spruyt (1998) farklı gemi yönetim işletmelerinin, hizmetlerinde farklı sistem ve prosedürleri, iş uygulamaları ve dokümantasyon kullanıp farklı organizasyon yapılarına bürünseler de organizasyon ve yönetim yapılanmasını etkileyen ortak üç temel unsurun varlığından bahsetmektedir. Bu unsurlar;

1. Geleneksel uygulamalar.
2. Sabit maliyetten kaynaklanan baskılar (Özellikle personel sayısı ve maliyetleri).
3. Artan düzenleme taleplerine uyma ihtiyacı. Özellikle de Uluslar arası Emniyetli Yönetim Kodu'na (ISM-International Safety Manegement Code) uyma gereksinimi şeklindedir.

Gün geçtikçe etkili olan dördüncü bir unsur da diğer üç unsur üzerinde etkisi olan iş gücünden tasarruf etmeyi sağlayan bilişim teknolojilerinin sunduğu önemli verimlilik artışlarıdır (Willingale ve Spruyt, 1998: 36).

Panayides (2001) gemi işletme örgütlerinin, yürütülen fonksiyonlara göre beş tür organizasyon yapısının mevcut olduğunu ifade etmektedir (Panayides, 2001: 14-15). Bu yapılar şu şekilde belirtilmektedir:

1) Kurum İçi Örgütlenmeler (In House Management): Yönetim fonksiyonunun kurumun bünyesinde bulunduğu ve işletmenin gemilerinin günlük faaliyetlerini takip ettiği geleneksel gemi işletme örgütü diye adlandırılan “kurum içi” (in-house) organizasyon yapılarıdır. Bu tip örgütler, üçüncü taraf gemilerin yönetimini üstlenmez, sadece kendi sahip olduğu gemilerin yönetimiyle ilgilenir.

2) Bağımsız Örgütlenmeler (Independent Management/Third Party Ship Management): Bu tür yapılar, üçüncü taraflar adına gemileri yöneten ve gemilerin üzerinde hiçbir sahiplik/ortaklık payı bulunmayan ya da kendi adına gemisi olmayan

profesyonel gemi yönetim işletmelerini tarif etmektedir. Müşterilerine gemi yönetim hizmeti sunmak işletmenin görevidir. Müşterileri, geleneksel gemi sahibi firmalar ve gemi operasyonları hakkında çok az bilgiye sahip ya da hiç bilgi sahibi olmayan armatör firmalardan (örn: kiracılar, bankalar, yatırımcılar) oluşmaktadır.

3) Kendisine Ait Gemilerin Yanında Başka İşletmelerin Gemilerinin de İşletildiği Örgütlenmeler (Owner – Managing): Gemi sahibi olarak kendi gemilerinin işletmesini yapan bunun yanında diğer armatörlere gemi yönetim hizmetleri veren (owner-managing) organizasyon yapılarıdır. Kendi gemilerine ek olarak diğer gemi sahiplerinin gemilerini de yönettiği için bu tür armatör firmalar karma (hybrid) bir düzene sahiptir.

4) Bağımsız Gemi İşletmelerinin Başkalarına Ait Gemiler Yanında Kendilerine Ait Gemileri de İşlettikleri Örgütlenmeler (Manager – Owning): Ana fonksiyonu profesyonel gemi hizmeti vermek olmakla birlikte, zamanla finansal büyüme neticesinde gemi satın alan (manager-owning) örgüt yapısı, gemi yönetim işletmelerinin örgüt yapılarıyla ilgili ortaya çıkan en son gelişmelerden birisidir. Bu örgüt yapısı, gemi alımına yatırım yapmaya karar veren bağımsız gemi yönetim işletmelerindeki finansal kapasite ve firmanın büyüklüğündeki artış sonucu ortaya çıkmıştır. Bu tür örgüt yapısına sahip işletmeler her ne kadar aldıkları gemileri yönetip kâr amaçlı işletiyor olsalar da temel faaliyetleri hala üçüncü taraf hizmetler sunmaktır.

5) Bağlı Şirket / Yan Kuruluş (Subsidiary): Ana kuruluşun yan bir kuruluşu olup, dışarıdan herhangi bir profesyonel gemi işletme desteği almadan, ana kuruluşun sahip olduğu filo ile ilgili tüm işlerle ilgilenen “yan kuruluş” (subsidiary) organizasyona yapılarıdır. Birçok büyük denizcilik şirketi, ana firmanın sahibi olduğu gemileri yönetmek üzere yan şirketler kurmuştur. Bu tür yan kuruluşlar, normal faaliyetlerinin yanında üçüncü taraf hizmetler de verebilir

3.4.3.1.2 Gemi Yönetim İşletmeleri Tarafından Sunulan Hizmetler

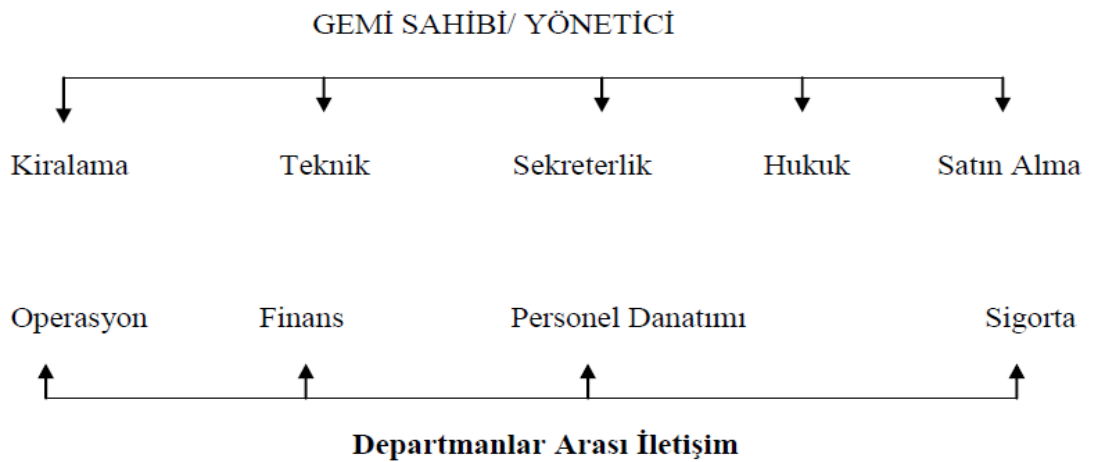
Gemi yönetimi çok yönlü türden hizmetlerden oluşan geniş çaplı bir kavramdır. Temel olarak bu hizmetler üç ana grupta toplanmaktadır – teknik yönetim, personel yönetimi ve ticari yönetim – bunlara ilave olarak yardımcı hizmetler dördüncü grup olarak tanımlanabilir. Teknik ve personel yönetimi hizmetinin birlikte sağlandığı durumlarda (ticari yönetim dahil olsun ya da olmasın)

gemi sahibi ve yönetici arasındaki sözleşme tam yönetim (full management) olarak adlandırılır (Willingale ve Spruyt, 1998: 14).

Gemi yönetim işletmelerinin sunduğu hizmetler, BIMCO'nun (Baltık ve Uluslar arası Denizcilik Konseyi) Gemi Yönetim Sözleşmesi'nde (SHIPMAN) kolaylıkla bulunmaktadır. SHIPMAN, gemi yöneticisi ve müşterisi tarafından kullanılabilen ve iki tarafın da haklarını, sorumluluklarını, yükümlülüklerini yasal olarak belirleyen bir sözleşmedir. Sözleşmede belirtilen hizmetler; personel yönetimi, teknik yönetim, sigorta, navlun yönetimi, muhasebe, kiralama, gemi alım-satım, kumanya, yakıt ve operasyon yönetimi hizmetlerini içermektedir. Bu listeyi büyütmek mümkün olmaktadır ve genel olarak yeni inşa denetimi, ücretlendirme hizmetleri, gemi denetimi, alacak takibi, önemli hasarların onarımının gözetimi gibi sözleşmede yer almayan hizmetlerin sağlanması için gemi sahipleri gemi yönetim işletmeleriyle alt sözleşme yapabilmektedir. Gemi yönetim işletmeleri ayrıca, bayrak seçimi ve sicil işlemleri konularında danışmanlık hizmeti sunmaktadır (Panayides, 2001: 16).

Bir denizcilik işletmesinin kara yönetimi organizasyon yapısına baktığımızda genel olarak pek çok değişik departmanların var olduğunu görürüz. Bu departmanlardan birinin diğerinden daha önemli olduğunu söylemek zordur zira her biri gemi işletme operasyonunun farklı aşamalarında öne çıkarlar. Sekil 17'de böyle bir yönetimin tipik ofis yapılanması gösterilmektedir (Peerless, 1991: I/3). Bu yapı içerisindeki departmanların yerine getirmiş oldukları fonksiyonlar aşağıda açıklanmıştır.

Sekil 17: Tipik Bir Gemi İşletmesi Ofis Yapısı



Kaynak: Peerless, 1991: I/3

Finans Departmanı: Finans departmanının başlığı oldukça değişkendir ve bu bölüm “Muhasebe” ya da “bankacılık” benzeri bir biçimde adlandırılabilir. Finans departmanının yerine getirmiş olduğu fonksiyonlar değişkenlik göstermekle birlikte genel olarak bu departmanın, bir gemi işletmesinin bütün ticari işlemlerini yüklediği söylenebilir (Peerless, 1991: 1/4). Bu fonksiyonlara örnek olarak; bütçenin hazırlanması, işletme giderlerinin tahmin edilmesi ve hazırlanması, satın alma sözleşmelerinin kontrolü ve takibi, nakit akışı üzerindeki kontrolün devam ettirilmesi verilebilir.

Gemi yönetim hizmetlerinin dikkatli bir şekilde sağlanması için detaylı bir muhasebe sistemi oluşturulması gereklidir. Bu sistemin oluşturulması, gemi yönetimi ile ilgili maliyet ve harcamaların zaman kaybetmeden gemi sahibine gönderilmesini kolaylaştıracak ve ayrıca gemi sahibine düzenli olarak bildirilmesi gereken raporların ve bütçelerin hazırlanmasında gemi yöneticisine yardımcı olacaktır. Farklı faaliyetler için stratejik kararlar verilmesi gerektiğinde muhasebe kayıtlarının tutulduğu bir sistemin olması firma için artı puan getirecektir (Panayides, 2001: 20).

Kiralama Departmanı: Gemi kiralamada, kontrol altında bulundurulmuş her gemiye en uygun ticaret için kira kontratı yapmak ve sonuçlandırmak komisyoncuların (brokers) sorumluluğundadır. Bu iş gemi yönetim işletmesince veya gemi sahibinin atadığı bir komisyoncu tarafından yerine getirilmektedir. Bununla beraber gemi sahiplerinin, sadece geminin operasyonel ve teknik konularıyla ilgilendiği durumlar olabilir fakat bu durumda “kiralama” (chartering) kısmının dışarıdan bir destek yardımıyla yürütülmesi gerekir (Peerless, 1991: 1/5).

Kiralama, geminin deniz ticareti yapılabilirliğine ve gemi sahibinin işletme olarak varlığına bağlı olan çok karmaşık bir süreçtir. Armatörlüğün can damarı olduğu için gelenekçi gemi sahipleri çoğunlukla kiralama faaliyetlerini üçüncü taraf işletmelerin sorumluluğuna bırakmak istememektedir. Bunun sonucunda gemi yönetim işletmelerinde kiralama departmanı olmayabilmektedir. Fakat daha önce belirtildiği üzere gemi sahibi olan bankalar, yatırımcılar ve gemi yönetimi ile ilgili uzmanlığa sahip olmayan şirketler, gemilerinin kiralama işlemlerinin sorumluluğunu gemi yöneticilerine devredebilirler. Bir gemi tek bir sefer için, belli bir süreliğine (zaman bazlı kiralama) ya da miktar sözleşmesi (Contract of Affreightment) bazında kiralanabilmektedir. Kiralamanın türü, gemi sahibinin talimatlarına ve gemi yöneticisi ve gemi sahibi arasındaki anlaşmaya bağlı olacaktır (Panayides, 2001: 20).

Operasyon Departmanı: Operasyon departmanının yapısında, işletmeler arasında belirli farklılıklar olmakla birlikte genel yapının tüm işletmelerde benzer olduğu söylenebilir. Bu fark işletmenin gemi sahibi veya işleticisi oluşunun yanı sıra işletilen gemilerin, belli bir hatta düzenli sefer yapan gemiler (Liner) mi yoksa tarifesiz işleyen yük gemisi (Tramp) mi olduğuna bağlıdır. Eğer işletme düzenli hat taşımacılığı hizmeti veriyor ise, yapılacak operasyonlar, sefer yapılacak limanlar ve taşınan yük kaptan ve mürettebat tarafından önceden biliniyor olacaktır. Böyle bir durumda operasyon departmanına çok fazla iş düşmeyecektir. Düzensiz hat taşımacılığında ise geminin her seferi farklı limanlara olacağından kiracı ve işletmeci tarafından kaptana verilen talimatlar artacak, bu durumda ise operasyon departmanına daha fazla yük binecektir (Peerless, 1991: 1/6).

Gemi operasyonları, geminin günlük işlemleri ile ilişkili faaliyetleri kapsar. Şöyle ki, gemi yanaşacağı limana yaklaşırken gemi sahibinin o limandaki acentesi durumdan haberdar edilmelidir. Yük denetiminin yapılması için gerekli düzenlemeler ve geminin yükleme ya da tahliyesini gerçekleştirmek için ilgili tarafların (stevedor) ayarlamaları yapılmalıdır. Eğer gemi yeni bir sefere başlayacak ise, gemi yöneticisi tarih, bir sonraki yükün hazır olacağı zaman ve yer, kalkış zamanı ve program gibi detayları göz önünde bulundurarak uygun talimatlar vermelidir. Etkin ve en ekonomik kalkış programları için gemi yöneticisi işletme ve sefer maliyetlerinin ışığında geçiş zamanlarını yeniden gözden geçirmelidir (Panayides, 2001: 22).

Eğer düzenli hat taşımacılığına ait gemilerden oluşan bir filo yönetiliyor ise gemi yöneticisi yük rezervasyonları ile ilgili ayarlamaları da yapmalıdır. Hizmetin pazarlamasını yaparken gemi yöneticisi tarife oranları için bir plan oluşturmalı, kârlılığı sağlamalı ve aynı zamanda reklam kampanyaları faaliyetlerini yürütmelidir (Panayides, 2001: 22).

Sigorta Departmanı: Gemi sahipleri, gemilerini maruz kalabileceği rizikolara karşı tekne sigortası (Hull and Machinery, H&M) altında sigorta ettirirler. Bununla birlikte gemilerinin ve gemi adamlarının üçüncü şahıslara verdikleri zararlara karşı ise kulüp sigortaları (Protection and Indemity, P&I) altında kendilerini güvence altına alırlar. Bu sigortalar gemi yönetim şirketleri tarafından gemi sahibi adına yaptırılmaktadır. Koruma ve Tazmin sigortasının yaptırılması çok büyük önem taşımaktadır. Gemi sahibinin iflas etmesi durumunda, gemi yöneticisi kendisini sorumluluk altında bulabilir. Bu yüzden gemi yöneticisi, gemi sahibi ile ortak kulüp sigortasının takibini yapmalıdır (Panayides, 2001: 19). Tekne ve makine sigortası

yılda bir uğraşılması gereken bir konu iken, koruma ve tanzim sigortası yani kulüp sigortaları ile ilgili konular geminin hemen hemen tüm seferlerinde bahse konu olabilmektedir (Peerless, 1991: 1/7).

Hukuk Departmanı: Hukuk departmanı, geminin ticari faaliyetine ilişkin yasal işlerin yanında; geminin tescili, uluslararası hukuk, limanda ve denizde oluşabilecek kirlilik ve kazalarla (gemi, gemi personeli veya üçüncü şahıslara gelen zararlar) ilgili konularda faaliyet gösterir (Peerless, 1991: 1/7).

Teknik Departman: Teknik departman, armatörün sahipliğinde bulunan tüm gemilerin bakım ve tutumundan sorumludur. Bu bakım ve tutum gemi sadece makine teçhizatı ile sınırlı kalmayıp tüm gemiyi kapsar (Peerless, 1991: 1/7). Teknik yönetim, yedek parçaların tedarik edilmesi ile bütünleşik olup geminin mekanik verimliliğinin korunması için gerekli tüm faaliyetleri içerir. Geminin mekanik verimliliğinin korunması karada ve gemide alanında uzman personelin teknik gereksinimleri ve işleyişi takip edip yönetmesiyle mümkün olmaktadır. Yönetimi altındaki geminin tipine bağlı olarak gemi yönetim işletmesi, geminin teknik işleyişi ile ilgili özellikli işlemleri yerine getirebilecek kalifiye personel sağlamalıdır (Akman Durgut, 2013: 35)

Gemi yönetiminin tekniksel işlevi geminin, yükün ve gemi personelinin bakımını ve korumasını yapmaktır. Daha detaylı bir şekilde açıklanacak olursa geminin yapısının, ana ve yardımcı makinelerinin, yük elleçleme ve taşıma ekipmanlarının, kumanya tedarikinin ve mürettebat ile ilgili diğer konuların, seferle ilgili, emniyetle ve çevre kirliliğinin önlenmesi ile ilgili tüm sistem ve ekipmanların bakımını ve gözetimini içerir (Downard, 1996: 74). Teknik yönetim ayrıca, geminin havuzlama işlemlerinin, denetiminin ve süreli veya daimi onarımlarının gerçekleşmesi için gerekli görüşmelerin ve ayarlamaların yapılmasını içerir. Söz konusu faaliyetlerin denetiminin yapılması gemi yöneticisinin görevi olacaktır. Gemi yöneticisi ayrıca yedek parça, yakıt ve geminin bakımı için gerekli olan diğer malzemelerin tedarik edilmesinden sorumludur. İhtiyatlı bir gemi sahibi, gemisinin şirket politikasında belirtildiği gibi ve uluslararası düzenlemelerin ve klas kuruluşlarının gereksinimlerine uygun olarak belli bir standartta korunmasını talep edecektir. Geminin bu standardın altına düşmemesini sağlamak da gemi yöneticisinin görevidir (Panayides, 2001: 18).

Teknik yönetimin ana amacı uluslararası kurallara ve düzenlemelere uygun olarak emniyetli, çevreye duyarlı ve maliyet etkin bir gemi operasyonu

gerçekleştirmektedir. Bu operasyon gerçekleştirilirken geminin mal varlığı değerinin korunması için iki kat özen gösterme gerekliliği de unutulmamalıdır. Teknik yönetim çeşitli hizmet unsurlarını içinde barındırmaktadır. Satın alma, Bakım, Denetim, Performans Takibi, Bütçeleme, Raporlama, Emniyet Kalite Yönetimi, Havuzlama, Sertifikasyon, Acil durum eylem planı, Sigortalama faaliyetleri teknik yönetim faaliyetleri içerisinde yer almaktadır (Willingale ve Spruyt, 1998: 14-15).

Personel Donatımı Departmanı: Bu departmanın öncelikli görevi, uluslar arası düzenlemelere ve yasalara uygun olarak, geminin emniyetli ve etkin biçimde işletilmesini sağlayacak iyi eğitilmiş, tecrübeli ve uyruk olarak da armatörün istediği gemi adamı ile donatılmasını sağlamaktır (Willingale ve Spruyt, 1998: 19). İyi ve etkin işletilen gemi filoları yalnızca iyi personele ihtiyaç duymaz; aynı zamanda özellikle zabitan donatımının devamlılığı gerekir. Bu zabıtlar gemi sahiplerinin ticari politikasının ve felsefesinin ön sırasında yer alırlar. Personel donatım departmanı yalnızca personelin istihdamı, düzenli bir biçimde ve kanunlar çerçevesinde işe alma ve ayırma konularını ele almakla kalmaz, gemi adamının eğitim gereksinimleri, refahı, gemiye katılımı ve gemiden ayrılmasına ilişkin tüm işlemler, ücretle ilgili tüm işlemler, sigortası ve performans değerlendirmesi gibi birçok konuyla ilgilenirler (Peerless, 1991; 1/8-9)

Personel yönetimi hemen hemen tüm gemi yönetim işletmelerince sunulan bir hizmettir. Başlangıçta, birçok gemi yönetim işletmesi sadece bu hizmeti sunarak faaliyete başlamıştır. Gemi yöneticisinin sorumlulukları, yönetimi altındaki gemiler için kalifiye gemi adamı seçmek ve tedarik etmektir. Bununla birlikte ulusal ve uluslararası düzenlemelere göre tüm yönetsel kuralları yerine getirmek ve takibini yapmak da gemi yöneticisinin sorumlulukları arasındadır (Panayides, 2001: 16). Personel yönetimi, personel seçimi ve istihdamı, personel kaydının yapılması başvuru işlemlerinin yürütülmesi, eğitim faaliyetleri gibi faaliyetleri içermektedir. Personel yönetiminin temel amacı, gemi personelinin istihdam edildiği süre boyunca performansını değerlendirmek, eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek ve geleceğe yönelik planlama yapmaktır (Çetin ve diğerleri, 2013: 354).

Gemi yöneticisinin sorumlulukları daha detaylı olarak BIMCO Standart Personel Yönetimi Sözleşmesi'nde (CREWMAN) belirtilmektedir. Bu sözleşme de BIMCO tarafından geliştirilmiş olup personel yönetimi konusunda gemi yöneticisi ve müşterisinin haklarının, sorumluluklarını ve yükümlülüklerini belirler (Panayides, 2001: 17).

Kumanya ve Satın Alma Departmanı: Satın alma bölümünün fonksiyonu verimli bir çalışmanın gerçekleşmesi için geminin ihtiyaç duyacağı çok çeşitli malzemeyi, parçayı satın almak, gemiye teslimatını planlamak ve teslimatı gerçekleştirmektir. Ayrıca, satın alma departmanları geminin ihtiyaç duyduğu yakıt, yağ ve kumanyanın alımı ile ilgilenmektedir (Peerless, 1991: 1/9).

Gemi operasyonları için tüketim malzemelerinin sağlanması gemi yöneticileri tarafından üstlenilen bir diğer faaliyettir. Tüketim malzemeleri; yiyeceklerden, temizlik malzemelerinden, boyadan, fırçalar ve elektrik malzemelerinden oluşur. Gemi sahibinin bu görevi gemi yöneticisine bırakması kendisi için en iyisi olacaktır, çünkü gemi yöneticisi ölçek ekonomisinin avantajlarından yararlanabilmektedir. Gemi yöneticisinin yüz veya üstündeki sayıda gemiden oluşan bir filo için kumanyacıdan rekabetçi fiyatlara tedarik malzemesi satın alabileceği açıkça ortadadır (Panayides, 2001: 22).

Gelenekçi gemi sahipleri alım-satım faaliyetlerinin yürütülmesi amacıyla pazardaki tecrübesi ve donanımıyla gemi yönetim şirketlerini danışman olarak görevlendirir. Her ne kadar alım-satım faaliyetleri gemi yönetim şirketleri tarafından yürütülse de son sözü gemi sahibi söyler. Alım-satım işlemi genellikle gemi alım-satım brokerleri tarafından yürütüldüğünden sürece diğer bir aracı - gemi yöneticisi - dahil etmek uygun olmayabilir. Bu durumda, gemi yöneticisinin görevi sadece geminin bağımsız piyasa değerini denetlemek ve süreci yürütmektir. Bu durum, gemi yöneticisinin, geminin denetiminden geçmesi için gerekli düzenlemeleri yapması ve geminin değerinin belirlenmesi için uzman bir gemi alım-satım brokeri ayarlaması anlamına gelmektedir (Panayides, 2001: 21-22).

Sekreterlik Departmanı: Çok küçük olmayan işletmelerde her departman kendi ana konularıyla ilgilenirken bir yandan da kapsamlı idari işler, personel sorunları, maaşlar ofis giderleri vb. ile ilgilenemediklerinden dolayı böyle işlerle ilgilenecek bir sekreterlik bölümüne ihtiyaç vardır. Bazı ülkelerde ise idari işleri yerine getirmede işletme sekreteri istihdam etmek yasal gerekliliktir (Peerless, 1991: 1/10).

3.4.3.2. Gemi Acenteleri

Ülkemizde Gemi Acenteleri; 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun 102-123. arasında belirtilen maddelerine tabi olan gemi acente firmaları; 05.03.2012 tarih ve 28224 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Gemi Acenteleri Yönetmeliği ile

10.03.2008 tarih ve 26812 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Gemi Acentelik Hizmetler Ücret Tarifesine İlişkin Tebliğ çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmektedirler (DTO, 2017: 271).

Acente kavramı 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu’nun 102.maddesinde; *“Ticari mümessil, ticari vekil, satış memuru veya işletmenin çalışanı gibi işletmeye bağlı bir hukuki konuma sahip olmaksızın, bir sözleşmeye dayanarak, belirli bir yer veya bölge içinde sürekli olarak ticari bir işletmeyi ilgilendiren sözleşmelerde aracılık etmeyi veya bunları o tacir adına yapmayı meslek edinen kimse” olarak tanımlanmaktadır.*”

Türk Ticaret Kanunu’nda, her ne kadar “acentelik” faaliyeti genel çerçevesiyle tanımlanmış olsa da gemi acentesinin tanımı mevcut değildir. Gemi acentesi kavramı Gemi Acenteleri Yönetmeliği (GAY) 4/e maddesinde ise *“Yaptıkları anlaşmalarla gemi sahibi gerçek veya tüzel kişiler ile kaptan, işleten veya gemi kiralayanın nam ve hesabına hareket eden ve üçüncü kişi ve kuruluşlara karşı bunların haklarını koruyan, bu çerçevede yaptıkları iş ve işlemlerde kendi kusurları dışında sorumlu tutulamayan, anlaşmadaki kişi veya kuruluşu”* şeklinde tanımlanmaktadır (GAY, 2012 : 4/e).

DTO (2017)’de Gemi Acenteliği, yaptıkları anlaşmalarla gemi sahibi, kaptan, işleten veya gemi kiralayanı nam ve hesabına hareket eden ve üçüncü kişi ve kuruluşlara karşı bu kişilerin tayin edilen bölge içinde haklarını koruyan, temsil eden, anlaşmadaki yükümlülüklerini yerine getiren ve karşılığında ücret alan kişi veya kuruluşlar olarak tanımlanmaktadır. Gemi acentelik hizmetleri; Türk Limanları’na gelen her türlü deniz taşıt ve araçlarının yolcu, yük, bakım/onarım, sörvey, ikmal, personel değişikliği, yükleme/ boşaltma, kılavuz/römorkör alma vb. işlemlerinin ilgili kuruluş ve birimler nezdinde ifası ve Türkiye Cumhuriyeti yasalarının öngördüğü kuralların noksansız uygulanması ve bu işlerle ilgili her türlü bilginin zamanında ve noksansız olarak gemi sahibi, kiracısı, işleticisi ve gemi kaptanına bildirilmesi işlemlerinden oluşmaktadır (DTO, 2017: 270).

Bir taşımacılık şirketi geminin limanla ilgili alacağı hizmetleri, yapılan taşımanın bedelini, pazarlama faaliyetlerini acente kanalıyla yapmaktadır. Deniz ticaretinin yeni yeni geliştiği zamanlarda gemi sahibi ve donatanın tüm haklarını, gittiği limanlarda sadece kaptan temsil ediyordu, daha sonraları bu hizmetin sınırları genişlemiş ve kontrolü için kurulan gemi acente işletmelerine devredilmiştir. (Ayan, 2005: 16) .

Bir gemi acente firmasının görevleri şu şekilde sıralanmaktadır (DTO, 2017:270-271) ;

- Gemi gelmeden evvel Boğaz Trafik kontrollerine, Liman Başkanlıklarına, Sahil Sağlık Teşkilatına, Emniyet Teşkilatı ve Gümrük Teşkilatına geminin eni, boyu, geldiği limanı, yükü, yanaşacağı limanı vb gibi bilgileri vermek,
- Geminin gelişinde sağlık, emniyet ve gümrük kontrollerini yapmak ve yaptırmak,
- Yükleme ve boşaltmalar için liman işletmelerine müracaatta bulunmak, rıhtım ve barınma ücretlerini yatırmak, yanaşmasıyla ilgili kılavuz ve römorkör talebinde bulunmak,
- Gemide bulunan yükün alıcısı veya yükleyicisine “geminin tahliye veya yüklemeye hazır olduğunu” zamanında bildirmek,
- Gemi yanaşmasını, tahliye veya yükleme ile ilgili programı, yükleyici-alıcı ve liman işletmeleri arasında iş koordinasyonunu sağlamak,
- Yükleme ve boşaltmalarla ilgili “Olaylar Çizelgesini” tutmak ve ilgililere imzalatmak,
- Yakıt alma, onarımlar, gemi yönetimi, tayfa değişiklikleri, yolcular, gemi gereçleri, yedek parçalar, teknik ve denizcilik yardımı ve tıbbi yardımı düzenlemek.
- Terminal Operatörlerinin, stevedorların, puantör ve diğer tüm yüklenicilerin faaliyetlerini, olabilecek en iyi çalışmayı elde etmek ve geminin bir an evvel gönderilmesini sağlamak amacı ile düzenlemek ve koordine etmek.
- Armatörü, Liman hakkında ve geminin sevkiyatını muhtemelen etkileyecek çalışma koşullarından düzenli olarak ve zamanında haberdar etmek.
- Gemi limandaki yükleme veya boşaltma işini bitirdikten sonra liman idaresinden, gümrükten gidiş izinlerini almak,
- Yükle ilgili istatistik bilgilerini temin etmek, yük rezervasyonları ve yer tahsislerini rapor etmek. Sefer ve varışlarını, navlun oranlarını aktarmak ve navlun tarifeleri ve değişikliklerini bildirmek.
- Geminin liman ve sağlık rüsumunu, fener ve tahlisiye ücretlerini zamanında yatırmak,
- Geminin gidişi için liman, sağlık, emniyet ve gümrük kontrollerini yapmak ve yaptırmak,
- Yükleme yapan Gemilerin yükle ilgili “Özet Beyanı” nı Gümrük İdaresine tescil ettirmek,

- Gemiye yüklenen yükün konişmentolarını tanzim ederek yük sahiplerine vermek,
- Geminin Türk Boğazlarından geçmesi için Boğaz Trafik Kontrol İstasyonlarına geçecek geminin bilgilerini vermek.

Gemi acenteleri, taşıtanlar ve hat işletmeleri arasında üstlendikleri aracı kimliklerinin yanı sıra, hat işletmesinin gemisine ve onu temsilen taşıtana ve taşıtanın yüküne çeşitli lojistik destek hizmetleri vermektedirler (Deveci, 2002: 80). Gemi acenteleri, geminin ve gemi kaptanının yerel limanlarda yardımcı olmaları, sözleşmelerde aracılık yapmaları, yerel otoriteler ve müşteriler ile iyi ilişkileri sağlamaları gerektiğinden, güvenilirlik ve itibar çok önemli bir koşul ve gereksinim olarak ortaya çıkmaktadır. Gemi acentesinin işinin önemli bir bölümü, yük ilgilileri, gemiye mal ve hizmet sunan tedarikçiler ile ilişki kurmak olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle gemi acentelerinin yapacağı hatalar hem gemi işletmeleri, hem müşteriler hem de yerel otoritelerle ilişkileri zedeleyecektir (Deveci ve Çetin, 2013: 478).

3.4.3.3. Gemi Brokerleri

Navlun sözleşmeleri Türk Ticaret Kanunu'nda düzenlendiği için, bu sözleşmeye aracılık eden broker, ticaret işleri tellalı sayılır. Ticaret işleri tellallığı açısından bakacak olursak, şu tanım verilebilir (Bozkurt, 2006: 258) : *“Tarafların herhangi birine bağımlı olmadan, ücret karşılığında, navlun, gemi satışı veya kiralama gibi sözleşmelerin kurulması konusunda taraflar arasında aracılık yapmayı meslek edinen kişiye gemi tellalı denir.”*

Deniz taşımacılığında gemi sahibi ile kiracılar arasında aracılık rolü üstlenen taraflar olarak da brokerler yer almaktadır. Genel anlamıyla deniz taşımacılığı ve işletmeciliğinde kullanılan broker kavramı gemi sahibi veya onun temsilcisi ile gemiyi kiralayan kiracı ve onun temsilcisi arasında aracılık rolü üstlenen taraf olarak belirtilmektedir. Kiracıların yükleri için kiralayacağı gemileri bulmasına aracılık eden brokerler “kiracı brokeri” olarak tanımlanmaktadır. Aynı şekilde gemi sahiplerine de taşınacak yükler ile ilgili pazar bilgisi sağlayan brokerlere “gemi sahibi brokeri” denilmektedir (Denktaş Şakar, 2013b: 251).

Brokerler, yük sahibi ile donatanın buluşmasını sağlayarak, taşıma sözleşmesinin kurulmasını sağladıktan sonra, özellikle donatanın acentesi gibi hareket eder. Gemi brokeri, gemi limanda iken, gemi ile ilgili her konuyla

ilgilenmektedir. Bu aşamada navlun komisyoncusu (freight forwarder) gibi, gümrük işlemleri, geminin yakıtının temini gibi konularda da pek çok görev yerine getirilmektedir (Taş, 1994: 29).

Bir brokerin deniz taşımacılığındaki görevleri olarak şunlar aşağıda sıralanmıştır (Branch, 1986: 168) :

- Taşınacak yükün en ekonomik ve emniyetli şekilde taşınmasını sağlamak,
- Taşınacak yük için en güvenli ve en uygun gemiyi bulmak,
- Gemi için yük bulmak,
- Limanlardaki yük miktarını takip etmek,
- Gemi bağlandıktan sonra, armatör ile ilgili alacakları takip etmek,
- Gemi kiralayanın brokeri ise, geminin seyir takibi, dispeç ücretini takip etmek,
- Çoğu zaman bir acente gibi hizmet vermek,
- Diğer uluslararası pazarlarla haberleşme ve bilgi akışını sağlamak

Gemi sahibi ve kiracıyı bir araya getiren brokerlerin yanı sıra sigorta, gemi inşa, gemi alım-satım, gemi geri dönüşüm ve yakıt operasyonları için aracılık görevini yürüten brokerler de bulunmaktadır (Denктаş Şakar, 2013b: 250).

Gemi brokerleri ülkenin ihracat ve ithalat taşımalarında önemli bir yeri vardır. Yük hareketlerinin gerçekleştirilmesinde önemli rol üstlenirler. Bu kuruluşlar olmadığı takdirde ithalat ve ihracatların gerçekleştirilmesi zor olur. Çünkü yüklerin bulunup pazarlanması bu kuruluşlar aracılığıyla gerçekleştirilir. Böylece iç ve dış yüklerin taşınarak ticaretin, bunun sonucunda ülkenin refahının artmasına katkıda bulunurlar ve ekonomik gelişmeyi artırırlar (Branch, 1986:172).

3.4.3.4. Forvarder İşletmeleri

Uygulamada “freight forwarder”, “nakliye işleri yüklenicileri”, “nakliye müteahhitleri”, “taşıma işleri organizatörleri”, “taşıma ve lojistik hizmet üreticileri” gibi terimler ile adlandırılan forvarder işletmeleri, Türk hukukunda “taşıma işleri komisyoncusu” olarak adlandırılmaktadır. Forvarder işletmelerinin genel anlamda; yükleri bizzat taşıyan ya da başkalarının bu işi yapmalarını sağlayan, bunun yanı sıra taşımayı düzenleyerek, taşımaya ilişkin tüm sorumluluğu üzerine alan işletmeler olduğu ifade edilmektedir (Kula Değirmenci, 2012: 99-101).

Taşıma işleri komisyonculuğu hizmetlerine ilişkin UTİKAD (Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği) kurallarına bakıldığında; Taşıma İşleri Komisyonculuğu Hizmetleri deyiminin, yüklerin taşınması veya taşınmasını, yüklerin depolanmasını, yüklerin taşınması, taşınması veya depolanmasıyla ilgili olan yükleri konsolide etme veya konsolide edilmiş yükleri ayırma ambalajlama gümrükleme hizmetlerinin yapılması veya yaptırılması yüklerin elden geçirilmesi, elleçlenmesi veya markalanması sigorta yapılması veya yaptırılması ithalat ihracat ile ilgili belgelerin müşteri namına hazırlanması veya hazırlanmasında yardımcı olunması taşıma ve dağıtım konularında danışmanlık gibi diğer hizmetlerin tamamının veya bir kısmının verilmesini ifade ettiği belirtilmiştir. Ayrıca Taşıma İşleri Komisyoncusu deyiminin ise bir müşteri ile taşıma işleri komisyonculuğu hizmetlerini konu alan bir sözleşme akdetmiş olan tüzel veya gerçek bir kişiyi ifade ettiği belirtilmiştir (UTİKAD, 2018).

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun (TTK) 917. maddesinde Taşıma işleri komisyonculuğunun; Taşıma işleri komisyonculuğu sözleşmesi ile eşya taşıtmayı üstlendiği, bu sözleşme ile gönderenin, kararlaştırılan ücreti ödeme borcu altına gireceği ve taşıma işleri komisyonculuğunun bir ticari işletme faaliyeti olduğunu belirtmektedir.

TTK, taşıma işleri komisyoncusunun yükümlülüklerini 918. maddesi uyarınca; “taşıma mukavelesi hükümlerini yerine getirmek, taşıma araçlarını ve taşıma yolunu belirlemek, taşıyıcıları ve ara komisyoncuları seçmek, tedbirli bir tacir gibi hareket etmek ve müvekkilinin menfaatlerini korumak ile talimatlarına uymak” olarak düzenlemiştir.

Forvarder işletmelerin temel amacı, yükletenlerden teslim aldığı eşyayı en kısa sürede, en güvenilir ve ekonomik şekilde, istenilen varış noktasında alıcılara teslim etmektir. Uluslar arası ticaret ve lojistik uzmanı olarak görülen forvarder işletmeler, malların sınır ötesi sevkiyatlarını kolaylaştırmak için sahip oldukları uzmanlık bilgisi ve bağlantıları vasıtasıyla bir çok lojistik fonksiyon sağlamakta ve gerçekleştirmektedirler (Deveci, 2013: 28).

Forvarder işletmelerin faaliyet alanları genel olarak paketleme, depolama, gümrükleme gibi birbirinden bağımsız hizmetleri sağlamak, yüklerin uluslararası dağılımını sağlamaya yönelik tavsiyelerde bulunmak, taşıtan gibi hareket ederek taşımanın kendi adına müvekkili hesabına gerçekleşmesini sağlamak, genellikle çoklu taşıma işleticisi olarak davranarak birden fazla taşıma türünü bütünleştirerek

yüklerin kapıdan kapıya uluslar arası taşınmasını gerçekleştirmek olarak ifade edilmektedir (Branch, 2005: 378).

3.4.4. Destekleyici ve Kolaylaştırıcı İşletmeler

Deniz ulaştırması ve ticaretinde ana faaliyetlerin etkin şekilde gerçekleştirilmesinde önemli rolleri bulunan destekleyici ve kolaylaştırıcı kurum ve işletmeler bulunmaktadır. Bu işletmeler arasında limanlar ve yük elleçleme müteahhitleri, gemi klas ve sörvey kuruluşları, bankalar, deniz sigorta kuruluşları ve diğer işletmeler yer almaktadır (Deveci, 2013: 28). Aşağıda bu kurum ve işletmeler sırasıyla ayrıntılı olarak anlatılmıştır.

3.4.4.1. Deniz Sigorta Kuruluşları

Denizcilik sektörü, içinde bulunduğu doğal şartlar, ekonomik ortam, kültürel çevre, politika, doğal çevre, demografi ve yasal çevre gibi dış çevre faktörlerden doğrudan etkilenir. Yukarıda belirtilen sebeplerden dolayı denizcilik sektörü faaliyetleri sürecinde çok çeşitli tehlikeler barındırmaktadır. Risk olarak adlandırılan bu tehlikelerin maddi güvence altına alınması sigorta aracılığı ile sağlanır. Bu riskleri teminat altına almak ise sigorta sayesinde olmaktadır. Ortaya çıkan temizleme masrafları, toplanan atıkların taşınması ve bertarafı için yapılacak masraflar, üçüncü şahısların yaralanması ve ölümünden kaynaklanan zararlar ve özel mallarda meydana gelen zararlar mali sorumluluk sigortası ile güvence altına alınır.

1760 yılında Lloyd'un kahvehanesinin müdavimlerinden ve dönemin en önemli sigortacıları ile sigorta brokerlerinden oluşan bir grup tarafından, sigortalanan gemilerin özelliklerinin yanında riziko açısından gereken diğer bilgilerin de yer alacağı bir gemi sicilinin yayınlanması gerekliliği ortaya atılmıştır. Tarihte ilk gemi sınıflama kuruluşu olan Lloyd's Register of Shipping'in (LR) kuruluşu bu olaya dayandırılmaktadır (Töz, 2013: 84).

Donatanın deniz ticaretinde karşılaşılabileceği birden çok riziko türü bulunmaktadır. Genel bir sınıflandırma yaptığımız takdirde, (deniz hukuku ve deniz sigortası kriterleri bakımından) karşımıza iki ayrı grup riziko çıkmaktadır (Ülgener, 2018: 1-2):

1. Donatanın deniz malvarlığına zarar verebilecek olan rizikolar. Bu grup ile ilgili olarak verilebilecek örneklerin başında şüphesiz donatanın gemisinin zarara uğraması gelmektedir. Bu bakımdan genel olarak karşımıza aşağıdaki kategoriler çıkmaktadır:

- Tekneye gelen zararlar (makine ve diğer donanımına gelen zararlar bu kapsam dahilindedirler.)
- Donatanın gemisinin uğradığı zararların yanında kendisinin yine bu suretle uğrayacağı kar kaybı zararları.

Birinci kategori rizikoların verebileceği zararlar rizikoların poliçeler dahilinde yer alış şekline göre,

- Tekne-makine rizikolarını himaye eden sigortacı
- Savaş rizikolarını himaye eden sigortacı
- Ya da kar kaybı poliçesini düzenleyen sigortacı tarafından himaye altına alınmaktadırlar.

2. İkinci kategoride ise üçüncü bir şahsın zarara uğratılması sebebi ile donatana karşı yönetilecek olan tazminat talepleri ile bağlantılı olan rizikolar bulunmaktadır, diğer bir ifade ile bu zararlar donatanın gemisini deniz ticaretinde kullanması sırasında üçüncü şahıslara verebileceği zararlardır, öyle ki bu zararlar donatan bakımından bir tazminat yükümlülüğü meydana getirmektedirler, bu da donatan bakımından bir zarar anlamına gelmektedir. Gemide taşınan yüklerin zıya veya hasara uğraması, çatma veya çarpma sebebiyle verilen zararlar, gemide veya bunun dışında bulunan şahısların cismani zararları (ölüm ve yaralanma) ile bütün bu kalemlerle ilgili olarak zarara uğrayan tarafa teminat verilmesi bu sınıfta değerlendirilebilecek olan zararlardandır.

İkinci kategori rizikoların meydana getirebileceği zararlar ise mali mesuliyet sigortacısı tarafından karşılanmaktadırlar. Mali mesuliyet sigortalarının çok büyük bir oranının karşılıklı sigorta şirketi anlamındaki uluslararası P&I (“Protection & Indemnity”) sigortacıları tarafından yapıldığının belirtilmesinde fayda vardır.

3.4.4.2. Limanlar ve Yük Elleçleme Müteahhitleri

Türk Dil Kurumu tarafından liman, *“Gemilerin barınmalarına, yük alıp boşaltmalarına, yolcu indirip bindirmelerine yarayan doğal veya yapay sığınak”* olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2017)

Liman kavramına yönelik birçok tanımlama mevcuttur. Bunlardan birkaçına göre Limanlar; “Yüklerin bir ulaştırma türünden diğerine transferini sağlayan doğal aktarma mevkileridir”. Diğer bir tanıma göre “İçerisinde gemilerin yükleme ve boşaltma faaliyetlerinin gerçekleştirildiği, gemilerin operasyon için sıralarını beklediği ve liman alanından ne kadar uzak olurlarsa olsunlar beklemekle yükümlü olduğu, terminal ve alanlardır”. Başka tanıma göre “Deniz ve kara arasındaki bağlantı yerleri, ulaştırma zincirindeki düğüm noktaları ve yüklerin ulaştırma türlerini değiştirdikleri noktalarıdır” şeklinde ifade edilmektedir. Limanların coğrafi bir kavram olmaktan çok şey ifade ettiği ve derin deniz bölgelerinde bulunan ticaret alanları olarak nitelendirildiği belirtilmektedir. Liman, ulaştırma zincirinde bir halka olup bölgedeki endüstriyel büyüme ve ticaretin gelişmesine yardımcı olur. Limanların birden çok ağlar içinde faaliyet gösteren “ticaret merkezleri” olduğunu vurgulamaktadır (Karataş Çetin, 2011: 6-7)

Dağıtım sistemlerinin ayrılmaz parçaları olarak limanlar gemilerin barınma ve yük elleçleme hizmetlerinin yanı sıra katma değerli hizmetler de sunmaktadır. Limanlarda bu hizmetler doğrudan liman ve terminal işletmesi tarafından verilebildiği gibi yük elleçleme müteahhitleri (stivedors) olarak tanımlanan işletmeler tarafından da verilebilmektedir (Deveci, 2013: 32).

Yük elleçleme üstlenicileri (müteahhitleri) olarak çalışan denizcilik işletmeleri, limanlarda gemi ile terminal arasında, gemiden limana yüklerin boşaltılmasını, limandan gemiye yüklerin yüklenmesini, terminalde konteynerlerin doldurulmasını, boşaltılmasını ve istiflenmesini gerçekleştiren gerçek ve tüzel kişilerdir (Kubılay, 2001: 33).

Deniz ulaştırmasının vaz geçilmez aktörlerinden biri olan limanlarda icra edilen yükleme, boşaltma ve depolama hizmetleri önemli faaliyetlerden biridir. Bu hizmet bazen liman hizmetleri içerisinde sunulmakta, bazen de özel olarak çalışan terminal operatörü işletmeler tarafından sağlanmaktadır. 1980'lerin sonuna doğru bazı terminal operatörü işletmeleri stratejik portföylerini genişleterek faaliyetlerini yerel alanlardan uluslararası alanlara taşımaya karar vermişlerdir. Önceleri sadece az sayıda operatör bu işe girerken 1990'lar boyunca dünya çapında konteyner terminallerinde özel yatırımlar hız kazanmaya başlamıştır. Uluslararası terminal operatörlerine baktığımızda; sadece liman yük elleçleme işine odaklanan saf terminal operatörleri diye adlandırılan işletmeler (Hutchison Port Holding (HPH), PSA, Stevedoring Services of America (SSA) gibi firmalar) ile düzenli hat

faaliyetlerini konteyner terminal tesislerini yöneterek entegre eden küresel donatan işletmeler (Maersk-Sealand, Evergreen, Hanjin, K-Line, NYK, MSC gibi firmalar) şeklinde bir ayırma gidilebileceği ifade edilmektedir (Midoro ve diğerleri, 2005: 89).

3.4.4.3. Gemi Klas ve Sörvey Kuruluşları

Klas kuruluşları deniz ulaştırmasının temel birimi olan gemilerde, tasarım aşamasından başlayarak kendi yazdığı kurallar ve uluslararası ilgili kurallara uygun olarak denetim, inceleme ve kontrollerde bulunan; bunun neticesinde belirlenen notasyonda klaslama ve belgelendirme yapan kuruluşlardır. Zamanla kabuk değiştiren ve sayıları hızla artan klas kuruluşları, denizcilik sektöründe önemli bir görevi üstlenmektedirler. Gemilerin fiziki durumlarının iyi durumda olması, can ve mal kayıplarının önlenmesi; ayrıca deniz ulaştırması faaliyetlerinin kesintisiz olarak devam edebilmesi açısından hayati önemi olan bir konudur

Klas kuruluşları için farklı tanımlamalar yapılmaktadır. Bu tanımlamalardan IACS (Uluslar Arası Klas Kuruluşları Birliği–International Association of Classification Societies) kuruluşu üyeliği açısından kendi standartlarına göre yapmış olduğu, bir klas kuruluşunun faaliyetleri ve sınırlarını içeren tanımlama şu şekildedir (Kaya ve Erginer, 2016:3):

“Gemilerin tasarımı, inşası ve sörveyi ile ilgili olarak kendi klas kurallarını yayınlayan, bu kuralları düzenli olarak kendi kaynaklarıyla uygulama, sürdürme ve güncelleme kapasitesine sahip ve bu kurallara uygunluğu inşa esnasında ve klaslanmış geminin servis hayatı süresince periyodik olarak doğrulayan; klaslanmış gemilerin bir sicilini yayınlayan, gemi sahipleri, gemi inşacılar ya da ticari olarak gemilerin operasyonu, onarımı, donatılması gibi gemiler ile ilgisi bulunan taraflarca kontrol edilmeyen ve doğrudan ilgisi bulunmayan, bir Bayrak devleti yönetimi tarafından SOLAS (Safety of Life At Sea) bölüm XI-1’de,regülasyon 1 ve IMO (Uluslararası Denizcilik Örgütü – International Maritime Organization) veritabanı, Küresel Entegre Denizcilik Bilgi Sistemi’nde (Global Integrated Shipping Information System, GISIS) belirtildiği gibi görevlendirilen kuruluştur” (www.iacs.org.uk, 10.04.2013).

Klas kuruluşlarının temeli, Edward Lloyd’un açmış olduğu bu kahvehanede atılmış, Edward Lloyd müşterilerine deniz ulaştırması ile ilgili bilgileri 1692 yılında vermeye başlamış ve haftalık bir gazete ile “İngiltere Limanlarına gelen ve

limanlardan ayrılan gemiler” yayını ve “yurtdışında olduğu bilinen, İngiliz gemileri ve İngiltere’ye çalışan yabancı gemiler” yayınları ile en azından 1704’e kadar bilgi sağladı. Edward Lloyd “Ships’ Lists” in de bulunduğu bilgileri, el yazısı formlarıyla müşterilerine sağladı. Edward Lloyd’un ölümünden sonra Thomas Jemson tarafından, 1734 yılında itibaren Lloyd’s List adında bir gazete yayınlanmaya başlamıştır. Yayınlarına günümüzde elektronik olarak devam eden bu gazete de, dönemin tarzına uygun olarak, gemiler hakkında toplanan bilgiler liste halinde okuyucuya sunulmuştur (Erginer, 2011: 64).

Klas kuruluşları bayrak devletleri tarafından yetkilendirilerek bayrak devleti adına belirli bir ücret karşılığında “statutory survey” (resmi, yasal veya zorunlu denetlemeler) olarak adlandırılan uluslararası sözleşmeler gereği yapılması gereken periyodik denetleme ve sertifikalandırma işlemlerini yapabilmektedir. Ayrıca; standart altı diye tabir edilen kondisyonu düşük gemilerin kazalara sebep olmaları ve Avrupa limanlarında çeşitli aksaklıklara neden olması sonucu bu duruma engel olmak için oluşturulan Paris MoU (Paris Memorandum of Understanding) faydalarının görülmesi ile birlikte dünya geneline yayılan MoU’ lar ile Liman Devleti kontrolleri (Port State Control) donatan işletmelerini ciddi anlamda etkilemiştir. Liman Devleti kontrollerinde limana gelen her gemiyi denetlemek mümkün olmadığı için, denetlenecek gemiler için öncelik matrisleri belirlenmiş olup kara listeler de oluşturulmuştur. Bu matristeki ağırlık faktörü yüksek kriterlerden biri de gemiyi klaslayan kuruluştur. Bu noktada, donatan işletmelerinin klas kuruluşu seçimleri önem kazanmaktadır. Klas kuruluşlarının taşıdıkları özellikleri veya sahip olmaları gereken etik gereklilikleri, bağımsızlık, tarafsızlık, uzmanlık, güvenilirlik, gizlilik olarak saymak mümkündür (Kaya ve Erginer, 2016: 3).

Bir geminin çok itibarlı ve iyi tanınan bir klas kuruluşu tarafından klaslanması, o geminin piyasada yüksek navlun oranlarıyla kolay yük bulabilmesini sağladığı gibi, sigortalanması işlemlerini de kolaylaştırır. Bir geminin klasa sahip olabilmesi için periyodik sörveylerden (denetimlerden) geçmesi gerekmektedir. Bu sörveyler klas kuruluşunun gönderdiği sörveyler tarafından gerçekleştirilmektedir. Gemiler ve yükler bir çok sörveye tabi tutulmak zorunda kalmaktadırlar. Klas sörveyleri ve bayrak devleti sörveyleri bu kuruluşların kurallarına tabi olarak periyodik aralıklarla yapılırken, liman devleti sörveyleri, ilgili devletin limanına uğrayan gemilere, liman devleti kriterlerine göre uygulanmaktadır. Gemiye yüklenen yükün miktarını tespit

etmek için draft sörveyi, yük hasar ve zararıyla ilgili ihtilaflı durumlarda yük sörveyleri de yapılmaktadır (Deveci, 2013: 30).

3.4.4.4. Bankalar

Geminin inşası ve satın alınması faaliyetlerinde ekonomik değerinin yüksekliği nedeniyle sermayeye ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca donatanın sermayeye olan ihtiyacını doğura sebeplerden biri de geminin işletme masraflarının son derece yüksek olmasıdır. Sermaye sahipleri her ne kadar gemi işletmi maksadıyla sermayelerini kullansalar da işletilecek geminin yüksek maliyeti sebebiyle kredi gereksinimi ihtiyacı duyarlar. Söz konusu finansman genellikle, öncelikle bankalar olmak üzere kredi kuruluşları tarafından karşılanır. Kredi kuruluşları için büyük önem arz eden unsurlar genel olarak geminin fiziki durumu, özellikleri ve değeridir. Kredinin miktarı ve şartlarının belirlenmesinde de dikkate alınan bu hususların ispatında, genellikle geminin sınıflama belgesine başvurulur (Koyuncu, 2008: 56)

Yükleten taşıtan ve gönderilenler de akreditif gibi mal bedellerinin ödenmesinde ve para transferlerinde bankaların hizmetlerini kullanmaktadırlar. Malların sevkine ilişkin evraklar da bankalar üzerinden satıcı ve alıcı arasında hareket etmektedir (Deveci, 2013: 32).

3.4.5. Tedarikçi Konumunda Olan İşletme ve Kuruluşlar

Deniz taşımacılığı sektöründe, hizmet ve insan kaynağı ile mal tedarikinde bulunan çok sayıda tedarikçi işletme ve kuruluş bulunmaktadır. Bu kuruluşların başında deniz malzemesi kumanyacılar ve akaryakıt ikmali sağlayan işletmeler gelmektedir. Tüm bu işletmeler, gemilerin ve gemi personelinin çeşitli ihtiyaçlarını sağlayan tedarikçi işletmelerdir (Deveci, 2013: 33).

Gemilerin personeli, personel için gerekli yiyecek ve içeceği, yakıt ve suyu olmadan çalışmaları yani sefer yapmaları mümkün değildir. Ayrıca, gemilerin sefer yapabilmeleri için ait olduğu ülkenin yasalarına uygun çalıştırılmasına ve ayrıca uluslar arası anlaşmalar, sözleşmeler yada konvansiyonlara uygun çalıştırılmasına bağlıdır. IMO ve STCW Konvansiyouna göre, uluslar arası denizcilik eğitiminden geçmeyen ve sertifikaları eksik olan gemi adamlarının uluslar arası sularda çalışması mümkün olmayacaktır. Bir geminin hareketini ve verimli şekilde

alışmasını sağlayabilmek için; Gemi adamları ile donatma-yakıt su makine yağı ve kumanya ile donatma-belge ve sicil açısından donatma-yeterli malzeme ve yedek parça ile donatma-gerekli yikleme boşaltma araçlarıyla donatma-tamir ve bakım tutumunu zamanında yapmak önem arz etmektedir (Tutal, 1997: 33).

Tersaneler de deniz taşımacılığında çok önemli tedarikçi kuruluşlar arasında yer almaktadır. Gemi sahibi ve gemi işletmelerinin ihtiyaç duyduğu gemiler, tersaneler tarafından inşa edilmektedir. Tersanelerde yeni gemiler inşa edildiği gibi mevcut gemilerin bakım ve onarımları da yapılmaktadır (Deveci, 2013: 33).

Gemilerin sefere kalkabilmeleri, denize ve yola elverişlilik belgelerini alabilmeleri ve klas belgelerinin geçerliliğini koruyabilmeleri için havuzlanarak dmen, pervane, şaft ve denize iştirakli valflarının kontrolü ve uygun bulunduklarını belirten sertifikaların alınması zorunludur. Ayrıca ana ve yardımcı makineleri, donanmalarının ve seyir aletlerinin bakım tutumlarının yapılması ve faal tutulması zorunludur. Bunların yapılmaması durumunda sefere çıkılamadığı gibi, yetkililer ve Klas kuruluşlarınca verilen belgelerin de geçerliliği yitirilmiş olur (Tutal, 1997: 38).

Deniz taşımacılığında tedarikçi konumunda olan bir diğer kuruluş da insan kaynakları sağlayıcı kuruluşlardır. Bu kuruluşların en başında sektöre nitelikli eleman yetiştiren eğitim kurumları gelmektedir. Gemi adamı simsarları da gemilerin personelle donatılmasında aktif roller üstlenmektedir (Deveci, 2013: 33). Ayrıca denizde çalışacak personelinin, gemilerde grecekleli görevlere uygun olarak ehliyet sahibi olmaları gerekmektedir. alışacak olan tüm personel görmüş oldukları eğitime, denizde çalıştıkları zamana ve geçirdikleri sınava göre ellerinde yeterlilik belgeleri bulunmaktadır. Yani gemi sahibi ya da işletmecilerinin gemilerinde gelişigüzel adam çalıştırmaları mümkün değildir (Tutal, 1997: 34).

Personel ile donatılmış gemilerin sefere kalkabilmeleri, sefer sırasında herhangi bir limanda bulunmaları ve seferini tamamlayabilmeleri için geçen sreler içerisinde yeteri kadar, yakıt, makine yağı, su, kumanya, yedek parça gibi malzemeleri bulundurmaları zorunludur. İhtiyaçlar gemi st personeli (kaptan) tarafından, gemi sahibi ya da donatana bildirilir. Gereken siparişler tedarik hizmeti veren kumanyacı, bunkerci vb. tarafından tedarik edilir. Deniz ticaretinde zaman çok önemlidir. Boş yere beklemeleri gemi kazancını etkileyebileceği bir gerçektir. Geminin yikleme boşaltma esnalarında genel zaman kayıplarının yanında bazen yakıt, bazen de kumanya, su vb. gibi siparişleri verirken ekstra zaman kaybettikleri görülmektedir. Hangi nedenle olursa olsun boşa geçen her bir zaman dilimi, geminin

maliyetlerini arttırarak geminin işletilmesinden sağlanan kazancı olumsuz yönde etkilemektedir (Tutal, 1997: 35-38).

3.4.6. Deniz Ulaştırması ile İlgili Devlet Otoriteleri

Deniz ticareti gibi ulusal ve uluslararası çıkarların sahne aldığı ve diğer sektörlerle iç içe geçmiş girift ve hayli değişken bir endüstrinin küreselleşmesi dünyanın farklı alanlarındaki ticari çıkarların yapısını yansıtan politika oluşturma sürecini zorlaştırmaktadır. Devletin son derece dar bir alanda kamusal hizmet ürettiği buna karşın işletmelerin asıl yükü taşıyan birincil aktör konumunda olduğu ve çeşitli sektörel sorunların çözümü konusunda faaliyet gösteren çok sayıda sivil toplum kuruluşunun bulunduğu deniz ticareti sektöründe yönetim mekanizmalarının önemi ortadadır (Yaman, 2015:121).

Türk deniz ticareti sektöründe de kurumlar arasında gerekli koordinasyonun ve işbirliğinin sağlanamaması nedeni ile mevcut mevzuat kurum ve kuruluşlarca farklı şekilde yorumlanarak icraatta farklı uygulamalarla karşılaşılmakta, bazı görevlerin gecikmeli icra edilmesi yanında bazı görevlerin ise hiç yapılamaması sonucunda bir görev, sorumluluk ve yetki karmaşası yaşanmakta ve mevcut altyapı ve yeteneklerin etkin ve koordineli bir şekilde kullanımında zorluklarla karşılaşılmaktadır. Uluslararası hukukta ve sözleşmelerde devletlere bayrak devleti, kıyı devleti ve liman devleti yükümlülükleri ve sorumlulukları yüklenmektedir. Ülkeler de uluslararası sözleşmelerden doğan yükümlülüklerini kendi devlet yapısına ve mevzuatına göre ya tek çatı altında bir kuruma vermekte ya da konusuna göre çeşitli kurum ve kuruluşlara dağıtılabilmektedir.

Kısaca en dar kapsamda, uluslararası ve ulusal mevzuat uyarınca bayrak devleti, liman devleti ve kıyı devleti yönünden yükümlülüklerini yerine getirilmesini sağlayan idarelere denizcilik idaresi denilebilir. Söz konusu bu yükümlülükler devletin denizlerde seyrüseferi emniyet altına alarak, yolcuları, gemi adamlarını ve yükü korumak üzere koyduğu hükümler ile gemilerin tescili, bayrak taşıma hakkı, muayene ve ölçümler, deniz çevresi, gemi adamlarının eğitimi, belgelendirilmesi ve yeterliliği gibi konular gelmektedir. Bunun dışında denizciliğe dair tüm bileşenler konusunda –ki bunlardan biri de deniz ticareti sektörüdür- politika oluşturan ve karar veren idare de denizcilik idaresinin bir parçasıdır. Deniz ticaretinin yönetiminden ise denizcilik idarelerinin bayrak devleti, kıyı devleti ve liman devleti sıfatları değil deniz

ticareti sektöründe karar verme ve politika tasarlama konumundaki kamusal aktörler anlaşılmaktadır. Türkiye’de ise genel hatlarıyla denizcilik sektörü ile ilgili kurumsal yapıda yer alan kamusal aktörlerin kurumlar arası yetki dağılımı Şekil 18’de belirtilmiştir. (Yaman, 2015:121-122)

Şekil 18: Kurumlar Arası Yetki Dağılımı

Deniz Çevresi	Deniz Güvenliği	Deniz Ticareti
UDH Bakanlığı	UDH Bakanlığı	UDH Bakanlığı
Çevre ve Şehircilik Bakanlığı	Emniyet Genel Müdürlüğü	Hazine Müsteşarlığı
Sahil Güvenlik Komutanlığı	Sahil Güvenlik Komutanlığı	Kalkınma Bakanlığı
Büyükşehir Belediyeleri	Deniz Kuvvetleri Komutanlığı	Ekonomi Bakanlığı
Kıyı Emniyeti Genel Müdürlüğü	Jandarma Genel Komutanlığı	Gümrük ve Ticaret Bakanlığı
SEYİR EMNİYETİ	DENİZCİLİK EĞİTİMİ	Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı
Seyir Hidrografi ve Oşinografi Dairesi Başkanlığı	UDH Bakanlığı	Maliye Bakanlığı
Kıyı Emniyeti Genel Müdürlüğü	Milli Eğitim Bakanlığı	Savunma Sanayi Müsteşarlığı
Sahil Güvenlik Komutanlığı	YÖK	Çevre ve Şehircilik Bakanlığı
		Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı
		Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
		Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı
		Kültür ve Turizm Bakanlığı
		TCDD Limanlar Dairesi Başkanlığı
		Büyükşehir Belediyeleri

Kaynak: Yaman, 2015:123

Kurumlar arası yetki dağılımı incelendiğinde Türkiye’de deniz çevresi, deniz güvenliği, seyir emniyeti ve denizcilik eğitimi gibi deniz kamu hukukundan kaynaklanan yükümlülükleri yerine getiren belli başlı kurum ve kuruluşların yanı sıra

deniz ticaret sektöründe doğrudan ve dolaylı karar alma ve politika oluşturma konumunda bulunan çok sayıda kamusal aktör bulunmaktadır.

Başta Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı'nın deniz taşımacılığı ile ilgili birimleri olmak üzere, deniz taşımacılığında düzenleyici, politika yapıcı, denetleyici çok sayıda kuruluş bulunmaktadır. Bakanlık bünyesinde deniz taşımacılığı ile doğrudan ilgili olan bu birimler (UBAK, 2018): Deniz Ticareti Genel Müdürlüğü, Deniz ve İç Sular Düzenleme Genel Müdürlüğü, Tersaneler ve Kıyı Yapıları Genel Müdürlüğü, Altyapı Yatırımları Genel Müdürlüğü, Kıyı Emniyeti Genel Müdürlüğü, Tehlikeli Mal ve Kombine Taşımacılık Düzenleme genel Müdürlüğü ve diğer ilgili birimlerdir.

3.5. DENİZCİLİK İŞLETMELERİNDE LİDERLİK

Çalışmanın ilk bölümünde liderlik kavramı ile ilgili detaylı tanımlar ifade edilmiştir. Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere özetle lider, insanları veya grupları kendi amaçlarını gerçekleştirmek için o amaç etrafında toplayabilen, harekete geçirebilen ve insanları kendi düşünceleri doğrultusunda yönlendirebilen kimse olarak ifade edilmiştir. Gün geçtikçe önemi daha da artan liderlik, işletmeler için en önemli unsurlardan biri olmaktadır. Birçok işletmede özellikle yöneticilerin liderlik özelliklerinin mevcut olmasına özellikle dikkat edilmektedir. Liderlik vasfı yukarıda daha önce bahsettiğimiz gibi geliştirilmiş bir yetenek olarak karşımıza çıkmaktadır. Lider olan kişi mutlaka üst yönetici olmak durumunda değildir örneğin çalışan işçi veya ustabaşı da lider olabilir.

Gemide çalışan insanlar, çalıştığı yer, işverene olan fiziksel uzaklığı ve sürekli yer değiştiren bir işyerinde çalışıyor olması gibi kendine özgü birçok özelliği olan çalışan özelliği gösterirler. Aynı zamanda sektörün karada çalışan denizcilik işletmelerinde mevcut personelinin de benzer özellikler göstermesi kaçınılmaz olacaktır. Bu sebeple farklı bir örgüt yapısı ve uluslararası standartları olan, bu yüzden de diğer mesleklerden farklı incelenmesi gereken bir sektördür. Bu sektördeki insan kaynağının yönetimi, eleman ihtiyacının belirlenmesi, alım işlemlerinin yapılması ve uygun elemanların seçilmesi, bu personelin kurum kültürüne alıştırılması, sağlıklı bir kurumsal kimlik oluşması, o kuruma karşı örgütsel vatandaşlık duygusunun gelişmesi, çalışan motivasyonu, performans değerlendirmesi, aralarındaki çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası

ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır.

Denizde çalışan insanların karaya geçmeleri ve denizi bırakmalarına birçok neden sebep olmaktadır. Denizcilerin karaya geçişlerinin başlıca sebepleri; -Eğitimin pahalı olması- sınırlı kariyer (Kaptan olduktan sonra yükselme imkânı olmaması)- gemilerdeki personel sayısının azaltılması ve iş yükünün artması-ağır hava ve deniz şartları- deniz haydutluğu-yabancı personelle çalışma dolayısı ile kültür farklılıkları- ehliyet sınavları, yeni sertifika programları ve eğitimler-maaşların yapılan işe göre az olması- aile ve sosyal yaşantıdan uzak olmak- sağlık sorunları (yorgunluk ve aşırı stres)- gemilerin ve limanların hızlanması, limanda kalış sürelerinin kısalması- Karada iş imkânlarının artması- aile ve çevre baskısı- sosyal hakların karaya nazaran daha kısıtlı olması- limanlardaki sıkı denetimler- kontrat ve sefer sürelerinin uzunluğu- iletişim olanaklarının kısıtlı olması olarak sıralanabilmektedir (Köseoğlu, 2010:127).

Denizcilik sektöründe özellikle gemi organizasyonlarında otoriter lider yapısından olduğundan söz edilebilmektedir. Bu tip liderlik şeklinin denizcilik sektöründe hâkim olması tarihsel sürecinden, emir komuta zinciri halindeki organizasyon yapısından kaynaklanmaktadır. Yukarıda bahsedildiği üzere gemilerde görev yapan denizciler karaya geçmeye karar verdiklerinde denizcilikle ilişkili çeşitli sektörlerde özellikle şirketlerin kara ofislerinde/denizcilik işletmelerinin çeşitli departmanlarında görev yapmaktadırlar. Bu sebeple sadece gemilerin organizasyonunda değil şirketlerin kara ofislerinde de benzer yapıdan kaynaklı otoriter liderlik şeklinin hâkim olabileceği düşünülebilmekte, yorum yapmadan sadece görevin yapılması şeklinde ifade edilen bir üslup ile oluşan çalışma geleneğinin hâkim olacağı değerlendirilmektedir. Ülkemiz için göz önüne aldığımızda askeri okul kökenli zabitanların sayılarının hiçte az olmaması, ayrıca tayfa sınıfı gemi adamlarının eğitim düzeyinin oldukça düşük olması gemi üzerinde işlerin yürütülmesi ve düzenin sağlanması için otoriter bir liderlik yapısının olmasını gerektirmektedir. Gemi kaptanının gemi içerisindeki yeri ve önemi ile hukuki yetki ve sorumlulukları çerçevesinde şekillenen davranış, tutum ve tarzları, gemi kaptanlarının liderlik özelliklerini taşıyan kişiler olması gerekliliğini göz önüne sermektedir.

Denizcilik işletmelerinde liderlerde bulunması gereken özellikler (Muslu, 2008: 82-83);

- İşletme ile uyumlu olarak vizyona sahip olması ve bu vizyonun şirket vizyonu ile ortaklaşması,
 - Denizcilik sektöründeki çok ayaklı karmaşık yapıyı eşgüdümlü olarak kontrol edebilme,
 - Yeni trendleri ve gelişmeleri kontrol edebilme, doğru analiz yapabilme işletme için doğru kararları alabilme,
 - Denizcilik örf ve adetlerini iyi bilmek, işletmenin organizasyon yapısını anlayarak kurum kültürü ile beraber denizcilik kültürünü içselleştirerek karar alma,
 - Her türlü ivedi durumda çabuk karar alma işletmeyi doğabilecek kayıplardan kurtararak başarılı sonuçlar alma,
 - Tüm çalışanlara örnek olmalı gün geçtikçe daha çok önem verilen emniyetli işletmecilik ilkelerini benimseme, söyledikleriyle yaptıkları arasında çelişki oluşturmama,
 - Ani değişen şartlara kolay adapte olabilme.
 - Kendisini tanımalı, yapmış olduğu hataları açıkça kabul etmeli.
 - Hatalardan ders çıkarabilme.
 - Otoritesini kullanmadan çalışanlar ve diğer kişiler üzerinde etkili olma,
 - İletişim yeteneği güçlü ve çalışanları motive eden bir yapısı olması,
 - Gemi üzerinde ekip çalışmasını ve dayanışmayı desteklemesi,
- olarak ifade edilebilmektedir.

Gemilerde görev yapan denizciler karaya geçmeye karar verdiklerinde iki şekilde karadaki yeni kariyerlerine başlamaktadır. Birincisi karşısına çıkan bir fırsatı değerlendirerek ani bir kararla karaya geçiş, ikincisi ise önceden planlanmış bir şekilde karaya geçiş şeklinde olmaktadır. Karaya geçişlerde denizciler ağırlıklı olarak yine denizcilik sektöründe kalmışlardır. Geçişler daha çok kılavuz kaptanlık, gemi trafik hizmetleri, tersaneler ve denizcilik işletmelerinin kara departmanlarına olmaktadır. Karaya geçen denizciler genellikle orta yönetim kademesinden başlamakta ve genelde başarılı oldukları görülmektedir. Ancak çok az denizci üst yönetim kademelerine çıkmakta başarılı olmaktadır. Bunun en büyük sebebi denizcilerin denizde çalışırken ağırlıklı olarak yönetim ve operasyon konusunda uzmanlaşıyor olmalarıdır. Üst yönetim kademesi için gerekli olan ticari ve finansal uzmanlık konusunda eksik kalmaları gösterilebilir. (Köseoğlu, 2010:128).

Denizci bir liderin davranış kurallarına bakıldığında çizilen modellere en iyi örneklerden biri Kaptan Pozolotin (2004) tarafından geliştirilmiş olan “Kaptanlar için

Davranış Kuralları” adı altındaki tavsiyelerdir. Aşağıda kaptanlar için davranış kuralları verilmiştir (Nas, 2006: 48-50):

- Yanlış olsa bile diğerlerinin düşüncelerine saygılı olun.
- Kararlarınızda sorun çıkartıcı değil yapıcı olun.
- Eğer hatalıysanız, hatanızı kabul edin ve adil davranın.
- Sabrınız derviş sabrı kadar olsun.
- Astlarınıza üçüncü bir kişi varken uyarıda bulunmayın.
- Astlarınızı yanınızda başkaları varken, abartmadan övün.
- Her zaman astlarınıza iş için teşekkür edin. Her pozitif hareket övgü alırken her negatif de cezalandırılmalıdır.
- Kamçı ve zencefilli kek: eskilerin dediği gibi zencefilli kek daha fazla olmalıdır.
- Doğrudan bir şeyler kazandırmaları dahi eleştirilere ve geliştirici tekliflere açık olun.
- Hayati tehlike durumları hariç astlarınızca yapılabilecek hiçbir şeyi kendiniz yapmayın.
- Astlarınızın kararı ve uygulaması, işi sizin yapmanızdan çok daha asil bir durumdur.
- Astlarınız sizden daha yetenekliyse sakın korkmayın. Bundan gurur duyun.
- Diğer yöntemler başarısız olmadıkça tüm otoritenizi kullanmayın. Gerekiyorsa da sonuna kadar kullanmayın.
- Mürettebatınızın yaptıkları sizin kendi görüşlerinizle radikal olarak farklı olmadıkça hareketlerinde maksimum özgürlük tanıyın. Bu onların sorumluluk bilinci kazanmalarını sağlayacaktır.
- Önemsiz konular üzerinde tartışmayın. Bu önemsiz ayrıntılar işleri karıştırdığı gibi esas konudan da uzaklaştırır.
- Yanlış anlaşılmalara engelleyin. Gerekiyorsa talimatları yazılı verin.
- Her zaman doğru ve dakik olun, her zaman “Derli Toplu Olun”. Astlarınız sizi örnek alacaklardır. En iyi eğitim metodu uygun model olmaktır.
- En iyi çalışma prensibi, dediğini yapmaktır.
- Asla unutmayın, ruh halinizdeki olumsuzluk veya karamsarlık diğerlerine direkt olarak yansır ve onların hareketlerini de olumsuz yönde etkiler.
- Kabalık en sert şekilde cezalandırılmalıdır.

• Lider olma sanatı emir vermekten değil astların inisiyatiflerini kullanmasında yardımcı olmadan geçer.

• Yönetmek önceden görmek demektir.

• Hiçbir zaman sizden öncekileri yargılamayın çünkü bir gün onların yerinde siz olacaksınız.

• Eğer hemen verilmesi gerekmiyorsa son kararınızda aceleci olmayın. (Yazın, başmühendise veya birinci zabite gösterin, ertesi sabaha erteleyin, sabahleyin tekrar kontrol edin)

• Asla unutmayın, öfke, kızgınlık ve gerilim kötü birer danışmandır. Doğru karar verdirtmez.

• Çin atasözünü unutmayın, ne yutulacak kadar tatlı ne de tükürtecek kadar acı olun.

• Astlarınızın isimlerini, aile fertlerini, önem verdiği şeyleri ve yaş günlerini hatırlamaya çalışın ve zamanı geldiğinde sorun, tebrik edin.

• Tartışmalı durumlarda kendinizi astlarınızın yerine koyarak, kendi tepki ve davranışlarınızın neler olabileceğini düşünün.

• Asla unutmayın, gülümseyin, dünya da size gülümseyecektir.

• Asla unutmayın, etrafınızı temizlemezseniz pis kokacaktır. (Çöp kutusunu kulübeden dışarı çıkartmazsanız kulübe pis kokacaktır)

• Asla unutmayın, kendinizi idare edemiyorsanız diğerlerinin üzerinde gözetim yapamazsınız.

ABD Deniz Kuvvetlerinden Amiral Wray “Genç Bahriyelinin Liderlik Üzerine Rehber Kitabı”nda bahriye liderinin aşağıdaki 19 özelliğe sahip olması gerektiğini ifade etmektedir (Wray, 2013: 22-23):

- Bilgi
- Dürüstlük
- Sadakat
- Olgunluk
- Şevk
- Takipçilerin Varlığı
- Öz Disiplin
- Güven
- Esneklik
- Dayanma Gücü

- Kararlılık
- İnisiyatif
- Adalet
- Şefkat
- Güçlülük
- Olumlu Tavır
- İletişim Becerisi
- Kişisel Davranış (Etik ve Ahlaki)
- Cesaret (Fiziksel ve Ahlaki)

Diğer taraftan ABD Deniz Kuvvetleri Yüksek Eğitim Kurumu (Post Graduate School) liderlik dersi kitabı (The Nature of Leadership) liderin 20 özelliğini 6 ayrı gruba ayırarak aşağıdaki şekilde ifade etmektedir (Wray, 2013: 27-28):

1. Bilişsel Yetenekler
 - a. Genel zeka
 - b. Yaratıcı düşünce
2. Kişilik
 - a. Dışa dönüklük
 - b. Bilinçlilik
 - c. Ruhsal istikrar
 - ç. Açıklık
 - d. Uyumluluk
 - e. Sezgi, düşünme ve muhakeme becerisi
3. Motivasyon Unsurları ve İhtiyaçlar
 - a. Güç ihtiyacı
 - b. Başarı ihtiyacı
 - c. Liderlik etme ihtiyacı
4. Sosyal Yetenekler
 - a. Kendini gözlemlleme
 - b. Sosyal zeka
 - c. Duygusal zeka
5. Problem Çözme Yetenekleri
 - a. Problemi tanımlama

- b. Çözüm üretme
 - c. Biliş ötesi
6. Örtülü Bilgi

İngiltere Bahriye Bakanlığı da yapmış Winston Churchill'in liderliğe bakışını Hayward'ın "Liderlik Üzerine Churchill" (Churchill on Leadership) isimli kitabındaki listeye göre incelediğimizde (Wray,2013:29-30):

- Cesaret ve iyimserlik
- Nezaket, yüce gönüllülük ve minnettarlık
- Bağımsız karar verebilme ve özeleştiri
- Takıma sadakat
- Dinlenme, rahatlama ve ilerleme hızını değiştirme
- Stres altında sakinlik
- Astlarla kişisel temas kurma
- Kötü haberle açıkça ve samimice yüzleşebilme yeteneği

ABD Deniz Harp Okulu Liderlik ve Etik Bölümü tarafından yayınlanan "Denizde Liderliğin Temelleri (Fundamentals of Naval Leadership)" isimli ders kitabında liderlik yetenekleri olarak aşağıdaki liste verilmektedir. Bu kitaba göre etkili bir lider (Wray,2013:31):

- Örnek teşkil eder;
- İyi bir takipçi olmayı öğrenmiştir,
- İşini iyi bilir,
- Hedefler koyar ve bunların elde edilmesi için planlama yapar,
- Kendini iyi tanır ve kendini geliştirmeye çalışır,
- Sonuçlarından korkmadan yaptıklarının sorumluluğunu alır,
- Tutarlıdır ancak dediğim dedik değildir,
- Sorumluluk almaya isteklidir,
- Astları arasında bir sorumluluk duygusu gelişmesini sağlar,
- Her bir insana ayrı bir birey olarak davranır (sayı olarak değil),
- Astlarını bilgilendirir,
- Astlarını tekliflerde bulunmaları ve yapıcı eleştiri yapmaları

konusunda cesaretlendirir,

- Verilen bir görevin anlaşıldığından, kontrol altında icra edildiğinden ve yerine getirildiğinden emin olur,
- Astlarını bir takım olarak eğitir,
- Emrindekileri imkanları ile uygun şekilde görevlendirir.

Beyaz Saray Eğitim Kurulunda yazılan ve her bir tanesi için ayrı bir bölümün ayrıldığı “Beyaz Saray Eğitim Kurulu Liderlik Dersleri” (Leadership Lessons of the White House Fellows) kitabında liderlik yetenekleri şu şekilde belirtilmektedir (Wray,2013:33):

- Liderler göreve odaklanırlar.
- Liderlerin adamları üzerinde lazer benzeri bir odaklanması vardır.
- Liderler kendileri ve başkaları için ön yargılarını atmışlardır.
- Liderler dürüstçe hareket ederler.
- Liderler bir öncelik algısı oluştururlar.
- Liderler tutku sahibidirler.
- Liderler ısrarcıdır.
- Liderler açık ve iyi iletişim kurarlar.
- Liderler cevaplanması gereken zor sorular sorarlar.
- Liderler risk alırlar.
- Liderler her muharebenin savaşın sonu olmadığını farkındadırlar.
- Liderler takipçilerine enerji verirler.
- Liderler iyi dinleyicidirler.
- Liderler ikna edicidirler.
- Liderler ne zaman uzlaşmacı olacaklarını ve ne zaman da taviz vermeyeceklerini bilirler.
- Liderler problem çözücüdürler.
- Liderler adamlarının arasında dolaşarak liderlik yaparlar.
- Liderler kurumun yapısını değiştirici unsurlardır.
- Liderler unvan ve makam ile değil tecrübe ve yetenek ile liderlik ederler.

ABD'nin İç Güvenlik Bakanlığı Üst düzey yöneticilerde bulunması gereken 8 temel liderlik becerisini şu şekilde ifade etmektedir. (Wray,2013:34):

- Disiplinli - kamu hizmetinin gerektirdiği en yüksek etik standartlara bağlı ve dürüst,

- İnsan odaklı – çalışanlarını güdüler, değer verir, motive eder, görevlendirir, açık bir şekilde yönlendirir ve uygun bir şekilde ödüllendirir,
- Etkin İletişimci – görevi açık bir şekilde tanımlar, etkin bir şekilde dinler, bilgiyi paylaşır,
- Performansa dayalı – açık ve anlamlı hedefler koyar ve hedefe ulaşır, karar vermede iyi bir muhakeme yapar,
- Çeşitlilik ve Farklılık Savunucusu – işyerinde çeşitliliği ve farklılığı destekler, herkese eşit fırsat sağlar, taciz ve ayrımcılık iddialarını değerlendirir,
- Yüksek seviyede işbirlikçi – bakanlık içi ve dışındaki tüm yerel ve uluslararası kurumlarla etkin şekilde işbirliği yapar,
- Çevik ve Yenilikçi – sürekli yenilik fikrini cesaretlendirmek için yaratıcı düşünce disiplinini yerleştirir.
- Kamu Kaynaklarının Koruyucusu – finansal ve yönetsel hesap verilebilirliği garanti eder, finans ve bilgi kaynaklarıyla ilgilenir.

Bahriye ve liderlik arasındaki ilişkiyi farklı liderlik özellikleri listeleri üzerinden incelediğimiz bu kısmın son listesini ABD Deniz Kuvvetleri Yüksek Eğitim Kurumu'nun "Liderliğin Doğası (The Nature of Leadership)" adlı ders kitabında temel ve ileri liderlik yetenekleri başlıkları altında yer alan maddeler şu şekildedir (Wray, 2013: 38):

Temel Liderlik Yetenekleri

Tecrübeden Öğrenme
İletişim
Dinleme
Kendine Güvenme
Yapıcı Geri Bildirim
Etkin Stres Yönetimi
Teknik Yeterlilik
Üstlerle Etkin İletişim
İş Arkadaşları İle Etkin İletişim
Toplantı İdare Etme
Hedef Belirleme
Cezalandırma

İleri Liderlik Yetenekleri

Yetki Devri Yapma
Çatışmayı Yönetme
Uzlaştırma
Problem Çözme
Yaratıcılığı Geliştirme
Performans Problemlerini Teşhis Etme
Takım Ruhu Oluşturma
Yüksek Performanslı Takımlar Oluşturma
Gelişim Planlama
İnandırıcılık
Koçluk Yapma
Güçlendirme (Yetkilendirme)

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde, denizcilik işletmelerinde çalışanların, yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin algıları ile çalışanların gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler ve birbirlerine olan etkisi incelenecektir. Ayrıca çalışanların profil özelliklerine göre bahse konu davranışlarda farklılıkların bulunup bulunmadığı konuları ele alınacaktır. Bu kapsamda çalışmanın ilerleyen bölümünde, araştırmanın metodolojisi, elde edilen bulgulara ilişkin genel değerlendirmeler ele alınacaktır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DENİZCİLİK İŞLETMELERİNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ BELİRLEMeye YÖNELİK ARAŞTIRMA

Bu bölümde, denizcilik işletmelerinde çalışanların, yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin algıları ile çalışanların gösterdikleri örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler ve çalışanların profil özelliklerine göre bahse konu davranışlarda farklılıkların bulunup bulunmadığı konuları ele alınmaktadır. Bu kapsamda; araştırmanın konusu, amacı ve modeli, araştırmada kullanılan nitel ve nicel yöntemler, araştırmanın örnekleme, veri toplama aracı, verilerin toplanması, analizi ve bulgular sırasıyla incelenecektir.

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

İşletmelerin verimliliğini dolayısıyla karlılığını arttırmanın yollarını arayan yöneticiler, bunun öncelikle insan faktörünün etkinliğini arttırarak olacağını keşfetmişlerdir. Şüphesiz çalışanların işgücü kapasitelerinin üzerine çıkmalarının sağlanması verimliliği direkt olarak etkilemektedir. Konuyla ilgili olarak yapılan literatür incelemelerinde farklı sektörlerde yapılan çalışmalarda, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının işletme performansını olumlu yönde etkilediği, dönüşümcü bir liderin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinde önemli bir rol oynadığı, çalışanların bu davranışlarını arttırmanın bir yolunun da liderlerin dönüşümcü liderlik özellikleri sergileyerek sağlanabileceği ileri sürülmektedir.

Bu çalışmada; denizcilik işletmelerinde dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler ile bahse konu davranışlarda çalışan profiline göre farklılığın bulunup bulunmadığı araştırılmıştır. Çalışmada, dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları çalışan algıları açısından değerlendirilerek bulgulara ulaşılmıştır.

4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Yönetim fonksiyonlarından biri olan liderlik faktörü kapsamında, dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi çerçevesinde, denizcilik işletmelerinde dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler ile bahse konu davranışlarda çalışan profil özelliklerine göre farklılığın bulunup bulunmadığını belirlemek araştırmanın temel amacıdır.

Bu temel amaç doğrultusunda belirlenen alt hedefler ise aşağıda olduğu gibi sıralanabilir;

- (1) Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları ile çalışanların gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri tespit etmek,
- (2) Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarının, çalışanların gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini tespit etmek,
- (3) Çalışanların profil özellikleri açısından, yöneticileri hakkındaki dönüşümcü liderlik algıları arasındaki farklılığın bulunup bulunmadığını belirlemek,
- (4) Çalışanların profil özellikleri açısından, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyi arasındaki farklılığın bulunup bulunmadığını belirlemektir.

Denizcilik sektörünün iç çevresinde yer alan, denizyolu ulaştırması için vazgeçilmez nitelikte olan gemilerin tüm işletme fonksiyonları donatan tarafından yerine getirileceği gibi bazı fonksiyonları dışarıdan hizmet satın alınarak “profesyonel gemi işletmeleri” vasıtasıyla yerine getirilmektedir. Gemi işletmesi, geminin karadan işletilmesi ve yönetilmesi ile ilgili fonksiyonlarını yerine getiren örgüt olarak tanımlanmıştır. Gemi işletmelerinin karadaki yönetim fonksiyonlarını yerine getiren örgütsel yapı “kara yönetimi” olarak isimlendirilmektedir (Nas, 2008:130).

Çalışmanın evrenini, yukarıda bahsedilen gemi işletmelerinin karadaki yönetim fonksiyonlarını yerine getiren Denizcilik İşletmeleri oluşturmakta olup, çalışmanın hedeflenen amaçlarına ulaşması maksadıyla İzmir ve İstanbul bölgelerindeki denizcilik firmaları arasında kolayda örnekleme yoluyla seçilen firmalardan faydalanılmıştır.

4.3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

İnsanoğlunun kendisi ve çevresini tanıma ve denetim altında tutma isteğinden doğan bilim, en genel çerçevede, “metotlu, sistemli ve geçerli bilgiler elde etme süreci” şeklinde tanımlanmaktadır. Yukarıda belirtilen tanımdan anlaşılağı üzere bilimsel araştırma ve yöntem bahse konu sürecin önemli parçalarını oluşturmaktadır. Dolayısıyla bilimsel araştırma, sorunlara bilimsel çözümler getirmek için ortaya konan metotlu bir çabayı işaret etmekte; bu bakımdan da, bilimle uğraşanlar için yöntem bilgisi ve bilimi yani “metodoloji” konusu büyük bir önem taşımaktadır (Lewins, 2011: 13-14).

Sosyal bilimlerin araştırmalarında sıklıkla bahsedilen metodoloji ve metod terimleri eş anlamlı gibi görünebilir, ancak metodoloji daha geniştir ve yöntemleri kapsar. Metodoloji, sosyal-kurumsal bağlamı, felsefi varsayımları, etik ilkeleri ve araştırma işletmesinden gelen yeni bilgilerin politik etkileri de dahil olmak üzere tüm araştırma sürecini anlamak anlamına gelir. Metotlar ise vaka seçimleri yapmak, sosyal yaşamı ölçmek ve gözlemlemek, veri toplamak ve rafine etmek, verileri analiz etmek ve sonuçları rapor etmek için bir çalışmada kullandığımız spesifik tekniklerin koleksiyonuna atıfta bulunur. İkisi birbiriyle yakından bağlantılı ve birbirine bağımlıdır (Neuman, 2014: 2).

Evren, dünya ve olgulara bir bakış açısı sunan paradigmlar, ontolojik, epistemolojik ve metodolojik olmak üzere üç boyutu barındırmaktadır. Bu boyutlardan ontoloji gerçekliğın doğasını, epistemoloji bilginin doğasını metodoloji ise gerçekliğın bilgisinin nasıl elde edilebileceğine dair sorulara yanıt aramaktadır (Lincoln ve Guba, 2000: 168).

Sosyal bilimlerin bütünü için ele alındığında aslında sosyal bilimler alanında bilimin yeri nerede sorusunun cevabı, araştırmacılar tarafından çalışmalarda kullanılan yöntemlerdedir. Diğer bir anlatımla sosyal bilimleri bilimsel şekle getiren kullanılan araştırma metodolojisidir (Neuman, 2014: 91).

Yöntembilim ya da metodoloji bilginin ne olduğı, elde edilip edilemeyeceğini ve nasıl elde edilebileceğini inceleyen bilgi felsefesi yani epistemolojinin içinde yer almaktadır. Yöntembilim ya da metodoloji bilimsel bilginin nasıl elde edileceğıyle ilgilenmektedir. Metodoloji yöntemlerin seçilmesi, tasarlanması, geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve yeni yöntemler bulunması konularıyla ilgilenmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2009:313).

Bilimsel yöntem, bilim insanlarının bilimsel araştırma yaparken bilime katkı sağlarken kullandıkları araştırma sürecidir. Bilimsel yöntemin diğer yöntemlerden farkı bir soruya ya da soruna belirli sistematik bir süreçle yaklaşması ve bu süreci nesnel bir yaklaşımla tamamlamasıdır (Saruhan ve Yıldız, 2009:313).

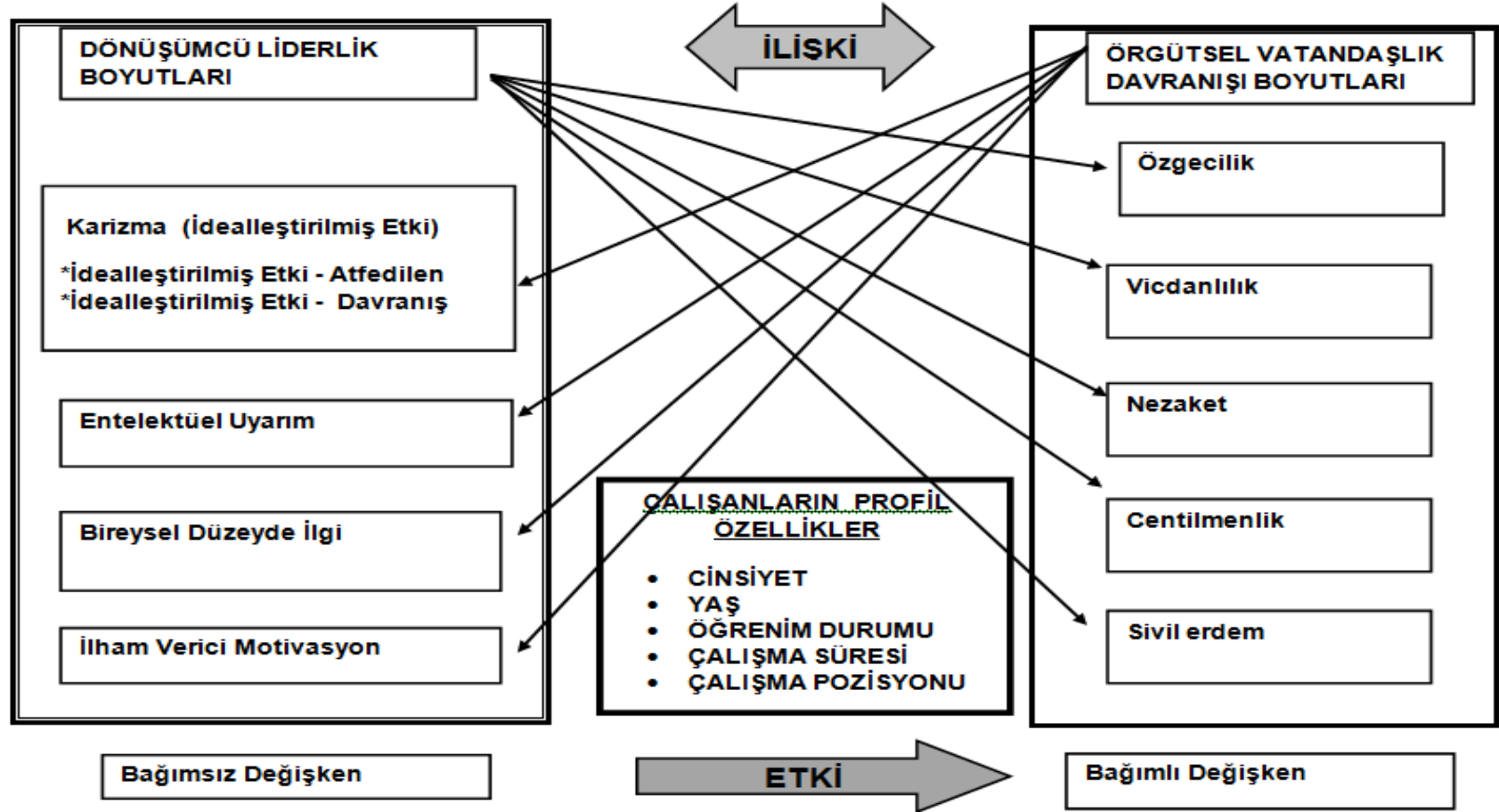
Bilimsel düşünceyi tanımlayan diğer bir ifadede, bilim adamlarının evreni anlamak amacıyla olguları betimlemek ve açıklamak için giriştikleri zihinsel etkinlik olarak göze çarpmaktadır. Bilimsel araştırma ise, bilimsel düşünce yöntemi ışığında olguları betimlemek ve açıklamak için giriştikleri pratik bir etkinliktir. Bu iki süreç bir bütün olarak bilimsel yöntemin öğeleridir (Bal, 2001: 18; Saruhan ve Yıldız, 2009:313).

Araştırma yöntemleri yazınında, Kurtuluş (2010:9) tarafından, araştırma sürecinin temel olarak beş temel aşamadan oluştuğu, bu aşamalardan "Araştırma Metodolojisinin Planlanması" aşamasının genel olarak araştırmanın planlama aşamalarını içerdiği belirtilmektedir.

4.3.1. Araştırmanın Modeli ve Süreçleri

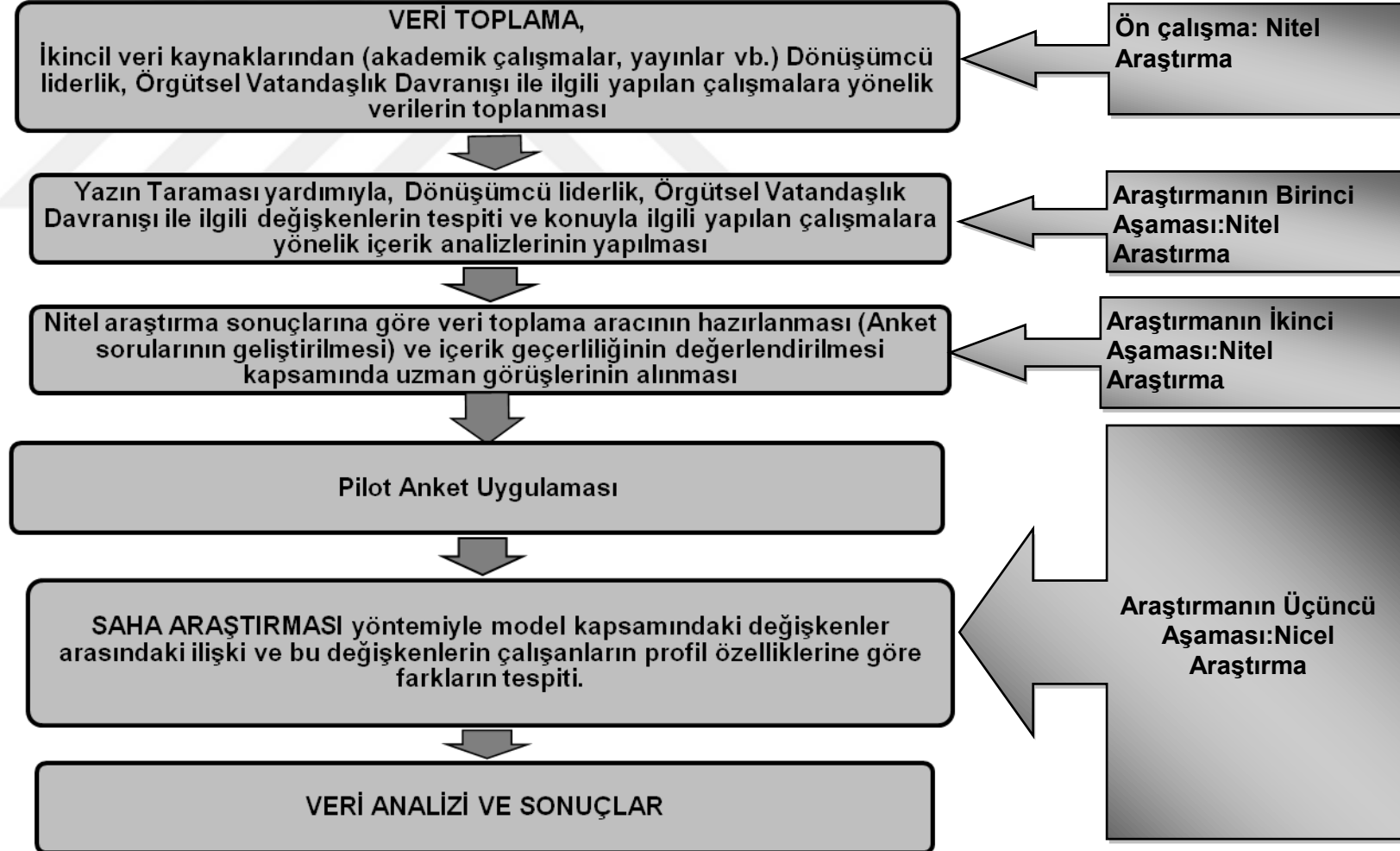
Araştırmanın **kavramsal modeli** bir, iki ve üçüncü bölümde yer alan yazın taraması bölümünde açıklanan bilgiler doğrultusunda oluşturulmuş, kullanılan nitel ve nicel araştırma yöntemlerinden elde edilen bulgular ile geliştirilmiş ve Şekil-19 ile ortaya konmuştur. Araştırmanın aşamaları ise Şekil-20'de ayrıntılı olarak ifade edilmiştir.

Şekil-19: Araştırma Modeli



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Şekil 20: Araştırma Sürecinde Uygulanan Metod ve Aşamaları



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Araştırma yöntemleri yazınında, Kurtuluş (2010) tarafından araştırma modeli, araştırmanın tüm sürecini belirten ana özet olduğu, araştırmaya ilişkin tüm değişkenlerin ve bu değişkenler arası etkileşimlerin ortaya konduğu araştırmaya yön veren fikri belirten gösterim olarak tanımlamaktadır (Kurtuluş, 2010: 19)

Araştırma yöntemleri yazını incelendiğinde; Kurtuluş (2010) ile Saruhan ve Yıldız (2009) tarafından, araştırmanın amacı esas alınarak araştırma modellerinin temel olarak üç grupta toplandığı ifade edilmektedir. (Kurtuluş, 2010:19; Saruhan ve Yıldız, 2009: 313). Bunlar Keşifsel, Tanımlayıcı, Nedensel Araştırmalar olarak gruplandırılmaktadır. Kurtuluş (2010: 19)'a göre;

Keşfedici araştırma modelleri, genel olarak araştırma probleminin saptanması, keşfedilmesi, probleme ilişkin değişken ve boyutların belirlenmesi amacıyla hizmet eden araştırma modelleridir. Araştırmacı değişkenleri belirlemek, ileriki araştırmalar için hipotezler oluşturmak, genel görüş ve deneyimleri tanımlayarak konuyla ilgili bir anlayış oluşturmaya çalışır. Bu tür araştırmalarda araştırmacının elinde araştırma konusu ile ilgili genel olarak ya çok az bilgi vardır, ya da konuya ilişkin neredeyse hiç bilgi yoktur. Bu nedenle izlenecek yok kesinlik taşımaz. Bu tür araştırmalar araştırma yöntemi olarak **kalitatif** yöntemlerin kullanılması için genellikle daha uygundur. Elde bulunan bilgiler, anket veya deney gibi değişkenlerin çok iyi tanımlanması ve ölçme sistemine dökülmesini gerektiren araştırmalar için uygun değildir. Bu tür araştırmalar genellikle değişkenlerin tanımlanmasında araştırmacının yaratıcı yöntemler kullanmasını gerektirir. **İkincil kaynak araştırmaları**, vaka çalışmaları, gözlem, **derinlemesine mülakat** gibi yöntemler **keşfedici araştırmalar** için daha uygun yöntemlerdir. Bu tür araştırmalar tüme varım yaklaşımını kullanırlar. Keşfedilen değişkenlerin daha sonraki araştırmalara ışık tutması ve onlara yol göstermesi hedeflenir. Bu nedenle elde edilen sonuçlar kesin ve nihai bilgi değildir. Konu ile ilgili olarak araştırmacıyı yönlendirici niteliktedir.

Tanımlayıcı araştırma modellerinde temel amaç, inceleme konusu olan olayın, bu olayın değişkenlerini ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamak ve bu tanımlamalara dayanarak ileriye dönük tahminler yapabilmektir. Bu tür araştırmalarda amaç değişkenler arası ilişkileri saptamak ve ana kütleye yönelik tanımlamaları gerçekleştirebilmektir. Anlaşılabileceği gibi bu tür araştırmalar için araştırmacının elinde derlenmiş bazı değişkenler ve bu değişkenler arasında olası etkileşim beklentileri (hipotezler) bulunmakta veya kurulabilmektedir. Tanımlayıcı araştırmaya bu nedenle değişkenlerin belirlenmesi, problemin tanımlanması,

hipotezlerin oluşturulması aşamasından sonra geçilebilir. Bu tür araştırmalar genellikle en az iki değişken arasındaki etkileşimin tanımlanmasını hedeflemektedir. Tanımlayıcı araştırmalarda amaç, ilgilenilen değişkenlere ilişkin tanımlamaları yapabilmektir, konuyla ilgili neden sonuç ilişkisinin belirlenmesine çalışılmaz. Ancak gerek tanımlamalar tam bir şekilde yapıldıktan sonra ileride yapılacak neden-sonuç ilişkisini araştırır araştırmalara zemin hazırlayabilir. Bu tür araştırma modelleri genellikle **anket** ve gözlem yöntemini kullanırlar. Daha önceki araştırmalardan gelen verilerin düzenlenmesi ile anket veya gözlem temel belirlenebilir. Ayrıca yine derinlemesine bir literatür çalışmasına ve ikincil kaynak araştırmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu tür araştırmalar ayrıca konuya benzerlik gösteren literatürdeki değişkenlerin, **farklı koşullar, sektörler ve kavramlara uygulanması şeklinde de uygulanabilir**. Benzerliklerin kullanılması ile yeni araştırılan konu açısından bir anlayış geliştirilmesi mümkündür. Tanımlayıcı araştırmalar bazı durumlarda keşfedici araştırmalar ile birlikte de uygulanabilirler. Hem tanımlayıcı hem de keşfedici modellerin kurulması, her iki tip araştırma amacının da araştırmanın içerisinde belirtilmesi mümkündür. Bu tür araştırmalarda genellikle değişkenlerin bir kısmına ilişkin bilgi araştırmacıda bulunmaktadır. Yine de keşfedilmemiş ancak araştırma modelinde eksikliği belli olan araştırma değişkenleri vardır ve araştırmacı bu değişkenleri de keşfetmeyi hedeflemektedir. Tanımlayıcı araştırma sonuçları kullanılarak, değişkenlerin etkisinin tanımlanacağı ve tahmin fonksiyonlarının oluşturulacağı neden sonuç ilişkisi ölçeği araştırmalar modellenir.

Neden-sonuç ilişkisi araştıran araştırma modelleri, iki veya daha fazla değişken arasındaki etki, neden sonuç bağlantısını tanımlamayı hedefleyen araştırmalardır. Bu tür araştırmalar, eldeki etki mekanizmasını açıklamayı, buna bağlı olarak da etki sistemine ilişkin tahmin modelleri belirtmeyi hedefler. Bu tür araştırmalarda bağımlı ve bağımsız değişken kavramlarından söz etmek mümkündür. Bağımsız değişken (çoğu zaman X olarak ifade edilir) kendisindeki değişimler ile bağımlı değişkeni (çoğu zaman Y olarak ifade edilir) etkileyen, Y'deki değişime neden olan değişkendir. Neden-sonuç ilişkisi araştıran araştırma modeli, X (bağımsız değişken) dışındaki tüm değişkenlerin Y (bağımlı değişken) üzerindeki etkilerinin kontrolü önem taşır. Neden-sonuç ilişkisi araştıran araştırmalar için de X'in Y'ye neden olduğunu söyleyebilmek gerekmektedir. Bunun için gerek ve yeterli koşullar şunlardır.

- X ve Y'deki değişimler arasında bir ilgi olmalı.
- X'deki değişim Y'deki değişimden zaman içinde daha önce meydana gelmeli.

- Y'ye etki etmesi olası diğer faktörlerin tümü serimden elimine edilmeli.
- X'in Y'ye etki ettiğini saptayan ilgili bir teori bulunmalıdır.

Bu koşullardan ilk ikisi X'in Y ile ilişkili olduğunun söyleyebilmesi için gerekli koşullardır. Ancak dört koşulun tamamı sağlandığında X'in Y'ye etki ettiğini söyleyebiliriz. Başka bir deyişle dört koşul X'in Y'ye etki etmesi için gerekli ve yeterli olan koşullardır. Neden-sonuç ilişkisi araştıran araştırma modellerinde ihtiyaç duyulan bilgi, anket, gözlem ve deneysel serimler ile elde edilebilir. Anket ile elde edilen bilgiler, tahmin fonksiyonu oluşturacak nedensel açıklamayı sağlayan regresyon gibi analizler ile anlamlandırılarak, neden-sonuç ilişkisi belirlenmeye çalışılabilir. Dolaylı ve dolaysız gözlem yöntemi ile etki sisteminin tanımlanması mümkün olabilir. Ancak, en yaygın kullanılan neden-sonuç ilişkisi araştırma veri toplama yöntemi deneysel serimlerdir.

Bilimsel araştırmalarda yapılan diğer bir ayırım nicel ve nitel araştırmalardır. Nicel araştırmalar sayılarla, nitel araştırmalar ise sözcüklerle ilgilidir. Nitel ve nicel araştırma yöntemleri farklı varsayımlara dayanmakta, farklı amaçlara sahip ve farklı veri toplama ve veri analizi yöntemlerini kullanmaktadır. Her iki araştırma türü de sosyal bilimlerde kullanılmaktadır. Nitel ve nicel araştırma süreçleri, veri toplama ve veri analizi yöntemleri farklılık arz etmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2009:327).

Nicel araştırma desenleri arasında; (1) deneysel çalışma, (2) **tarama araştırmaları**, (3) nedensel karşılaştırma, (4) **korelasyon** araştırmaları yer almaktadır. Nicel araştırmada veri toplama yöntemi; birincil verilerden elde edilmesine göre, (1) gözlem, (2) deney (3) **anket** olarak gruplandırılmıştır. Nitel araştırmada kullanılan veri toplama yöntemleri; (1) Gözlem, (2) Odak Grup, (3) **Mülakat (Görüşme)**, (4) **Doküman incelemesi** olarak gruplandırılmıştır. Son dönemlerde, nicel ve nitel araştırmaların bir arada kullanıldığı **bütünleşik araştırma yöntemi** süreçleri geliştirilmektedir. Böylece araştırmacı nicel araştırmanın genelleme imkanını kullanmanın yanında araştırmasına derinlik ve çok boyutluluk da katabilmek amacıyla nitel araştırma yöntemlerinden yararlanabilmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2009:315-350).

Nicel ve nitel araştırma yöntemleri farklı iki dünya görüşü ve paradigma üzerine oturur. Yapılacak yanlışlardan birisi, bu iki farklı paradigmayı birbirine kıyasla "iyi", "kötü" şeklinde bir karşılaştırmaya tabi tutmaktır. Bu iki paradigma gerçek konusunda bize iki farklı pencere sunar. Her bir pencerenin kendine özgü güçlü ve zayıf yanları vardır. Bu anlamda sosyal olay ve olgular üzerinde çalışırken her iki yöntemin de bize sunacağı ve diğer yöntem tarafından yeteri kadar

açıklanamayacak boyutları vardır. Bu nedenle, bu iki araştırma yöntemi birbirini tamamlayıcı yöntemler olarak düşünülmelidir. Önemli olan her iki yöntemi de sosyal araştırmalarda yaratıcı bir şekilde kullanabilmektir (Yıldırım ve Şimşek, 2003: 46).

Yukarıda belirtilen hususlar çerçevesinde, denizcilik işletmelerinde dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler ile bahse konu davranışlarda çalışan profiline göre farklılığın bulunup bulunmadığının belirlenmesini amaçlayan bu çalışmada;

Keşifsel ve tanımlayıcı araştırma özelliği göstermekte olup, nitel ve nicel araştırma yöntemlerinden elde edilen bulgular ile geliştirilmiştir. Bu doğrultuda, yukarıda bahsedilen ve araştırma modelinin keşifsel boyutunu oluşturan **nitel araştırmaları** olan, (1) ön araştırma, (2) yazın taraması, (3) yapılandırılmamış görüşme yöntemiyle uzman görüşlerinin alınması ve tanımlayıcı boyutunu oluşturan **nicel araştırmaları** olan (4) saha araştırması (anket çalışması) yönleri ile bütünlük araştırma yöntemi özelliğini taşımaktadır.

Çalışmanın başlangıcında araştırma problemini doğru tanımlayabilmek için keşfedici araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu araştırma türünde amaç, bilinmeyen konu veya uygulama hakkında öncül bilgileri sağlayabilmek ve problemleri ya da önerilen varsayımları tanımlayabilmektir. (Saruhan ve Yıldız, 2009:319).

Nitel araştırmada en sık olarak karşımıza çıkan veri toplama yöntemleri, görüşme, gözlem ve doküman incelemesidir. Araştırmacı, veri toplama yöntemlerinin artı ve eksilerini dikkate alarak, araştırma sorusuna cevap verebilecek birden fazla yöntemi araştırma desenine dahil edebilir. Bu şekilde bir veri toplama yönteminin sınırlılığı, diğer bir veri toplama yöntemi ile aşmaya çalışılır. Aynı araştırmada birden fazla veri toplama yönteminin kullanılmasına “veri çeşitlemesi” (data triangulation) denir. Bu yaklaşım araştırmada elde edilen bulguların geçerlilik ve güvenilirliğini artırma konusunda önemli katkılarda bulunabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2003;56).

Bu doğrultuda yukarıda bahsedilen ve araştırma modelinin (1) nitel araştırma yönünü oluşturan; ön araştırma, yazın taraması, nicel araştırmada kullanılacak ölçeğin içerik geçerliliğinin değerlendirilmesi kapsamında görüşme yöntemi ile uzman görüşlerinin alınması ve (2) nicel araştırma yönünü oluşturan; saha araştırması (anket uygulaması) yukarıda bahsedilen çeşitleme kapsamında yer almaktadır.

Çalışma başında yapılan ön çalışma niteliğindeki nitel araştırmada, araştırma konusuna yönelik olarak ikincil veri kaynaklarından (akademik çalışmalar,

yayınlar vb.) yararlanılarak, dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik veri toplanması ve verilerin sınıflandırılması çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Toplanan veriler yorumlanmak ve araştırmanın temel bölümlerini oluşturmak üzere sınıflandırılmıştır. Bu bölümde aynı zamanda araştırmanın sonraki bölümlerinde gerçekleştirilecek nitel ve nicel uygulamalara yönelik hangi verilerin araştırmanın amacına uygun olarak kapsam dahilinde hangilerinin ise kapsam dışında tutulması gerektiği planlanmıştır.

Ön çalışma sonrasında çalışmanın birinci aşamasında yazın taraması yardımıyla, dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili değişkenlerin tespiti ve konuyla ilgili yapılan çalışmalara yönelik içerik analizleri yapılmıştır. Böylece araştırmanın amacına yönelik olarak, daha önce yapılmış tüm araştırmalar ve sonuçları, ele alınan konunun tüm boyutları, farklı yaklaşımlar, yöntem ve modeller incelenmek suretiyle sınırları netleşmiş ve değişkenleri doğru şekilde belirlenmiş bir kavramsal çerçeve oluşturulmuştur.

Nitel araştırmada kullanılan veri toplama yöntemlerinden biri olan doküman incelemesi sonrasında saha araştırmasında kullanılarak veri toplama aracının hazırlanması (anket sorularının geliştirilmesi) ve içerik geçerliliğini destekleme amacıyla konu hakkındaki uzman kişilerin görüşlerinin alınması kapsamında diğer bir nitel araştırma veri toplama yöntemi olan Mülakat (Görüşme) yapılmıştır.

Araştırmanın üçüncü ve nicel yönünü oluşturan saha araştırması (anket uygulaması) kapsamında, anketin çalışma evrenini temsil eden örnekleme uygulanması öncesi pilot uygulama ile güvenilirlikleri test edilerek gerekli düzeltmeler yapıp nihai hale getirilmiştir. Çalışma bu aşamadan itibaren araştırılan konu hakkındaki tüm değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamayı amaçlayan Tanımlayıcı araştırma niteliğindedir.

Nicel araştırma desenleri arasında; (1) deneysel çalışma, (2) **tarama (saha) araştırmaları**, (3) nedensel karşılaştırma, (4) **korelasyon** araştırmaları yer almaktadır. Tarama araştırmaları, bir konuya ya da olguya ilişkin katılımcıların görüşlerinin ya da ilgi, beceri, yetenek, tutum vb. özelliklerinin belirlendiği diğer araştırmalara göre daha büyük örneklemeler üzerinde yapılan, kitlelerin görüş ve özelliklerini betimlemeyi amaçlayan araştırmalardır. Korelasyon araştırmaları, iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkinin herhangi bir şekilde değişkenlere müdahale edilmeden incelendiği, bireysel ve sosyal ilişkiler içinde insan davranışının tanımlanması ve incelenmesini içeren ve bu karmaşık süreci anlaşılır hale getirerek basit düzeyde ilişkiler çerçevesinde incelenmesine imkan tanıyan araştırmalardır.

Nicel araştırmada veri toplama yöntemi, birincil verilerden elde edilmesine göre, (1) gözlem, (2) deney (3) **anket** olarak gruplandırılmaktadır. (Saruhan ve Yıldız, 2009:315-350).

Kütüphane dışında birinci el veri (zgn veri) toplamak amacıyla, kendi doğal ortamında yapılan araştırmalar bu grupta yer almaktadır. İngilizce literatürde “Survey Research” veya “Field Research” ifadeleri yaklaşık olarak alan araştırmalarına işaret etmektedir. Eğitim bilimlerinde “Tarama araştırması”, diğer bilim alanlarında **SAHA ARAşTIRMASI** veya **SURVEY ALIşMALARI** eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Arseven, 1994: 13). Saha araştırmalarında anket veya gözlem formlarının hazırlanması, deneklerin seçimi ve anketin uygulanması en önemli aşamalarıdır. (Arıkan, 2005: 80).

Yukarıda belirtilen hususlar çerçevesinde çalışma bu yönüyle saha (tarama) ve korelasyon araştırma deseninde olup, yapılan anket ile nicel araştırma veri toplama yöntemi uygulamasına yer verilmiştir. Araştırmanın aşamalarının amaçları, yöntemleri, veri analizleri ve rneklemi Tablo 13 aracılığıyla aşağıda açıklanmaktadır.

Tablo 13: Araştırma Aşamalarının Amaçları, Yöntemleri, Veri Analizleri ve Örneklemi

Araştırma Amaçları	Araştırma Yöntemleri	Veri Analizleri	Örneklem
Yazın Taraması yardımıyla İkincil veri kaynaklarından (akademik çalışmalar, yayınlar vb.) Dönüşümcü liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışına yönelik verilerin toplanması, sınıflandırılması ve değişkenlerin belirlenmesi amaçlanmıştır.	Yazın Taraması ve İçerik Analizleri (Nitel Araştırma)	İçerik Analizi yardımıyla, Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı değişkenlerinin, çalışmanın sonraki aşamaların nitel ve nicel araştırma safhalarında kullanılmak üzere tespit edilmesi.	Yönetim fonksiyonlarından biri olan liderlik faktörü kapsamında, Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı alanlarındaki makale, kitap, kitap bölümü, bildiri, rapor vb. bilimsel yayınlar.
Saha araştırmasında kullanılacak veri toplama aracının hazırlanması (anket sorularının geliştirilmesi), nihai hale getirilmesi ve içerik geçerliliğini desteklemek amaçlanmıştır.	Yapılandırılmamış Görüşme (Nitel Araştırma)	Görüşmelerin nitel olarak değerlendirilmesi.	Konuyla ilgili akademisyenler ve örneklem içerisinde yer alan denizcilik işletmelerinde tecrübeli yönetici konumundaki çalışanlar.
Dönüşümcü liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışına ait değişkenler arasındaki ilişki ve bu değişkenlerin çalışanların profil özelliklerine göre farklılıkların tespit edilmesi amaçlanmıştır.	Saha Araştırması (Nicel Araştırma)	SPSS 23.0 kullanılarak; Tanımlayıcı analizler (frekans dağılımları, ortalama ve standart Sapma), Faktör ve güvenilirlik analizi, Kolmogorov -Smirnov Dağılım Normalliği Analizi, Hipotez Testleri; Korelasyon, Regresyon, Bağımsız Gruplar t-Test ve Tek Yönlü Varyans Analizi (One-way Anova), Grup varyanslarının homojenlik analizi için Levene Testi kullanılmıştır	Türkiye’de faaliyet gösteren (İzmir ve İstanbul bölgeleri) Denizcilik işletmelerinin kara yönetiminde çalışan personel (Beyaz yakalı çalışanlar)

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

4.3.2 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma problemi ile ilgili olarak ileri sürülen iddia veya açıklamalar olan hipotezler, araştırma probleminin çözümüne katkıda bulunacak hareket tarzlarının istatistik parametrelerle ifadesidir. Araştırma, birden çok amaç içeriyorsa alt problemlere başvurulabilir. Özellikle araştırmanın kapsamına ve ana hipotezin içeriğine bağlı olarak bazı durumlarda alt hipotezlerin oluşturulması gerekmektedir.

Araştırmanın konusunun geniş kapsamlı ve karmaşık olması alt hipotezlerin test edilmesini zorunlu kılar. Ana hipotezin test edilebilmesi oluşturulan alt hipotezlerin ayrı ayrı test edilebilmesi ile mümkündür. Alt hipotezler, çözümü kolaylaştırmak için temel problemin ayrıldığı alt birimlerdir. Bu hipotezler, kolaylıkla ele alınabilen ve çözülebilen yardımcı yargılar olup araştırmanın çerçevesini netleştirir ve araştırmacının ilgili değişkenler üzerinde yoğunlaşmasını sağlar (Altunışık ve diğerleri, 2010: 55).

Yazın taraması ve içerik analizi ile uzman görüşlerinin alınması sonrası ulaşılan değişkenler kapsamında, araştırma modeli esas alınarak, saha araştırmasında test edilmek üzere aşağıda belirtilen 5 ana hipotez belirlenmiştir.

H1: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışına ait alt boyutlar arasında anlamlı bir ilişki vardır

H2: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışına ait alt boyutlar ile çalışanların gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır

H3: Yöneticilerin gösterdiği dönüşümcü liderlik davranışlarına ait alt boyutların, çalışanların gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H4: Çalışanların yöneticileri ile ilgili dönüşümcü liderlik algıları arasında, çalışanların profil özelliklerine (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, çalışma süresi, çalışma pozisyonu) göre anlamlı bir fark vardır.

H5: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyi arasında, çalışanların profil özelliklerine (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, çalışma süresi, çalışma pozisyonu) göre anlamlı bir fark vardır.

4.3.3. Araştırmanın Yöntemi

4.3.3.1. Veri Toplama Aracı

Araştırma hipotezlerini test etmek için bir anket hazırlanmıştır. Anket, belli bir konuda saptanmış hipotezlere ya da sorulara bağlı olarak, bir evren ya da örnekleme oluşturan kaynak kişilere sorular yöneltmek suretiyle sistemli veri toplama tekniği olarak tanımlanabilir (Balcı, 2005: 140). Davranışları ölçmek amacıyla yapılan çalışmalarda veri toplama tekniği olarak anket kullanıldığına sıkça rastlanılmaktadır.

İşletme araştırmalarında kullanılan anketlerdeki değişkenleri üç kategori altında sınıflandırılabilir: (1) Tutumlar: Değerlendirilebilir yargılardır (fikir, eğitim, tercihler, düşünceler, vb. gibi) bu nedenden dolayı sıfır noktası tek değildir ve demografik özelliklere göre kişilerde değişkenlik gösterir. (2) Davranış: Satın alma, ziyaret etme sıklığı gibi değişkenler davranışı ölçen değişkenlerdir. (3) İnançlar: Doğru olduğu düşünülen şeylerdir. Nitelikler ve davranışlar kolayca ölçülebilirler. İnançların ve tutumların ölçülmesi ise o kadar kolay değildir. İnançlar ve tutumlar ilişkilidir ve bilişsel değişkenlerdir. Tutumlar, işletme kararlarının alınmasında önemlidirler. Tercihleri, tutumları, fikirleri, bekleyişleri ve faydayı, kısaca psikolojik nitelikleri ile ilgili bilgi ve verileri geçerli ve güvenilir bir biçimde toplayabilmek için bazı özel ölçeklerden yararlanmak gerekir (Kurtuluş, 2010: 99).

Tutum, insanların davranışlarını etkileyebilecek içsel eğilimlerdir. Tutumlar üç temel bileşenden oluşur: 1. Bilişsel Bileşen (Bilgi, inançlar) 2. Duygusal Bileşen (Beğenme, Tercih) 3. Davranışsal Bileşen (Satın Alma Eğilimleri). Tutumların, davranışların temel belirleyicileri oldukları söylenmektedir. Tutum ölçümünde kullanılan yöntemler: (1) Kendi kendini değerlendirme: En çok kullanılan yöntemdir. (2) Davranışların gözlenmesi: Diğer yöntemlerin tutum değerlendirmesinde uygun olmadığı durumlarda kullanılmaktadır. (3) Kısmen yapısal uyarıcılara verilen tepkilerin incelenmesi: Projektif tekniklere verilen tepkilerin incelenmesinden oluşmaktadır. (4) Objektif kriterlere göre performans değerlendirmesi (5) Psikolojik tepkilerin gözlenmesi: pupilmetre veya psikogalvanometre, göz taraması (Kurtuluş, 2010:100).

Kişilerin inançları, tercihleri, tutumları, fikirleri, bekleyişleri ve faydayı, kısaca psikolojik nitelikleri ile ilgili bilgi ve verileri geçerli ve güvenilir bir biçimde toplayabilmek için bazı özel ölçeklerden yararlanmak gerekir. Bu ölçekler içinde

işletme araştırmalarında en yaygın olarak kullanılanları Osgood'un Boyutsal Ayırma leği, Likert leği ve Stapel leği'dir. Bu zel ölçek türlerinin ortak amacı, anket yönteminin uygulanmasına olanak sağlamak, verilerin kodlanmasını basitleştirmek ve bilgisayar aracılığı ile en gl ıstatistik analizlerin kullanılmasını mümkün kılmak ve böylece araştırmanın maliyetini büyük ölçüde düşürmektir. (Kurtuluş, 2010:101)

Araştırma konusu kapsamında geniş bir literatür taraması yapılarak kullanılacak değişkenlerle ilgili ölçekler tespit edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçekler, ölçülmesi düşünülen değişkenlere göre belirlenmiştir. Yeni anket sorusu oluşturmak yerine araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğini arttırmak için bu konuda, bilim adamları tarafından daha önce geliştirilmiş, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerin kullanılmasına karar verilmiştir. Daha sonra bu ölçekler konuyla ilgili akademisyenler ve örneklem içerisinde yer alan denizcilik işletmelerinde tecrübeli çalışanların görüşleri alınıp, pilot uygulama sonucunda ifadelerin daha iyi anlaşılabilmesi ve cevaplandırılabilmesi için bazı düzeltmeler yapılarak nihai hale getirilmiştir. n araştırma (Pilot anket uygulaması) tezin saha araştırmasında kullanılacak ölçeklerin cevaplandırıclar tarafından anlaşılabilir olduğunun görülmesi ve faktör yapıları ile güvenilirlik düzeylerinin test edilmesi maksadıyla yapılmıştır. Çalışma kapsamında, konuyla ilgili hazırlanan anket, yüz yüze görüşme ve elektronik posta yoluyla uygulanmıştır.

Pilot inceleme, araştırmacının, problemindeki önemli unsurların ne olduğu konusunda hala oldukça belirsiz bir fikre sahip olduğu durumlarda başvurduğu ve bu belirsizliği gidermeye yönelik uygulamalı bir işlemdir. Bir pilot çalışma daha sonra bir programın oluşturulmasına n adım olarak başlatılabilecektir. Gerçekten de bir araştırmacının varsayımlarını geliştirdikten sonra bir soru dizisi hazırlamaya kalkıştığında, elindeki bilgiler konunun çerçevesini çizmede ve ana yönlerini belirlemede yetersiz kalıyorsa, bu sorunu çözmenin yolu, bir pilot inceleme işlemine başvurmasıdır. Pilot inceleme, araştırmacıya gerek araştıracağı konu üzerindeki bilgi eksikliğini tamamlayarak, gerekse de soru dizilerini uygulayacağı kişilerle ilgili yararlı bilgileri sağlayarak yardımcı olan bir işlem ya da uygulamadır (Goode ve Hatt, 1952: 145). Anket denizcilik işletmeleri içerisinden pilot olarak seçilen 23 çalışan üzerinde test edilmiş ve çalışanların tamamının soruları anladığı ve herhangi bir sorunla karşılaşmadan cevaplandırabildikleri görülmüştür. Bu alışma sonucunda, anketlerin düzeltilen son haliyle kullanılmasına karar verilmiştir.

Araştırmada verileri elde etmek için 3 bölümden oluşan bir anket hazırlanmıştır. Hazırlanan ankette, dolduran kişinin özenle ve anlayarak doldurmasını sağlamak ve geri dönüş oranını arttırmak için bazı hususlara dikkat edilmiştir. Kapak sayfasında metin kısmına yer verilmiş olup, burada çalışmanın önemi, cevapların gizli tutulacağı, bilimsel amaçla kullanılacağı, tüm soruların eksiksiz doldurulmasının gerektiği vurgulanmıştır. Metnin altında ise çalışmayı yürüten kişinin kimliği ve iletişim bilgilerine yer verilmiştir. Anket; Profil Özellikler, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği bölümlerinden oluşmaktadır.

4.3.3.1.1 Profil Özellikler

Katılımcılardan, Dönüşümcü liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile ilgili profil özellikler açısından farklılıklarının incelenmesi maksadıyla, Tablo 14’de belirtilen **Cinsiyet , Yaş, Öğrenim durumu, İşletmede çalışma süresi, Çalışma Pozisyonu** ile ilgili bilgiler istenmiştir.

Tablo 14: Çalışanların Profil Özellikleri

Cinsiyet	Yaş	Öğrenim Durumu	Çalışma Süresi	Çalışma Pozisyonu
Bayan	20 ve altı	İlköğretim	1yıldan az	Üst Düzey Yönetici
Bay	21-30	Lise	1-5 yıl	Orta Düzey Yönetici
	31-40	Üniversite	6- 10 yıl;	Uzman/Mühendis
	41-50	Lisans üstü	11-15 yıl	Diğer (Asistan, muhasebe vb.)
	51 ve üzeri		16 yıl ve üzeri	

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

4.3.3.1.2. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği

Liderlik stillerinin belirlenmesinde Bass tarafından geliştirilen ve daha sonra Bass ile Avolio’nun ortak çalışmaları doğrultusunda değişikliklere uğrayan çok faktörlü liderlik ölçeği yaygın olarak kullanılagelmıştır (Avolio, Bass ve Jung, 1999:441). Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (MLQ) dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile liderlik davranışının sonuçlarını ölçmeyi hedefleyen toplam 45 maddeyi içermektedir. Ölçeğin kullanım hakkı telif hakları kapsamında mümkün olduğu için

ölçekte yer alan soruların bir bölümü örnek olarak verilecektir. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği; “Önem verdiği değerleri ve ilkeleri açıklar ” “Kendisiyle çalışmaktan gurur duymanızı sağlar.” “Mevcut görüşleri tekrar gözden geçirmenin önemini vurgular.” Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcar.” ve “Gelecek hakkında iyimser konuşur.” gibi maddelerden oluşmaktadır. Ölçekte dönüşümcü liderliği her bir boyut için dört madde olmak üzere beş alt boyutta (İdealleştirilmiş Etki-Davranış, İdealleştirilmiş Etki-Atfedilen, Entelektüel Uyarım, Bireysel Düzeyde İlgi, İlham Verici Motivasyon) ölçmeye yönelik 20 madde bulunmaktadır. Etkileşimci liderliğin her bir alt boyut için dört madde olmak üzere dört alt boyutu (koşullu ödül, istisnalarla yönetim aktif, istisnalarla yönetim pasif ve laissez-faire (Fransızca’da “bırakın yapsın” diğerbir değışle özgür bırakıcı) liderlik) için toplam 16 madde bulunmaktadır. Liderlik davranışının sonuçlarını ölçmeyi hedefleyen 9 madde bulunmaktadır. **Araştırmada anketteki dönüşümcü liderlik boyutları kapsama alınmış, etkileşimci liderlik ile liderlik davranışlarının sonuçları kapsam dışında tutulmuştur.** Orjinalde İngilizce olarak hazırlanmış olan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin dönüşümcü liderliği ölçen kısmı, konunun uzmanı akademisyenler tarafından geriye tercüme sürecinden geçirilerek Türkçe’ye çevrilmiş, ön test maksadıyla yapılan pilot anket uygulama süreciyle, cevaplandırırcılar tarafından ifadelerin açık ve anlaşılabilir olduğı görülmüştür.

Daha önce yapılan çalışmalarda alt boyutların güvenilirliği tatmin edici bulunmuştur (Avolio ve diğlerleri, 1999; Koh ve diğlerleri, 1995). Hater ve Bass’ın çalışmaları (1988) her bir alt ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach alpha) 0.67 ile 0.94 arasında bulunmuştur (Nguni ve diğlerleri, 2006).

Ölçeğin kullanım izni için www.mindgarden.com sitesine 01 Temmuz 2014 tarihinde dijital ortamda başvuru yapılmış ve aşağıda sunulan yanıt niteliğindeki elektronik posta ile ölçeğin kullanım izni elde edilmiş olup MLQ-B Ölçeği Kullanım İzni Ek’te sunulmuştur. Ölçeğin boyutları ve bu boyutlarda yer alan maddelere ilişkin bilgi Ek’te sunulmuştur. Anket 5’li likert ölçeği bazında hazırlanmıştır ve çalışanlardan sıralanan ifadelere ne ölçüde katıldıklarının belirtmeleri istenmiştir. Anket maddeleri;

Hiçbir zaman (0) (0-0.80 puan aralığı),

Arada bir (1) (0,81-1.60 puan aralığı),

Bazen (2) (1,61-2,40 puan aralığı),

Oldukça sık (3) (2,41-3,20 puan aralığı),

Her zaman (4) (3,21-4,0 puan aralığı) şeklinde likert tipinde oluşturulmuştur.

4.3.3.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Organ (1988: 4), ekstra rol davranışı tanımını geliştirerek "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı" kavramını ortaya koymuş ve beş boyutlu bir yapı önermiştir: Özgencilik (altruism), vicdanlılık (conscientiousness), nezaket tabanlı bilgilendirme (courtesy), sivil erdem (civic virtue) ve centilmenlik (sportsmanship).

Çalışmada Basım ve Şeşen (2006) tarafından, iki ayrı çalışmadan (Vey & Campbell, 2004 ve Williams & Shiaw, 1999) yararlanılarak her iki ölçeğin istatistiksel verilerle ortaya konulmuş güçlü yönlerini birleştirerek daha etkili bir ölçek oluşturma amacıyla geliştirilmiş ve Türkçe'ye uyarlanmış Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek beş temel boyuttan oluşmaktadır ve Organ (1988) tarafından ortaya konulan örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ile uyumludur.

Literatür incelendiğinde, yapılan boyutlandırmaların birbirine çok benzediği ve Organ (1988) tarafından yapılan tanımlamalarla örtüştüğü görülebilir (Lepine vd., 2002:52-65). Bu nedenle araştırmada Örgütsel Vatandaşlık Davranışını ölçmek amacıyla, Organ'ın yaptığı sınıflandırma çerçevesinde Basım ve Şeşen (2006) tarafından geliştirilen anket temel alınmıştır.

Ankette "Özgencilik (Diğerkâmlık)" (5 madde), "Vicdanlılık" (3 madde), "Nezaket" (3 madde), "Centilmenlik" (4 madde) ve "Sivil erdem" (4 madde) boyutlarını ölçmek üzere 19 madde bulunmaktadır (Basım ve Şeşen, 2006: 88).

Veri toplamada kullanılan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği boyutları ve bu boyutlarda yer alan maddelere ilişkin bilgi Ek'te sunulmuştur. Anket maddeleri;

Hiçbir zaman (0) (0-0.80 puan aralığı),

Arada bir (1) (0,81-1.60 puan aralığı),

Bazen (2) (1,61-2,40 puan aralığı),

Oldukça sık (3) (2,41-3,20 puan aralığı),

Her zaman (4) (3,21-4,0 puan aralığı) şeklinde likert tipinde oluşturulmuştur.

4.3.3.2. Örneklem ve Veri Toplama Süreci

Örneklem, her bilimsel yöntemin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Adından da anlaşılacağı gibi, örnek, büyük bir bütünün daha küçük bir parçası tarafından temsil edilebilmesidir. Örnekleme ise, bu niteliğe sahip bir parçanın, bütün içinden seçilmesidir. Anlaşılacağı gibi, araştırma evrenini oluşturan birimlerin sayıca çok fazla ve alanca dağınıklık gösterdiği durumlarda, tam sayıma gidilmesi halinde, bunun zaman ve maliyet yönünden çok pahalı ve ekonomik olmayan, bir yol olduğu açıktır. Kaldı ki, kimi zaman olanaksız olduğu gibi, olanaklı olsa da pratik değildir. Bu bakımdan, toplumbilimsel alan araştırmalarında, tam sayıma başvurmak yerine, evreni oluşturan birimler arasında belli teknikler kullanılarak seçilen ve onu temsil yeteneğine sahip olan yeterli örnek birimler üzerinde gözlem yapılması yoluna, yani örneklemeye gidilmektedir (Güven, 2006: 139).

Evrenin içindeki birimleri temsil etmek üzere seçilen parçaya **örneklem**, bu parça üzerinde yapılan incelemeyle genellemelere ulaşma işlemine **örnekleme** denilmektedir (Gökçe, 2004: 10). Geleneksel bilim anlayışının vazgeçilmez öğelerinden biri genellemedir. Araştırma konusu belli güven aralığıyla araştırma evrenine genellenirler. Bu genellemelerin yapılabilmesi için evrenin özelliklerinin kesin hatlarıyla bilinmesi gereklidir. Ancak evrenin kesin hatlarıyla bilinmesi engelinin yanında genellikle evren ulaşılamayacak kadar büyüktür. Bu sorunu çözmek için örneklem kavramı ortaya çıkmıştır. Bütün evreni çalışmak yerine evreni temsil etme gücüne sahip sınırlı sayıda birey, olay ve olguyu araştırma kapsamına dahil etmek pratik bir çözümdür. Burada geleneksel bilim anlayışının indirgeme ilkesi kullanılır. Daha çok sayıda birey, olgu ve olayı içeren evren, belirli yöntemlerle örneklem olarak adlandırılan küçük ve çalışılabilir bir büyüklüğe indirgenir ve bulunan sonuç tersi bir süreçle evrene genellenir (Yıldırım ve Şimşek, 2003:75).

Örneklemenin nasıl seçileceğine dair örnekleme türleri, olasılığa dayalı (rastlantısal) örnekleme ve olasılığa dayalı olmayan (amaçlı) örnekleme olarak iki grupta incelenmektedir. Olasılığa dayalı örnekleme arasında tesadüfi, tabaka, küme ve sistematik örnekleme yer almaktadır. Olasılığa dayalı olmayan (amaçlı) örnekleme arasında ise kolayda, kartopu ve iradi örnekleme yer almaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2009:327).

Örneklemin belirlenmesinde olasılığa dayalı olmayan (amaçlı) örnekleme yöntemlerinden yargısal ve kolayda örnekleme yöntemleri tercih edilmiştir. Amaçlı (yargısal) örneklemede araştırmacı kimlerin seçileceği konusunda kendi yargısını kullanır ve araştırmacının amacına en uygun olanları örnekleme alır (Altunışık ve diğerleri, 2010: 139-140). Kolayda örnekleme yöntemi araştırmacıya hız ve pratiklik kazandırır. Çünkü bu yöntemde araştırmacı, yakın olan ve erişilmesi kolay olan bir durumu seçer (Yıldırım ve Şimşek, 2003:75).

Denizcilik sektörünün iç çevresinde yer alan, denizyolu ulaştırması için vazgeçilmez nitelikte olan gemilerin tüm işletme fonksiyonları donatan tarafından yerine getirileceği gibi bazı fonksiyonları dışarıdan hizmet satın alınarak “profesyonel gemi işletmelerine” vasıtasıyla yerine getirilmektedir. Gemi işletmesi, geminin karadan işletilmesi ve yönetilmesi ile ilgili fonksiyonlarını yerine getiren örgüt olarak tanımlanmıştır. Gemi işletmelerinin karadaki yönetim fonksiyonlarını yerine getiren örgütsel yapı “kara yönetimi” olarak isimlendirilmektedir. (Nas,2008:129)

Çalışmanın hedeflenen amaca ulaşması için örneklem grubu, olasılığa dayalı olmayan (amaçlı) örnekleme türü arasından **kolayda örnekleme** yoluyla seçilmiştir. Bu amaçla, yukarıda bahsedilen Denizcilik sektörünün kara yönetiminde yer alan gemi yönetim işletmelerindeki, Üst Düzey Yönetici, Orta Düzey Yönetici, Uzman/Mühendis ve Diğer (asistan, muhasebe vb.) olarak gruplandırılan beyaz yakalı çalışanların üzerinde çalışma gerçekleştirilmiştir.

Verilerin toplanması aşamasında, **İzmir ve İstanbul** bölgelerindeki Tablo 15’te belirtilen 17 farklı denizcilik firma yetkilisi ile telefon ve yüz yüze görüşülerek, konuyla ilgili yardımcı olmaları talep edilmiştir. 16 denizcilik firmasından olumlu sonuç alınmış ve irtibat kurulan personel vasıtasıyla firma çalışanlarına e-posta ve elden çıktı olarak gönderilen anket formları Aralık 2014 - Mart 2015 tarihleri arasında toplanmış olup gönderilen 200 anketten 150 (%75 oranında) geri dönüş sağlanmıştır. Bunlardan geçerli olan 146’sı analize dahil edilmiştir.

2016 yılı Deniz Sektör Raporuna göre; 1 Ocak 2017 itibarıyla 1000 GT ve üzerindeki gemilerde Türk Armatörlerinin yabancı bayraklı gemileri ile Türk bayraklı gemilerinin toplam tonajı 29.265.000 DWT olarak ifade edilmektedir (DTO, 2017:75). Örneklemimizi oluşturan 16 denizcilik firmasının işlettiği gemilerin toplam tonajı yaklaşık 9.527.535 DWT olduğu göz önüne alındığında örneklemimizin, armatörlerimiz tarafından işletilen **toplam gemi tonajının 1/3 ‘lük gibi büyük bir kısmını oluşturduğu** görülmektedir.

Tablo:15 Anket İçin Görüşülen Kişi Ve Kurumlar

Kurum	Uzman Görevi	Tanışma Yöntemi	Uygulama Biçimi	Cevap
1.Denizcilik İşletmesi (İzmir)	Personel Md.	Yüz yüze	e-posta	✓
2. Denizcilik İşletmesi (İzmir)	İnsan Kaynakları Md. Yrd.	Yüz yüze	e-posta	✓
3. Denizcilik İşletmesi (İstanbul)	Güverte Enspektörü	Yüz yüze	e-posta	✓
4. Denizcilik İşletmesi (İstanbul)	Filo Yöneticisi	Yüz yüze	e-posta	✓
5. Denizcilik İşletmesi (İstanbul)	Tanker Filosu İnsan Kaynakları Müdürü	Yüz yüze	e-posta	✓
6. Denizcilik İşletmesi (İstanbul)	Gemi Kiralama Sorumlusu	Yüz yüze	e-posta	✓
7. Denizcilik İşletmesi (İstanbul)	Personel Müdürü	Yüz yüze	e-posta	✓
8. Denizcilik İşletmesi (İstanbul)	CSO (Şirket Güvenlik Sorumlusu)	Yüz yüze	e-posta	✓
9. Denizcilik İşletmesi (İstanbul)	Filo Yöneticisi	Telefon	e-posta	✓
10. Denizcilik İşletmesi (İstanbul)	İnsan Kaynakları Müdürü	Telefon	e-posta	✓
11. Denizcilik İşletmesi (İstanbul)	Personel Müdürü	Telefon	e-posta	✓
12.Denizcilik İşletmesi (İstanbul)	DPA/CSO	Telefon	e-posta	✓
13.Denizcilik İşletmesi (İstanbul)	Teknik Müdür	Telefon	e-posta	✓
14. Denizcilik İşletmesi (İstanbul)	DPA (Yetkilendirilmiş Kişi)	Telefon	X	X
15. Denizcilik İşletmesi (İstanbul)	Personel Müdürü Yardımcısı	Telefon	e-posta	✓
16. Denizcilik İşletmesi (İstanbul)	Teknik Müdür	Telefon	e-posta	✓
17. Denizcilik İşletmesi (İstanbul)	Teknik Müdür	Telefon	e-posta	✓

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

4.3.3.3 Veri Analiz Yöntemleri

Araştırma bulguları, anket yöntemiyle işletmelerden elde edilen veriler üzerinde SPSS 23.0 paket programı kullanılarak gerçekleştirilen analizlerin sonucunda elde edilmiştir. Anket verileri 146 kişinin verdiği cevaplar üzerinden analiz edilmiştir.

Elde edilen veriler yüzde, frekans, yöntemleriyle analiz edilmiştir. Sonuçlar tablolar halinde elde edilmiş ve değerlendirilmiştir. Anket soruları değerlendirilirken, faktör ve güvenilirlik analizleri uygulanmış ve ankete verilen soruların yanıtları çalışmada tablolar halinde verilmiş; sonucun dağılım yüzdeleri rakamsal olarak açıklanmış ve ankette araştırmamızın konusunu kapsayan tablolar, sırasına göre verilmiştir.

Çalışmada; SPSS 23.0 paket programı kullanılarak **Betimsel (Tanımlayıcı) analizler** (frekans, yüzde dağılımları, ortalama ve standart Sapma) yapılmıştır. Ölçekler iç tutarlılığı arttırmak amacıyla **Faktör Analizine** tabi tutulmuş, faktör analizi sonucunda elde edilen yapıya bağlı olarak değişkenlere ilişkin **Alpha güvenirlilikleri** hesaplanmıştır. Ölçekler ve boyutlarına ait görüşlerin dağılımının normalliği **Kolmogorov – Smirnov** testi ile analiz edilmiştir.

Hipotez Testleri kapsamında; İlişkileri tespit etmek için literatürde yaygın olarak kullanılan ve değişkenler arası ilişkinin yönünü ve gücünü belirten **Pearson Korelasyon Analizi** kullanılmıştır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre araştırma hipotezlerini test etmek ve korelasyon ilişkilerindeki yönü belirlemek amacıyla **Çoklu Doğrusal Regresyon** analizi uygulanmıştır.

Toplanan Verilerle İlgili Olarak Yapılan **Fark Testleri** kapsamında; Cinsiyet değişkeni için **Bağımsız Gruplar t Testi**, yaş, öğrenim durumu, çalışma süresi ve çalışma pozisyonu değişkenleri için ise **Tek Yönlü ANOVA Analizi**, Grup varyanslarının homojenlik analizi için **Levene Testi** kullanılmıştır.

4.3.4. Veri Toplama Aracının Geçerliliği

Geçerlilik, ölçülmek istenen şeyin ölçülebilmiş olma derecesi ya da ölçülmek istenen şeyin başka şeylerle karıştırılmadan ölçülebilmesidir. Bununla birlikte bir ölçü aracı, belli bir amaç ve belli koşullarda geçerlidir. Bir amaç için geçerli olan bir ölçme aracı, bir başka amaç için geçerli olmayabilir. Benzer şekilde belli bir işletme için hazırlanmış bir tutum anketi, başka bir işletmenin müşterileri için geçerli olmayabilir. Geliştirilen ölçeğin yüksek güvenirliliği ve tutarlı faktör

yapısı onun geçerliliğini desteklemektedir. Ancak yüksek güvenilirlik ve iç tutarlılık ölçeğin yapısal geçerliliğinin (ölçeğin ölçülmek istenen gözlenemeyen yapıyı kavrama derecesi) ön şartı olsa da yalnız başına yeterli değildir. İyi bir yapısal geçerlilik için diğer kuramsal ve ampirik kriterler de karşılanmalıdır (Baş,2008:225).

Geçerlilik ile ilgili diğer bir tanımda; kullanılan ölçüm aracının ölçülmek istenen özelliğe uygun olması, verilerin ölçülmek istenen özelliğin niteliğini tam olarak yansıtması ve aynı zamanda verilerin amaca yönelik olarak yararlı olmasıdır (Şencan, 2005:723). Geçerlilik; yüzey, içerik, ölçek ve yapı geçerliliği olarak dört şekilde değerlendirilir (Çakmur, 2012:342). Araştırmadaki ölçüm aracı olan anket formunun geçerliliği; yüzeysel geçerlilik, içerik geçerliliği, yapısal geçerlilik ve ölçek geçerliliği açısından değerlendirilmiştir.

“Yüzeysel geçerlilik”, bir testin/ölçeğin araştırılan yapıyı ölçüp ölçmediğine ilişkin olarak araştırmacının (a) kendisinin, (b) yakın çevresindeki arkadaşlarının, (c) araştırılan konu hakkında uzman olmayan diğer kişilerin ve (d) pilot araştırmaya katılan cevaplayıcıların kanaat ve görüşlerinin toplanmasıyla belirlenir (Şencan, 2005:743). Araştırma kapsamında, yüzeysel geçerliliği sağlamak amacıyla, araştırmacı tarafından saha araştırmasının modeli ile anket formunda yer alan sorular arasındaki ilişki göz önünde bulundurulmuştur. Ayrıca, hedef kitledeki kişilerin eğitim ve bilgi seviyelerine uygun olması açısından sorular konunun uzmanı olmayan kişilerin de katkılarıyla sadeleştirilmiştir. Pilot araştırma sırasında anket formu yanıtladıktan sonra cevaplayıcılardan ankette yer alan sorular ve ölçeğe ilişkin yorumları alınmıştır. Pilot anket uygulaması sırasında katılımcılardan; anket formunun kısaltılması ve gereksiz tanımlamaların çıkarılması, birtakım soruların daha anlaşılır ve açık şekilde ifade edilmesi, soruların akışının basitleştirilmesi ve yanıtlayıcıların daha hızlı cevaplayabileceği bir düzen getirilmesi gibi yorumlar alınmıştır. Yorumların tümüne ilişkin gerekli düzenlemeler yapılmış ve anket formunun geçerliliğinin kontrol edilmesi sürecinde de anket tasarımı ve içeriği tekrar gözden geçirilmiştir.

Bir diğer geçerlilik türü olan “Ölçek geçerliliği”, geliştirilen test veya ölçek ile elde edilen sonuçların standart olarak tespit edilen bir ölçüm kriterine ait puanlarla karşılaştırılması ve bu karşılaştırma sonucunda elde edilen korelasyon katsayısının yüksek çıkmasıdır (Şencan, 2005:761).

“İçerik geçerliliği”, Ölçek maddelerinin kavramsal ana kütleyi temsil etme derecesidir. Örneklem geçerliliği de denilmektedir. Beş aşaması vardır; “kavramsal yapı veya test evreninin tanımlanması”, “kavramsal yapıya ait boyutların ortaya

çıkarılması”, “ölçek maddelerinin oluşturulması”, “hakem görüşünün alınması”, “matematiksel analizlerin yapılması”. İçerik geçerliliği ölçülmek istenilen kavramsal yapının temel boyutları ve ölçüm alanının kapsanması yönünden önemlidir. Ancak kavramsal alanın sınırlarını net ve kesin bir şekilde belirlemez (Çakmur, 2012:342).

İçerik geçerliliğinde ölçeğin, öngörülen hususları ölçüp ölçmediği, soruların ölçülen kavramın anahtar yönlerini kapsayıp kapsamadığı araştırılır. İçerik geçerliliğinin değerlendirilmesi, kantitatif (nicel) olmaktan çok **kalitatif (nitel)** yaklaşımdır. (1) Ölçek haline getirilen kavram ve onun açıklanmasındaki eksiksizlik (2) ölçekteki tutum cümlelerinin kavramı temsil etme derecesi olmak üzere iki hususun incelenmesini içerir. İçerik geçerliliği için en yaygın kullanılan yöntem, konu hakkındaki uzman kişilerin görüşlerine başvurulmasıdır (Baş, 2008: 26). Konunun uzmanı kişiler ile yapılan görüşmeler vasıtasıyla anketin geçerliliğinin desteklemesi önem arz etmektedir.

Araştırmanın yüzeysel, içerik ve ölçek geçerliliğini ölçmek için danışman dışında, denizcilik işletmelerinde çalışan deneyimli uzman kişi ve akademisyenlerden oluşan, Tablo 16’da sunulan 10 kişinin anket formuna ilişkin görüş ve yorumları talep edilmiştir. Konunun uzmanlarından anket formunun içerik geçerliliğini kontrol etmeleri ve soruların ülkemizdeki denizcilik işletmeleri için uygunluğunu değerlendirmeleri, anket formundaki soru ve yargıların amaca uygunluğu ve konuyu tamamıyla kapsayıp kapsamadığı konusundaki değerlendirmeleri istenmiştir. Tüm bu değerlendirmeler sonucunda anket formunda yapılan değişiklikler ile değişkenlere yönelik ifadeler daha kolay cevaplanabilir hale getirilmiştir.

“Yapısal geçerlilik”, somut bir ölçüm yerine, belirli bir davranış alanına ve kavramsal yapıya ilişkin inceleme yapıldığı zaman uygulanır. Değişkenlerin bir faktör üzerindeki faktör ağırlıkları yüksekse bu değişkenlerin yapısal geçerliliğe sahip oldukları söylenir. Ancak bu yeterli değildir, faktör sayısının ve faktörler arasındaki ilişkilerinde kuramla uyumlu olması gerekir (Çakmur, 2012: 342). Faktör analizi, bir ölçme aracının yapı geçerliliğinin belirlenmesinde çok sıkça kullanılan bir istatistiktir. Özellikle ölçek geliştirmede ölçeğin ölçülmek istenen yapının hangi boyutlarında ölçme yaptığını belirlemek-keşfetmek için Açımlayıcı (Keşfedici) Faktör analizinden yararlanılmaktadır (Yaşar, 2014: 113).

Araştırmada kullanılan ölçeklerin, farklı bir kültür ve örneklemde kullanıldığında, verilerin açımlayıcı (keşfedici) faktör analizine tabi tutulması ve ortaya çıkan faktörlere ilişkin güvenilirliklerinin elde edilmesi önem arz etmektedir. Analizin yapılmasının sebebi, anket ile lmek istenen ortak değeri eşit olarak paylaşmayan değişkenlerin belirlenerek, bu değişkenlerin analiz dışı bırakılarak, ölçeğin iç tutarlılığının arttırılmasıdır.

şencan, (2005:775), yapısal geçerliliğin iç tutarlılık analizi ile test edilebileceğini belirtmektedir. Bu doğrultuda, ön test kapsamında yapılan pilot uygulamada, anketin yapısal geçerliliği, güvenilirlik analizi (cronbach alfa) sonuçlarıyla değerlendirilmiştir. Uzman görüşlerinin alınması ve pilot anket uygulaması sonrasında nihai hale getirilen anket, her bir bölümü için ayrı ayrı uygulanacak şekilde açımlayıcı (keşfedici) faktör analizine ve sonrasında ortaya çıkan faktörler her biri ayrı ayrı olacak şekilde güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur.

Tablo:16 Veri Toplama Aracının Geçerliliğinin Kontrolü

Görüşmenin yapıldığı Uzman	Kurum	Görüşmenin yapıldığı kişinin konumu	Görüşmenin içeriği	Uygulama Biçimi	Tarih
Kaptan Cankut Ceyhan	Nemtaş	Personel Md.	Anket sorularının kapsamının,uygunluğunun ve anlaşılabilirliğinin kontrolü	Yüz yüze	Aralık 2014
Tolga İlkılıç	İDÇ	İnsan Kaynakları Md. Yrd.	Anket sorularının kapsamının,uygunluğunun ve anlaşılabilirliğinin kontrolü	Yüz yüze	Aralık 2014
Erdem Kılıç	Akar grup	Güverte Enspektörü	Anket sorularının kapsamının,uygunluğunun ve anlaşılabilirliğinin kontrolü	Yüz yüze	Aralık 2014
Kaptan Seyhan Eskiçakıt	Medkon Lines	Filo Md.	Anket sorularının kapsamının,uygunluğunun ve anlaşılabilirliğinin kontrolü	Yüz yüze	Aralık 2014
Faruk Celayir	Yasa Denizcilik	Tanker Filosu İnsan Kaynakları Müdürü	Anket sorularının kapsamının,uygunluğunun ve anlaşılabilirliğinin kontrolü	Yüz yüze	Aralık 2014
Meriç Öden	Densan Denizcilik	Operasyon/Gemi Kiralama Sorumlusu	Anket sorularının kapsamının,uygunluğunun ve anlaşılabilirliğinin kontrolü	Yüz yüze	Aralık 2014
Özgür Çetinkaya	Armona Denizcilik	Personel Müdürü	Anket sorularının kapsamının,uygunluğunun ve anlaşılabilirliğinin kontrolü	Yüz yüze	Aralık 2014
Umut Bozkurt	Transal Denizcilik	CSO (Şirket Güvenlik Sorumlusu)	Anket sorularının kapsamının,uygunluğunun ve anlaşılabilirliğinin kontrolü	Yüz yüze	Aralık 2014
Doç. Dr İsmail Bilge Çetin	DEÜ Denizcilik Fakültesi	Akademisyen	Anket sorularının kapsamının,uygunluğunun ve anlaşılabilirliğinin kontrolü	Yüz yüze	Aralık 2014
Prof. Dr. Mustafa Kalkan	DEÜ Denizcilik Fakültesi	Akademisyen	Anket sorularının kapsamının,uygunluğunun ve anlaşılabilirliğinin kontrolü	Yüz yüze	Aralık 2014

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

4.3.5. Saha Araştırmasında Elde Edilen Veri ve Bilgilerin Analize Hazırlanması ve Analiz Yöntemleri

Örnekleme oluşturan denizcilik işletmelerindeki her seviyedeki çalışan tarafından yanıtlanan 150 anket formu incelenmiş olup eksik ya da hatalı doldurulmuş dört adet anket formu değerlendirmeye alınmamış ve 146 adet anket formu geçerli olarak kabul edilmiştir. Geçerli anket formları incelendikten sonra veri bilgileri kodlanmış ve analize hazır hale getirilmiştir. Saha araştırması sonucu elde edilen veriler SPSS 23.0 (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı) paket programında elektronik ortama alınmış ve analiz edilmiştir.

Çalışmada; **Betimsel (Tanımlayıcı) analizler** (frekans, yüzde dağılımları, ortalama ve standart Sapma) yapılmış, ölçekler iç tutarlılığı arttırmak amacıyla **Faktör Analizine** tabi tutulmuş faktör analizi sonucunda elde edilen yapıya bağlı olarak değişkenlere ilişkin **Alpha güvenirlilikleri** hesaplanmıştır. Ölçekler ve boyutlarına ait görüşlerin dağılımının normalliği **Kolmogorov – Smirnov** testi ile analiz edilmiştir.

Hipotez Testleri kapsamında; ilişkileri tespit etmek için literatürde yaygın olarak kullanılan ve değişkenler arası ilişkinin yönünü ve gücünü belirten **Pearson Korelasyon Analizi** kullanılmıştır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre araştırma hipotezlerini test etmek ve korelasyon ilişkilerindeki yönü belirlemek amacıyla **Çoklu Doğrusal Regresyon** analizi uygulanmıştır.

Toplanan verilerle ilgili olarak yapılan **Fark Testleri** kapsamında; Cinsiyet değişkeni için **Bağımsız Gruplar t Testi**, yaş öğrenim durumu, çalışma süresi ve çalışma pozisyonu değişkenleri için ise **Tek Yönlü ANOVA Analizi**, grup varyanslarının homojenlik analizi için **Levene Testi** kullanılmıştır.

Ön test kapsamında yapılan pilot uygulamada, anketin yapısal geçerliliği, güvenirlik analizi (cronbach alfa) sonuçlarıyla değerlendirilmiştir. Uzman görüşlerinin alınması ve pilot anket uygulaması sonrasında nihai hale getirilen anket soruları değerlendirilirken, faktör ve güvenirlik analizleri uygulanmış ve ankete verilen soruların yanıtları çalışmada tablolar halinde verilmiş, sonucun dağılım yüzdeleri rakamsal olarak açıklanmış ve ankette araştırmamızın konusunu kapsayan tablolar, sırasına göre verilmiştir.

4.3.5.1 Pilot Anket Uygulaması Güvenilirlik Analizi

Saha araştırmasına ilişkin pilot anket uygulamasının gerçekleştirilmesi kapsamında anket formundaki soruların içeriklerinin, kapsamlarının, anlaşılabilirliklerinin ve soru akışının uygun olup olmadığı test edilmiştir. Pilot çalışma, anketin geçerlik ve güvenilirliğinin gözleme dayalı verilerle sorgulandığı bir aşamadır. Anketin taslak formundaki problemleri belirlemede kritik bir öneme sahip olan ve araştırmanın hedef kitlesiyle benzer özelliklere sahip bir grup üzerinde yapılacak ön uygulama, geçerli ve güvenilir sonuçlar elde edebilmek için çok önemli bir aşamadır (Büyüköztürk, 2009: 143). Literatür dikkatle incelendikten, alanda daha önce yapılan çalışmalar gözden geçirildikten ve uzmanlar ve kaynak kişilerle görüşüldükten sonra, eğer araştırmacı hala araştırma sorununun en önemli unsurlarının neler olduğu konusunda tam bir açıklığa varamamışsa, onun pilot inceleme işlemine başvurması gerekmektedir (Güven, 2006: 136).

Ölçeğin taşınması gereken özelliklerden birisi olan güvenilirlik, bir ölçme aracıyla aynı koşullarda tekrarlanan ölçümlerde elde edilen ölçüm değerlerinin kararlılığının bir göstergesidir. Ölçekle sağlanan bilgilerin kararlı özellik taşıdığına, yani hatadan arındırılmış olduğuna ve aynı amaçla yapılacak ikinci bir ölçümde aynı sonuçların elde edileceğine güven duyulması gerekir (Büyüköztürk, 2007: 167).

Şencan (2005), yapısal geçerliliğin iç tutarlılık analizi ile test edilebileceğini belirtmektedir (Şencan,2005:775). Bu doğrultuda, ön test kapsamında yapılan pilot uygulamada, zaman kısıtı nedeniyle pilot anketin yapısal geçerliliği, güvenilirlik analizi (cronbach alfa) sonuçlarıyla değerlendirilmiştir.

Güvenirlik, ölçme araçlarında arzu edilen en önemli özelliklerin başında gelmektedir. Güvenirlik düzeyi düşük olan bir ölçme aracının aynı zamanda geçerlilik düzeyi de düşük olur. Bunu için güvenilirlik önemli bir özellik olarak kabul edilmektedir. Özdamar'a (2002) göre güvenilirlik, bir ölçme aracında yer alan soruların (maddelerin) birbirleriyle tutarlılığı ve ele alınan oluşumu (yapıyı) ölçmedeki türdeşliğini ortaya koyan bir kavram olarak ifade edilebilir (Yaşar, 2014:120).

Cronbach (1951) tarafından geliştirilen alfa katsayısı yöntemi, maddeler doğru-yanlış olacak şekilde puanlanmadığında, 1-3, 1-4, 1-5 gibi puanlandığında, kullanılması uygun olan bir iç tutarlılık tahmin yöntemidir (Altunışık ve diğerleri, 2010: 122). Tablo 17'de güvenilirlik aralıkları ve açıklamaları sunulmuştur.

Tablo 17: Güvenilirlik Aralıkları

$0,00 \leq \alpha < 0,40$	Ölçek güvenilir değildir.
$0,40 \leq \alpha < 0,60$	Ölçek düşük güvenilirliktedir.
$0,60 \leq \alpha < 0,80$	Ölçek oldukça güvenilirliktedir.
$0,80 \leq \alpha < 1,00$	Ölçek yüksek derecede güvenilirliktedir.

Kaynak: Altunışık ve diğerleri, 2010: 122-123.

Anket, denizcilik işletmeleri arasından pilot olarak seçilen 23 çalışan üzerinde test edilmiş ve çalışanların tamamının soruları anladığı ve herhangi bir sorunla karşılaşmadan cevaplandırabildikleri görülmüştür. Bu çalışma sonucunda, anketlerin düzeltilen son haliyle kullanılmasına karar verilmiştir.

4.3.5.1.1.Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Pilot Anket Güvenilirliği

Ölçeklerin güvenilirliklerinin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Cronbach Alpha) yararlanılmıştır. 23 katılımcıdan oluşan pilot uygulamadan elde edilen iç tutarlılık analizi ile ilgili bulgular kapsamında yapılan güvenilirlik analizleri sonucu Tablo 18’de sunulmuştur.

Tablo 18: Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Pilot Anket Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alpha	N
0,984	20

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Ayrıca soruların, alfa katsayısına ne derecede ve ne yönde etkide bulunduklarını saptayabilmek için; “Değişken silindiği taktirde ölçeğin alfa sayısı” (Alpha If Item Deleted) değeri hesaplanmıştır. Söz konusu değerler, herhangi bir değişken silindiği taktirde, geri kalan değişkenlerin iç tutarlılıklarını göstermektedir.

Pilot anketin iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında, Cronbach Alpha (α): 0,984 güvenilirlik değeri elde edilmiştir. Cronbach Alpha (α) değeri incelendiğinde herhangi bir maddenin faktörden çıkarılmasının güvenilirliğini arttırmayacağı görülmüştür.

4.3.5.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Pilot Anket Güvenilirliği

Ölçeklerin güvenilirliklerinin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Cronbach Alpha) yararlanılmıştır. 23 katılımcıdan oluşan pilot uygulamadan elde edilen iç tutarlılık analizi ile ilgili bulgular kapsamında yapılan güvenilirlik analizleri sonucu Tablo 19’da sunulmuştur.

Tablo 19: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Pilot Anket Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alpha	N
0,919	19

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Ayrıca soruların, alfa katsayısına ne derecede ve ne yönde etkide bulunduklarını saptayabilmek için; “Değişken silindiği taktirde ölçeğin alfa sayısı” (Alpha If Item Deleted) değeri hesaplanmıştır. Söz konusu değerler, herhangi bir değişken silindiği taktirde, geri kalan değişkenlerin iç tutarlılıklarını göstermektedir.

Pilot anketin iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında, Cronbach Alpha (α): 0,919 güvenilirlik değeri elde edilmiştir. Cronbach Alpha (α) değeri incelendiğinde herhangi bir maddenin faktörden çıkarılmasının güvenilirliğini arttırmayacağını görülmüştür.

Ölçek geliştirme çalışması çerçevesinde Basım ve Şeşen (2006) tarafından Türkçe ölçeğin güvenilirliğini test etmek üzere hem tüm boyutlar için ayrı ayrı, hem de tüm ölçek için toplam olarak Cronbach alfa katsayıları hesaplanmıştır. Ölçeğin toplam geçerliği üzerinde çalışma yapılan iki ayrı örneklem grup için sırasıyla 0.89 ve 0.94 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu değerler, ölçeğin güvenilirliğinin yeterli olduğunu ortaya koymaktadır (Basım ve Şeşen, 2006). Çalışmamızın Pilot Anket Güvenilirlik Değeri bahse konu değerler ile benzerlik göstermekte olup yüksek güvenilirlik derecesinde olduğu tespit edilmiştir.

4.3.5.2. Araştırmaya Katılan Kişilerin Profil Özelliklerine İlişkin Analiz ve Bulgular

Araştırmaya katılan denizcilik işletmelerinde çalışanlar ile ilgili analizler bu başlık altında incelenecektir. Saha araştırmasına katılan 146 çalışana ait genel

bilgilerin Cinsiyet, Yaş, Öğrenim durumu, İşletmede Çalışma Süresi, Çalışma Pozisyonu açısından frekans dağılımları incelenmiş ve Tablo 20’de sunulmuştur.

Tablo 20: Araştırmaya Katılan Kişilere Ait Özellikler

<i>Gruplar</i>	<i>Frekans (n=146)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
Cinsiyet		
Kadın	31	21.2
Erkek	115	78.8
Yaş		
21 - 30 Yaş Aralığı	50	34.2
31 - 40 Yaş Aralığı	54	37.0
41 - 50 Yaş Aralığı	32	21.9
51 ve Üzeri Yaş Aralığı	10	6.8
Eğitim Düzeyi		
Lise	19	13.0
Üniversite	113	77.4
Lisansüstü	14	9.6
Çalışma Süresi		
1 Yıldan Az	33	22.6
1 - 5 Yıl	62	42.5
6 - 10 Yıl	30	20.5
11 - 15 Yıl	15	10.3
16 Yıl ve Üzeri	6	4.1
Çalışma Pozisyonu		
Üst Düzey Yönetici	12	8.2
Orta Düzey Yönetici	34	23.3
Uzman / Mühendis	39	26.7
Diğer	61	41.8

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Araştırmaya katılanların cinsiyet durumu incelendiğinde; 115 kişinin (%78.8) erkek, 31 kişinin (%21.2) kadın olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş durumları incelendiğinde; 54 kişinin (%37) 31 ile 40, 50 kişinin (%34.2) 21 ile 30 yaş, 32 kişinin (%21.9) 41 ile 50 yaş, 10 kişinin (%6,8) 51 ve üzeri yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Katılımcıların eğitim durumları değerlendirildiğinde büyük bir çoğunluğunun üniversite mezunu olduğu göze çarpmaktadır. 113 kişi (%77,4) üniversite mezunu iken, ikinci sırada 19 kişi (%13,0) lise, üçüncü sırada ise 14 kişi (%9,6) lisans üstü mezunları yer almaktadır.

Katılımcıların çalışma süreleri incelendiğinde; 62 kişi (%42,5) 1 ile 5 yıl arası, 33 kişi (%22,6) 1 yıldan az, 30 kişi (%20,5) 6 ile 10 yıl arası, 15 kişi (%10,3) 11 ile 15 yıl arası, 6 kişi (%4,1) 16 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olduğu görülmüştür.

Katılımcıların işletmedeki çalışma pozisyonları incelendiğinde; 61 kişinin (%41,8) diğer olarak adlandırılan (asistan, sekreter vb.) konumda görev yaptığı, 39 kişi (%26,7) uzman / mühendis, 34 kişi (%23,3) orta düzey yönetici, 12 kişi (%8,2) ise üst düzey yönetici olarak görev yapmaktadır.

4.3.5.3. Değişkenlere İlişkin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizine ilişkin Bulgular

Faktör analizinin temel amacı, aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişkenin arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için daha az sayıdaki temel boyuta indirgemek veya özetlemektir. Yani temel bileşenler analizi gibi bir boyut indirgeme ve bağımlılık yapısını yok etme yöntemidir. Anlaşıldığı üzere faktör analizinin iki temel amacı bulunmaktadır. Bunlar; değişken sayısını azaltmak ve değişkenler arasındaki ilişkilerden yararlanarak bazı yeni yapılar ortaya çıkarmaktır (Doğan ve Başokçu, 2010: 65).

Araştırmada keşfedici faktör analizi kullanılmıştır. Keşfedici faktör analizinde, değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör bulmaya, teori üretmeye yönelik bir işlem söz konusudur (Stevens, 1996; Tabachnick ve Fideli, 2001). Faktör analizi ile ilgili örneklem büyüklüğüne ilişkin literatür incelendiğinde küçük örneklemelerden elde edilen ilişki katsayılarının daha az güvenilir olduğuna değinilmiştir. Eğer güçlü, güvenilir ilişkiler ve az sayıda belirgin faktör varsa, örneklem büyüklüğü en az 50 olarak belirlenmelidir (Büyüköztürk, 2007:125).

Çalışmada elde edilen verilerin kaç alt boyuttan oluştuğunu bulmak için faktör analizi uygulanmıştır. Böylece farklı bir örnek grubuyla yapılan bu çalışmada da literatüre uygun bir sonucun elde edilip edilmediği görülecektir. Ölçeğin farklı kültür ve örneklem gruplarında farklı sonuçlar gösterebilmektedir. Araştırmada faktör analizi, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

değişkenlerine yönelik belirlenmiş alt bölümlerin yeniden gruplandırılması amacıyla her iki ölçek için ayrı ayrı uygulanmıştır.

Faktör analizi uygulanmasında bazı büyüklükler analizin güvenilirliği açısından son derece önemlidir. Faktör analizi yapabilmenin ön şartı değişkenler arasında belli bir oranda korelasyon, ilişki bulunmasıdır. Barlett küresellik testi bize değişkenler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığını gösterir. Eğer Barlett testinin **p değeri 0,05 anlamlılık derecesinden düşük** ise değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki vardır. Eğer testin sonucu anlamlı değilse değişkenler faktör analizi yapmaya uygun değildir. Benzer şekilde Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Geçerliliği de değişkenler arası korelasyonların faktör analizine uygunluğunu test eder. KMO değeri 0 ile 1 arasında değişir ve KMO'nun 1 değerini alması değişkenlerin birbirini mükemmel bir şekilde hatasız tahmin edilebileceğini gösterir. KMO'nun kabul edilebilir en alt sınırı 0,50'dir. Genel kabul görmüş KMO değerleri ve yorumları Tablo 21'de sunulmuştur (Durmuş ve diğerleri, 2011:79).

Tablo 21: KMO Değerleri ve Yorumları

KMO Değeri	Yorum
0,80 ve yukarısı	Mükemmel
0,70 ve 0,80 arası	İyi
0,60 ve 0,70 arası	Orta
0,50 ve 0,60 arası	Kötü
0,50'den aşağı	Kabul edilemez

Kaynak: Durmuş ve diğerleri, 2011:80.

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) bütün soru grubunun genel olarak faktör analizine uygunluğunu ölçerken, Measures of Sampling Adequacy (MSA) "Örneklem yeterliliği ölçüsü" değeri tek tek her bir sorunun faktör analizine uygunluğunu ölçmektedir. Genel kabul görmüş Örneklem yeterliliği ölçüsü (MSA) değerlerinin yorumu KMO değerlerinin yorumuyla aynıdır. MSA değeri SPSS çıktısında Anti-image korelasyon matrisinde köşegen değerlere bakılarak 0,5 değerinden küçük değere sahip sorular analizden çıkartılarak analiz tekrarlanır. Hiçbir değer 0,5'den az değilse analize devam edilir (Durmuş ve diğerleri, 2011: 81). Örneklem yeterliliği ölçüsü (MSA) kapsamında **Anti-image korelasyon matrisindeki köşegen değerler için kabul edilebilir en alt sınırı olarak 0,50 değeri alınmıştır.**

Faktör analizi uygulanmasında bazı büyüklükler analizin güvenilirliği açısından son derece önemli büyüklüklerden biri de faktör ağırlıklarıdır. Faktör ağırlıkları, maddelerin faktörlerle olan ilişkisini açıklayan bir katsayıdır. Maddelerin yer aldıkları faktördeki yük değerlerinin yüksek olması beklenir. Maddenin faktör yük değerinin 100'ün üzerindeki tüm örneklerde minimum 0,50 olması yönünde yaygın bir görüş vardır. Bu yük değerinin altındaki maddeler elenir. (Altunışık ve diğerleri, 2010: 280-281). Faktör ağırlığı ne kadar yüksek olursa o sorunun ilgili faktörü açıklama gücü de o ölçüde artacağı gibi faktörün güvenilirliği de arttıracaktır. Araştırmacılar bu nedenle düşük faktör ağırlığına sahip soruları analizden çıkarabilmektedir. Burada da uzlaşmış bir kriter olmamakla birlikte bazı araştırmacılar 0,50'nin altındaki faktör ağırlığına sahip soruları elerken, bazı araştırmacılar 0,70 olarak belirlemektedir. (Durmuş ve diğerleri, 2011: 87). **Çalışmada faktör yükleri 0,50 ve üzeri olan ifadeler değerlendirmeye alınmıştır.**

Faktör Analizinde Ölçekte yer alan maddelerin faktör yük değerleri incelendiğinde birden fazla faktöre yüksek değerde yük verdiği belirlenen maddeler değerlendirmeye alınmayarak ölçekten çıkartılıp tekrar faktör analizine tabi tutulmuş ve böylelikle ölçekte aynı anda farklı faktöre yüklenmiş maddelerin bulunmasının önüne geçilmiştir.

Özdeğer (Eigen Value) faktörlerce açıklanan varyansı hesaplamada ve faktör sayısına karar vermede kullanılır. Genel olarak öz değeri 1 ve 1'in üzerinde olan faktörler önemli kabul edilir. Faktör döndürme metodu olarak ise varimax yöntemi tercih edilmiştir. Çünkü varimax yönteminde daha az değişkenle faktör varyanslarının maksimum olması sağlanacak şekilde döndürme yapılır (Tavşancıl, 2002). Temel bileşenler yöntemi ve **Varimax döndürme yöntemi kullanılarak sorular analiz edilmiştir.**

Analize yönelik bir diğer kriter ise ortak faktör varyans değeridir. Analiz sonunda elde edilen ortak faktör varyans oranları ne kadar yüksekse, ölçeğin faktör yapısı da o kadar güçlü olmaktadır. Sosyal bilimlerde yapılan analizlerde **%40 ile %60 arasında değişen varyans oranları yeterli kabul edilmektedir** (Tavşancıl, 2002). Çalışmada ileride ifade edileceği üzere tüm bölümlere ait ortak faktör varyansı bu değerlerin üzerinde çıkmıştır. Bu değer elde ettiğimiz alt faktörlerle incelenen konunun varyansının yüzde kaçını açıkladığını göstermesi açısından önemlidir.

Bu bilgiler ışığında hazırlanan aşağıdaki Tablolarda; faktör analizi sonuçları özetlenmekte, faktör ağırlıkları ile Barlett küresellik testi ve Kaiser-Meyer-Olkin

Ölçek Geçerliliği değerleri yer almaktadır. Keşifsel faktör analizleri neticesinde gruplandırılma biçimleri kesinleşen sorular, elde edilen sonuçlara göre birleştirilerek güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve güvenilirlik analizine ilişkin alpha değerlerine yer verilmiştir. Ölçeği oluşturan ifadelerle ilişkin analiz sonuçları kapsamında, likert ölçeğine göre hazırlanan ifadelerin yanıtlarına ilişkin ortalamalar ve ortalamaların standart sapmaları ile ifadelerle verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları yer almaktadır.

4.3.5.3.1. Faktör Analizi

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine ilişkin açımlayıcı (keşfedici) faktör analizine ilişkin bulgular, her bir ölçek için ayrı ayrı olacak şekilde aşağıda sunulmuştur. Tüm veriler (146 anket sonucu) faktör analizine tabi tutulmuştur. Örneklem yeterliliği ölçüsü 0.50 değerinin altında kalan, faktör altında tek kalan, birden fazla faktör altında birbirine yakın faktör ağırlıkları olan (aynı anda farklı faktöre yüklenmiş maddelerin bulunmasının önüne geçilmesi amacıyla, birbirine yakın faktör ağırlıkları olan ifadeler) ve faktör ağırlığı 0.50'nin altında olan ifadeler ankette çıkartılmıştır (Durmuş ve diğerleri, 2011: 80-88).

4.3.5.3.1.1. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Faktör Analizi

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğine ait faktör analizi sonuçları, faktör yüklerine göre büyükten küçüğe doğru sıralanmış bir halde Tablo 22'de gösterilmektedir.

Araştırma sorularından oluşan ölçeğin alt boyutlarını tespit etmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Faktör yapısını belirlemek amacıyla, 146 kişinin ölçeğe verdiği tepkilerden elde edilen puanlara, temel bileşenler faktör analizi uygulanmıştır. Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. KMO değeri kabul edilebilir sınır olan 0.70'in üzerinde 0.92 olarak tespit edilmiş, Bartlett küresellik testi de 0.50'nin üzerinde olduğu ve 0.05 önem derecesinde anlamlı olduğundan veri seti faktör analizine uygun bulunmuştur. Bulunan KMO katsayısı verilerin analize uygun olduğunu göstermektedir. Varyans açıklama oranının 0.50 ve üzerinde olması ölçütü esas alınmıştır.

Temel bileşenler yöntemi ve Varimax döndürme yöntemi kullanılarak sorular analiz edilmiştir. **Örneklem yeterliliği ölçüsü 0.50 değerinin altında kalan, faktör**

altında tek kalan, birbirine yakın faktör ağırlıkları olan ve faktör ağırlığı 0.50'nin altında olan; 7. sıradaki “Saygınızı kazanacak şekilde hareket eder.”, 18. sıradaki “Başarılması gerekenler hakkında coşkulu bir şekilde konuşur.”, 5. sıradaki “Kendisiyle çalışmaktan gurur duymanızı sağlar.”, 20. sıradaki “Hedeflerin gerçekleştirileceğine dair güven duygusunu vurgular.” ve 19. sıradaki “İlgi uyandıran bir gelecek vizyonunu açıkça ifade eder.” soruları analizden çıkarılarak yapılan faktör analizinde, özdeğerleri 1 ve üzerinde olan 2 faktör elde edilmiştir. Toplam açıklanan varyans %65.078 olarak bulunmuştur. Faktörler sırasıyla “Karizma” ve “Entelektüel Uyarım / Bireysel Düzeyde İlgi” olarak adlandırılmıştır. Örneklem grubuna uygulanan anket sonucunda, Entelektüel Uyarım ve Bireysel Düzeyde İlgi boyutunda hiçbir maddenin ölçekten çıkarılmadığı ancak tek faktör altında toplandığı, idealleştirilmiş etki atfedilen/davranış boyutunu oluşturan maddelerin ise Karizma faktörü altında toplandığı tespit edilmiştir. Faktör analizi sonucu, Bass tarafından 1985 yılında geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin (Multifactor Leadership Questionnaire) ilk versiyonlarından biri olan, orijinal 6 faktörlü ölçekte (MLQ Form 1) belirtilen dönüşümcü liderlik boyutları ile paralellik arz etmektedir. Bahse konu ölçekte, Karizma (charisma) / İlham vermenin (Inspirational) aynı boyutta, Entelektüel uyarım (Intellectual Stimulation), Bireysel düzeyde ilginin (Individualized consideration) farklı boyutta toplandığı görülmüştür. Ayrıca Demir ve Okan (2008) tarafından, Bass (1985)'in geliştirdiği çok faktörlü liderlik ölçeğinin (MLQ) Türk yöneticilere uygunluğunun değerlendirmesi amacıyla yapılan çalışma sonucunda elde edilen “telkin edici karizma” ile “bireysel ilgi ve zihinsel teşvik(entelektüel uyarım)” olarak isimlendirilmiş iki faktörlü yapı ile benzerlik göstermektedir.

Dönüşümcü liderliğin karizma ve ilham verici motivasyon boyutları izleyicilerin kendi kimliklerini bularak, mevcut durumdan daha iyisini yapmaya çalışarak değerli bir geleceğe nasıl ulaşabileceklerini ortaya koymaktadır. Dönüşümcü liderliğin Bireysel Düzeyde İlgi ve Entelektüel Uyarım boyutları ise lider davranışının izleyicileri tarafından nasıl algılanacağı ile ilgilidir (Keegan ve Hartog, 2004). Çalışmada elde edilen faktör gruplandırması yukarıda belirtilen durumla da benzerlik göstermektedir.

Tablo 22: Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Faktör Analizi ve Ortaya Çıkan Faktör Yükleri

Faktörün Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı (%)
Karizma	Soru 3-Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne alır.	0.791	27.562
	Soru 2-Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	0.790	
	Soru 4-Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	0.788	
	Soru 1-Önem verdiği değerleri ve ilkeleri açıklar.	0.783	
	Soru 8-Güç ve güven duygusu sergiler.	0.690	
	Soru 6-Grubun iyiliği için kendi çıkarlarını bir kenara bırakır.	0.529	
Entelektüel Uyarım / Bireysel Düzeyde İlgil	Soru 14-Size sadece grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.	0.827	37.515
	Soru 16-Güçlü yönlerinizi geliştirmeniz için yardım eder.	0.822	
	Soru 13-Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcar.	0.808	
	Soru 15-Sizi başkalarından farklı gereksinimleri, yetenekleri ve beklentileri olan bir birey olarak dikkate alır.	0.800	
	Soru 11-Sorunlara birçok farklı açıdan bakmanızı sağlar.	0.721	
	Soru 12-Verilen görevlerin nasıl tamamlanması gerektiği konusunda yeni yollar önerir.	0.714	
	Soru 10-Sorunların çözümünde farklı bakış açıları arar.	0.684	
	Soru 9-Mevcut görüşleri tekrar gözden geçirmenin önemini vurgular.	0.674	
	Soru 17-Gelecek hakkında iyimser konuşur.	0.585	
Toplam			65.078
Kaiser - Meyer – Olkin Ölçek Geçerliliği			0.929
Bartlett's Küresellik Testi		Ki Kare	1500.416
		p değeri	0.000

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

4.3.5.3.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Faktör Analizi

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine ait faktör analizi sonuçları, faktör yüklerine göre büyükten küçüğe doğru sıralanmış bir halde Tablo 23'te gösterilmektedir.

KMO değeri kabul edilebilir sınır olan 0.70'in üzerinde 0.84 olarak tespit edilmiş, Bartlett küresellik testi de 0.50'nin üzerinde olduğu ve 0.05 önem derecesinde anlamlı olduğundan veri seti faktör analizine uygun bulunmuştur. Bulunan KMO katsayısı verilerin analize uygun olduğunu göstermektedir.

Temel bileşenler yöntemi ve Varimax döndürme yöntemi kullanılarak sorular analiz edilmiştir. **Örnekleme yeterliliği ölçüsü 0.50 değerinin altında kalan, faktör altında tek kalan, birbirine yakın faktör ağırlıkları olan ve faktör ağırlığı 0.50'nin altında olan soru bulunmamaktadır.** Yapılan faktör analizinde özdeğerleri 1 ve üzerinde olan 5 faktör elde edilmiştir. Toplam açıklanan varyans %62.528 olarak bulunmuştur. Faktörler sırasıyla "Sivil Erdem", "Nezaket", "Centilmenlik", "Özgecilik" ve "Vicdanlılık" olarak adlandırılmıştır.

Özgecilik faktörü altında bulunan 4 ve 5 numaralı soruların çalışmada Nezaket faktörü altında toplandığı, diğer madde ve faktörlerin Basım ve Şeşen (2006) tarafından geliştirilen ölçekle uyum gösterdiği görülmüştür. Dilek (2005) tarafından yapılan çalışmada da Özgecilik ve Nezaket boyutlarının benzerlik gösterdiği ifade edilmiştir. Ayrıca literatürde de belirtildiği üzere, özgecilik boyutu sorun ortaya çıktıktan sonra görülen davranışları, nezaket boyutu ise sorunların ortaya çıkmasını engelleyen yardıma yönelik davranışları içermektedir (Titrek ve diğerleri, 2009: 92).

Organ (1988) tarafından da Özgecilik ve Nezaket boyutunun zaten birbirine çok benzediği ancak yukarıda belirtilen ayırım sebebiyle bu iki boyutu birbirinden ayrıldığı ifade edilmiştir. Bu kapsamda Özgecilik faktörü altında bulunan 4 ve 5 numaralı soruların çalışmada katılımcılar tarafından Nezaket faktörü altında algılandığını göstermektedir.

Beş temel boyuttan oluşan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine ait faktör analizi sonuçlarının, uluslar arası literatürde kullanılan Organ (1988) tarafından ortaya konulan örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ile uyumlu olduğu görülmektedir.

Tablo 23:Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Faktör Analizi ve Ortaya Çıkan Faktör Yükleri

Faktörün Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı (%)
Sivil Erdem	19-Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.	0.783	14.025
	18-İşletmenin yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.	0.755	
	17-İşletmenin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.	0.742	
	16-Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.	0.561	
Nezaket	11-Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim.	0.691	13.910
	4-İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.	0.688	
	5-İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.	0.662	
	9-Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.	0.642	
	10-Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.	0.629	
Centilmenlik	14-Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.	0.765	12.413
	13-Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.	0.689	
	12-Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam.	0.669	
	15-İşletme içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım.	0.587	

Özgecilik	2-Aşırı iş yükü ile uğraşan bir çalışma arkadaşına yardım ederim.	0.784	12.241
	3-Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.	0.686	
	1-Günlük izin alan bir arkadaşımın o günkü işlerini ben yaparım.	0.672	
Vicdanlılık	6-Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.	0.762	9.939
	8-Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.	0.715	
	7-İşletmem için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.	0.557	
Toplam			62.528
Kaiser - Meyer – Olkin Ölçek Geçerliliği			0.847
Bartlett's Küresellik Testi		Ki Kare	974.164
		p değeri	0.000

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

4.3.5.3.2. Güvenilirlik Analizi

Araştırma değişkenlerine ait tanımlayıcı değerlere, değişkenlerin birbirleriyle ilişkilerine yönelik analizlere ve hipotez testlerine geçmeden önce; keşifsel faktör analizleri neticesinde gruplandırılma biçimleri kesinleşen sorular elde edilen sonuçlara göre birleştirilerek güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Güvenilirlik analizlerinde, içsel tutarlılığı ölçmede Cronbach's Alpha katsayısı dikkate alınmıştır.

Cronbach's Alpha katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanır (Kalaycı, 2009: 405):

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir ve
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

4.3.5.3.2.1. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Tablo 24. entelektüel uyarım / bireysel düzeyde ilgi faktörünün güvenilirlik analizinin sonuçlarını ortaya koymaktadır. Güvenilirlik katsayısının 0.92 olduğu görülmektedir. Bu değer, literatürde öngörülen 0.60 alt limit kriterini sağlamaktadır (Cronbach, 1990; Punch, 2005). Dolayısıyla, araştırmada kullanılan entelektüel uyarım / bireysel düzeyde ilgi boyutuna ilişkin ifadelerin yüksek derecede içsel tutarlılığı olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 24: Entelektüel Uyarım / Bireysel Düzeyde İlgi Faktörüne Ait Güvenilirlik Analizi

Ölçek	Soru Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı
Entelektüel Uyarım / Bireysel Düzeyde İlgi Faktörü	9	0.929

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Tablo 25 ile entelektüel uyarım / bireysel düzeyde ilgi faktöründen bir soru çıkartıldığında ölçeğin ortalamasının, varyansının ve Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısının ölçekteki değişimi gösterilmektedir. Bulgular incelendiğinde, bu değerlerin kendi aralarında fazla bir değişim göstermediği ve güvenilirlik katsayısını artmadığı tespit edilmektedir.

Tablo 25: Entelektüel Uyarım / Bireysel Düzeyde İlgi Faktöründen İfade Silindiğinde Oluşan Değerler

İfadeler	İfade Silindiğinde Ölçek Ortalaması	İfade Silindiğinde Ölçek Varyansı	İfade Silindiğinde Ölçek Cronbach's Alpha
13-Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcar.	22.35	44.00	0.918
14-Size sadece grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.	22.11	44.89	0.918
15-Sizi başkalarından farklı gereksinimleri, yetenekleri ve beklentileri olan bir birey olarak dikkate alır.	22.28	44.83	0.921
16-Güçlü yönlerinizi geliştirmeniz için yardım eder.	22.41	43.89	0.918
9-Mevcut görüşleri tekrar	22.23	46.040	0.923

gözden geçirmenin önemini vurgular.			
10-Sorunların çözümünde farklı bakış açıları arar.	22.18	46.53	0.923
11-Sorunlara birçok farklı açıdan bakmanızı sağlar.	22.27	44.99	0.920
12-Verilen görevlerin nasıl tamamlanması gerektiği konusunda yeni yollar önerir	22.19	45.86	0.921
17-Gelecek hakkında iyimser konuşur.	22.58	45.37	0.927

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Tablo 26 Karizma faktörünün güvenilirlik analizinin sonuçlarını ortaya koymaktadır. Güvenilirlik katsayısının 0.88 olduğu görülmektedir. Bu değer, literatürde öngörülen 0.60 alt limit kriterini sağlamaktadır. Dolayısıyla, araştırmada kullanılan karizma boyutuna ilişkin ifadelerin yüksek derecede içsel tutarlılığı olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 26 Karizma Faktörüne Ait Güvenilirlik Analizi

Ölçek	Soru Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı
Karizma Faktörü	6	0.886

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Tablo 27 ile karizma faktöründen bir soru çıkartıldığında faktörün ortalamasının, varyansının ve Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısının faktördeki değişimi gösterilmektedir. Bulgular incelendiğinde, bu değerlerin kendi aralarında fazla bir değişim göstermediği ve güvenilirlik katsayısını büyük oranda artırmadığı tespit edilmektedir.

Tablo 27: Karizma Faktöründen İfade Silindiğinde Oluşan Değerler

İfadeler	İfade Silindiğinde Ölçek Ortalaması	İfade Silindiğinde Ölçek Varyansı	İfade Silindiğinde Ölçek Cronbach's Alpha
1-Önem verdiği değerleri ve ilkeleri açıklar.	14.27	16.03	0.867
2-Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın	14.39	16.47	0.870

önemini vurgular.			
3-Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne alır.	14.12	16.13	0.857
4-Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	14.13	16.00	0.862
6-Grubun iyiliği için kendi çıkarlarını bir kenara bırakır.	14.45	16.16	0.884
8-Güç ve güven duygusu sergiler.	14.23	15.21	0.857

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Tablo 28 Çok Faktörlü Liderlik ölçeğinin güvenirlik analizinin sonuçlarını ortaya koymaktadır. Güvenirlik katsayısının 0.94 olduğu görülmektedir. Bu değer, literatürde öngörülen 0.60 alt limit kriterini sağlamaktadır. Dolayısıyla, araştırmada kullanılan Çok Faktörlü Liderlik ölçeğine ilişkin ifadelerin yüksek derecede içsel tutarlılığı olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 28 Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğine Ait Güvenirlik Analizi

Ölçek	Soru Sayısı	Güvenirlik Katsayısı
Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (Genel Durum)	15	0.941

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Tablo 29 ile Çok Faktörlü Liderlik ölçeğinden bir soru çıkartıldığında ölçeğin ortalamasının, varyansının ve Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısının ölçekteki değişimi gösterilmektedir. Bulgular incelendiğinde, bu değerlerin kendi aralarında fazla bir değişim göstermediği ve güvenirlik katsayısını artmadığı tespit edilmektedir.

Tablo 29 Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinden İfade Silindiğinde Oluşan Değerler

İfadeler	İfade Silindiğinde Ölçek Ortalaması	İfade Silindiğinde Ölçek Varyansı	İfade Silindiğinde Ölçek Cronbach's Alpha
1-Önem verdiği değerleri ve ilkeleri açıklar.	39.34	115.165	0.939
2-Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	39.47	116.954	0.940
3-Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne alır.	39.20	115.388	0.937
4-Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	39.21	115.930	0.939
6-Grubun iyiliği için kendi çıkarlarını bir kenara bırakır.	39.52	113.769	0.939
8-Güç ve güven duygusu sergiler.	39.30	112.129	0.936
9-Mevcut görüşleri tekrar gözden geçirmenin önemini vurgular.	39.35	114.256	0.937
10-Sorunların çözümünde farklı bakış açıları arar.	39.29	114.416	0.937
11-Sorunlara birçok farklı açıdan bakmanızı sağlar.	39.38	112.321	0.936
12-Verilen görevlerin nasıl tamamlanması gerektiği konusunda yeni yollar önerir	39.31	113.553	0.937
13-Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcar.	39.47	111.175	0.936
14-Size sadece grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.	39.23	112.590	0.936
15-Sizi başkalarından farklı gereksinimleri, yetenekleri ve beklentileri olan bir birey olarak dikkate alır.	39.40	112.945	0.938
16-Güçlü yönlerinizi geliştirmeniz için yardım eder.	39.53	111.230	0.936
17-Gelecek hakkında iyimser konuşur.	39.70	112.033	0.938

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

4.3.5.3.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Tablo 30 sivil erdem faktörünün güvenilirlik analizinin sonuçlarını ortaya koymaktadır. Güvenilirlik katsayısının 0.79 olduğu görülmektedir. Bu değer, literatürde öngörülen 0.60 alt limit kriterini sağlamaktadır. Dolayısıyla, araştırmada kullanılan sivil erdem ölçeğinin yüksek derecede içsel tutarlılığı olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 30: Sivil Erdem Faktörüne Ait Güvenilirlik Analizi

Ölçek	Soru Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı
Sivil Erdem Faktörü	4	0.793

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Tablo 31 ile sivil erdem faktöründen bir soru çıkartıldığında faktörün ortalamasının, varyansının ve Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısının faktördeki değişimi gösterilmektedir. Bulgular incelendiğinde, bu değerlerin kendi aralarında fazla bir değişim göstermediği ve güvenilirlik katsayısını artmadığı tespit edilmektedir.

Tablo 31: Sivil Erdem Faktöründen İfade Silindiğinde Oluşan Değerler

İfadeler	İfade Silindiğinde Ölçek Ortalaması	İfade Silindiğinde Ölçek Varyansı	İfade Silindiğinde Ölçek Cronbach's Alpha
19-Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.	9.14	6.57	0.781
18-İşletmenin yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.	9.55	4.95	0.725
17-İşletmenin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.	9.05	6.28	0.739
16-Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.	9.53	5.03	0.709

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Tablo 32 nezaket faktörünün güvenilirlik analizinin sonuçlarını ortaya koymaktadır. Güvenilirlik katsayısının 0.77 olduğu görülmektedir. Bu değer, literatürde öngörülen 0.60 alt limit kriterini sağlamaktadır. Dolayısıyla, araştırmada kullanılan nezaket faktörünün yüksek derecede içsel tutarlılığı olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 32: Nezaket Faktörüne Ait Güvenilirlik Analizi

Ölçek	Soru Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı
Nezaket Faktörü	5	0.772

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Tablo 33 ile nezaket faktöründen bir soru çıkartıldığında faktörün ortalamasının, varyansının ve Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısının faktördeki değişimi gösterilmektedir. Bulgular incelendiğinde, bu değerlerin kendi aralarında fazla bir değişim göstermediği ve güvenilirlik katsayısını artmadığı tespit edilmektedir.

Tablo 33: Nezaket Faktöründen İfade Silindiğinde Oluşan Değerler

İfadeler	İfade Silindiğinde Ölçek Ortalaması	İfade Silindiğinde Ölçek Varyansı	İfade Silindiğinde Ölçek Cronbach's Alpha
9-Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.	14.04	3.64	0.746
10-Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.	14.14	3.74	0.734
11-Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim.	14.06	3.71	0.754
4-İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.	14.10	3.58	0.705
5-İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.	14.32	3.29	0.709

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Tablo 34 centilmenlik faktörünün güvenilirlik analizinin sonuçlarını ortaya koymaktadır. Güvenilirlik katsayısının 0.73 olduğu görülmektedir. Bu değer, literatürde öngörülen 0.60 alt limit kriterini sağlamaktadır. Dolayısıyla, araştırmada kullanılan centilmenlik faktörünün yüksek derecede içsel tutarlılığı olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 34: Centilmenlik Faktörüne Ait Güvenilirlik Analizi

Ölçek	Soru Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı
Centilmenlik Faktörü	4	0.730

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Tablo 35 ile centilmenlik faktöründen bir soru çıkartıldığında faktörün ortalamasının, varyansının ve Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısının faktördeki değişimi gösterilmektedir. Bulgular incelendiğinde, bu değerlerin kendi aralarında fazla bir değişim göstermediği ve güvenilirlik katsayısını artmadığı tespit edilmektedir.

Tablo 35: Centilmenlik Faktöründen İfade Silindiğinde Oluşan Değerler

İfadeler	İfade Silindiğinde Ölçek Ortalaması	İfade Silindiğinde Ölçek Varyansı	İfade Silindiğinde Ölçek Cronbach's Alpha
12-Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam.	8.60	4.91	0.728
13-Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.	8.85	4.87	0.643
14-Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.	9.16	4.38	0.636
15-Şirket içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım.	8.82	4.71	0.667

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Tablo 36 özgecilik faktörünün güvenilirlik analizinin sonuçlarını ortaya koymaktadır. Güvenilirlik katsayısının 0.72 olduğu görülmektedir. Bu değer, literatürde öngörülen 0.60 alt limit kriterini sağlamaktadır. Dolayısıyla, araştırmada

kullanılan özgecilik faktörünün yüksek derecede içsel tutarlılığı olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 36: Özgecilik Faktörüne Ait Güvenilirlik Analizi

Ölçek	Soru Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı
Özgecilik Faktörü	3	0.721

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Tablo 37 ile özgecilik faktöründen bir soru çıkartıldığında faktörün ortalamasının, varyansının ve Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısının faktördeki değişimi gösterilmektedir. Bulgular incelendiğinde, bu değerlerin kendi aralarında fazla bir değişim göstermediği ve güvenilirlik katsayısını artmadığı tespit edilmektedir.

Tablo 37: Özgecilik Faktöründen İfade Silindiğinde Oluşan Değerler

İfadeler	İfade Silindiğinde Ölçek Ortalaması	İfade Silindiğinde Ölçek Varyansı	İfade Silindiğinde Ölçek Cronbach's Alpha
1-Günlük izin alan bir arkadaşımın o günkü işlerini ben yaparım.	6.68	1.54	0.628
2-Aşırı iş yükü ile uğraşan bir çalışma arkadaşına yardım ederim.	6.64	1.55	0.538
3-Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.	6.39	1.86	0.717

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Tablo 38 vicdanlılık faktörünün güvenilirlik analizinin sonuçlarını ortaya koymaktadır. Güvenilirlik katsayısının 0.66 olduğu görülmektedir. Bu değer, literatürde öngörülen 0.60 alt limit kriterini sağlamaktadır. Dolayısıyla, araştırmada kullanılan vicdanlılık ölçeğinin içsel tutarlılığı olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 38: Vicdanlılık Faktörüne Ait Güvenilirlik Analizi

Ölçek	Soru Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı
Vicdanlılık Faktörü	3	0.662

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Tablo 39 ile vicdanlılık faktöründen bir soru çıkartıldığında faktörün ortalamasının, varyansının ve Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısının faktördeki değişimi gösterilmektedir. Bulgular incelendiğinde, bu değerlerin kendi aralarında fazla bir değişim göstermediği ve güvenilirlik katsayısını artmadığı tespit edilmektedir.

Tablo 39: Vicdanlılık Faktöründen İfade Silindiğinde Oluşan Değerler

İfadeler	İfade Silindiğinde Ölçek Ortalaması	İfade Silindiğinde Ölçek Varyansı	İfade Silindiğinde Ölçek Cronbach's Alpha
6-Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.	5.46	3.45	0.531
7-İşletmem için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.	5.43	3.08	0.577
8-Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.	6.26	2.35	0.603

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Tablo 40 örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin güvenilirlik analizinin sonuçlarını ortaya koymaktadır. Güvenilirlik katsayısının 0.87 olduğu görülmektedir. Bu değer, literatürde öngörülen 0.60 alt limit kriterini sağlamaktadır. Dolayısıyla, araştırmada kullanılan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin yüksek derecede içsel tutarlılığı olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 40: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi

Ölçek	Soru Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği (Genel Durum)	19	0.870

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Tablo 41 ile örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinden bir soru çıkartıldığında ölçeğin ortalamasının, varyansının ve Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısının ölçekteki değişimi gösterilmektedir. Bulgular incelendiğinde, bu değerlerin kendi aralarında fazla bir değişim göstermediği ve güvenilirlik katsayısını artmadığı tespit edilmektedir.

Tablo 41: Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğinden İfade Silindiğinde Oluşan Değerler

İfadeler	İfade Silindiğinde Ölçek Ortalaması	İfade Silindiğinde Ölçek Varyansı	İfade Silindiğinde Ölçek Cronbach's Alpha
1-Günlük izin alan bir arkadaşımın o günkü işlerini ben yaparım.	57.16	74.97	0.867
2-Aşırı iş yükü ile uğraşan bir çalışma arkadaşına yardım ederim.	57.11	75.00	0.865
3-Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.	56.86	75.42	0.866
4-İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.	56.77	75.61	0.864
5-İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.	56.98	74.68	0.864
6-Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm,	57.21	74.30	0.865
7-İşletmem için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.	57.18	70.71	0.860
8-Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.	58.01	70.95	0.869
9-Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.	56.71	76.15	0.867
10-Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.	56.80	75.96	0.865
11-Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim.	56.73	76.55	0.867
12-Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam.	57.12	73.77	0.868
13-Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.	57.37	73.22	0.863
14-Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.	57.68	72.52	0.865
15-İşletme içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım.	57.34	71.53	0.861
16-Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.	57.05	72.52	0.861
17-İşletmenin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.	57.45	69.38	0.861
18-İşletmenin yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum	56.96	72.63	0.861
19-Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.	57.43	69.41	0.860

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

4.3.5.3.3. Ölçeği Oluşturan İfadelere İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları

Verilerin derlenmesinde kullanılan ölçeklere ilişkin ifadelerle ilgili hesaplanan temel tanımlayıcı bulgular Tablo 42 ve Tablo 43'te gösterilmektedir.

146 katılımcının çok faktörlü liderlik ölçeğindeki ifadelerle ilişkin değerleri incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip ifadenin 3. ifade olan; “Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne alır.” ifadesi olduğu görülmektedir. Bu ifadenin hemen ardından, “Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.” ile ilgili 4. ifade, “Size sadece grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.” ifadesi olan 12. ifade gelmektedir. En düşük ortalamaya sahip ifadeler ise, “Gelecek hakkında iyimser konuşur.” ifadesi olan 15. ifade, “Güçlü yönlerinizi geliştirmeniz için yardım eder.” ifadesi olan 14. ifade ve “Grubun iyiliği için kendi çıkarlarını bir kenara bırakır.” ifadesi olan 5. ifade gelmektedir.

Tablo 42 : Çok Faktörlü Liderlik Görüşlerine İlişkin Betimsel Bulgular (N=146)

<i>İfadeler</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maksimum</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>
1. Önem verdiği değerleri ve ilkeleri açıklar.	0	4	2.85	0.99
2. Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	0	4	2.73	0.94
3. Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne alır.	1	4	2.99	0.90
4. Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	0	4	2.99	0.96
5. Grubun iyiliği için kendi çıkarlarını bir kenara bırakır.	0	4	2.67	1.07
6. Güç ve güven duygusu sergiler.	0	4	2.89	1.05
7. Mevcut görüşleri tekrar gözden geçirmenin önemini vurgular.	0	4	2.84	0.97
8. Sorunların çözümünde farklı bakış açıları arar.	0	4	2.90	0.95
9. Sorunlara birçok farklı açıdan bakmanızı sağlar.	0	4	2.81	1.04
10. Verilen görevlerin nasıl tamamlanması gerektiği konusunda yeni yollar önerir.	0	4	2.88	0.99
11. Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcar.	0	4	2.73	1.10
12. Size sadece grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.	1	4	2.97	1.01
13. Sizi başkalarından farklı gereksinimleri, yetenekleri ve beklentileri olan bir birey olarak dikkate alır.	0	4	2.79	1.08
14. Güçlü yönlerinizi geliştirmeniz için yardım eder.	0	4	2.66	1.10
15. Gelecek hakkında iyimser konuşur.	0	4	2.49	1.14

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

146 katılımcının örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğindeki ifadelerle ilişkin değerleri incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip ifadenin 9. ifade olan; “Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.” Bu ifadenin hemen ardından, “Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim.” ile ilgili 11. ifade, “İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.” ifadesi olan 4. ifade gelmektedir. En düşük ortalamaya sahip ifadeler ise, “Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.” ifadesi olan 8. ifade, “Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kırgınlık duymam.” ifadesi olan 14. ifade ve “İşletmenin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.” ifadesi olan 17. ifade gelmektedir.

Tablo 43: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Görüşlerine İlişkin Betimsel Bulgular (N=146)

<i>İfadeler</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maksimum</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>
1. Günlük izin alan bir arkadaşımın o günkü işlerini ben yaparım.	1	4	3.17	0.80
2. Aşırı iş yükü ile uğraşan bir çalışma arkadaşına yardım ederim.	1	4	3.22	0.74
3. Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.	2	4	3.47	0.70
4. İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.	2	4	3.56	0.58
5. İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırıyorum.	2	4	3.35	0.70
6. Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm,	0	4	3.12	0.81
7. İşletmem için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.	0	4	3.14	0.99
8. Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.	0	4	2.32	1.24
9. Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.	0	4	3.62	0.65
10. Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.	2	4	3.53	0.59
11. Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim.	0	4	3.60	0.64
12. Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam.	0	4	3.21	0.97
13. Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.	1	4	2.96	0.83

14. Meselede yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.	0	4	2.65	0.98
15. İşletme içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım.	0	4	2.99	0.93
16. Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.	0	4	3.28	0.83
17. İşletmenin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.	0	4	2.88	1.13
18. İşletmenin yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum	0	4	3.37	0.81
19. Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.	0	4	2.90	1.09

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Tablo 44, 146 katılımcının çok faktörlü liderlik ölçeğindeki ifadelerle verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımlarını göstermektedir. 12. ifade olan “Size sadece grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.” yargısına katılımcıların %37.7’si, 4. ifade olan “Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.” yargısına katılımcıların %34.9’u, 3. ifade olan “Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne alır.” yargısına katılımcıların %34.2’si her zaman seçeneğini belirtmektedirler.

Tablo 44:Katılımcıların Çok Faktörlü Liderlik Görüşlerine İlişkin Bulgular (N=146)

<i>İfadeler</i>	<i>Hiçbir Zaman</i>		<i>Arada Bir</i>		<i>Bazen</i>		<i>Oldukça Sık</i>		<i>Her zaman</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
1. Önem verdiği değerleri ve ilkeleri açıklar.	4	2.7	11	7.5	27	18.5	65	44.5	39	26.7
2. Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	2	1.4	11	7.5	45	30.8	55	37.7	33	22.6
3. Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne alır.	0	0.0	9	6.2	33	22.6	54	37.0	50	34.2
4. Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	1	0.7	12	8.2	26	17.8	56	38.4	51	34.9
5. Grubun iyiliği için kendi çıkarlarını bir	6	4.1	15	10.3	35	24.0	55	37.7	35	24.0

kenara bırakır.										
6. Güç ve güven duygusu sergiler.	6	4.1	8	5.5	30	20.5	54	37.0	48	32.9
7. Mevcut görüşleri tekrar gözden geçirmenin önemini vurgular.	4	2.7	8	5.5	34	23.3	61	41.8	39	26.7
8. Sorunların çözümünde farklı bakış açıları arar.	2	1.4	10	6.8	32	21.9	59	40.4	43	29.5
9. Sorunlara birçok farklı açıdan bakmanızı sağlar.	3	2.1	18	12.3	24	16.4	60	41.1	41	28.1
10. Verilen görevlerin nasıl tamamlanması gerektiği konusunda yeni yollar önerir.	4	2.7	12	8.2	21	14.4	69	47.3	40	27.4
11. Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcar.	2	1.4	25	17.1	27	18.5	49	33.6	43	29.5
12. Size sadece grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.	0	0.0	17	11.6	26	17.8	48	32.9	55	37.7
13. Sizi başkalarından farklı gereksinimleri, yetenekleri ve beklentileri olan bir birey olarak dikkate alır.	1	0.7	24	16.4	25	17.1	50	34.2	46	31.5
14. Güçlü yönlerinizi geliştirmeniz için yardım eder.	4	2.7	21	14.4	34	23.3	48	32.9	39	26.7
15. Gelecek hakkında iyimser konuşur.	4	2.7	31	21.2	33	22.6	45	30.8	33	22.6

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Tablo 45, 146 katılımcının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeğindeki ifadelere verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımlarını göstermektedir. 9. İfade olan “Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.” yargısına katılımcıların %69.2’si, 11. İfade olan “Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim.” yargısına katılımcıların %67.1’i, 4. İfade olan “İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.” yargısına katılımcıların %61’i her zaman seçeneğini belirtmektedirler.

Tablo 45: Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Görüşlerine İlişkin Bulgular (N=146)

<i>İfadeler</i>	<i>Hiçbir Zaman</i>		<i>Arada Bir</i>		<i>Bazen</i>		<i>Oldukça Sık</i>		<i>Her zaman</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
1. Günlük izin alan bir arkadaşımın o günkü işlerini ben yaparım.	0	0.0	3	2.1	27	18.5	58	39.7	58	39.7
2. Aşırı iş yükü ile uğraşan bir çalışma arkadaşına yardım ederim.	0	0.0	1	0.7	25	17.1	61	41.8	59	40.4
3. Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.	0	0.0	0	0.0	18	12.3	42	28.8	86	58.9
4. İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.	0	0.0	0	0.0	7	4.8	50	34.2	89	61.0
5. İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırıyorum.	0	0.0	0	0.0	19	13.0	57	39.0	70	47.9
6. Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm,	1	0.7	6	4.1	16	11.0	75	51.4	48	32.9
7. İşletmem için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.	3	2.1	8	5.5	21	14.4	47	32.2	67	45.9
8. Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.	1 1	7.5	36	24.7	22	15.1	50	34.2	27	18.5
9. Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.	1	0.7	1	0.7	5	3.4	38	26.0	101	69.2
10. Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.	0	0.0	0	0.0	7	4.8	55	37.7	84	57.5
11. Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim.	1	0.7	0	0.0	7	4.8	40	27.4	98	67.1
12. Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa	4	2.7	4	2.7	21	14.4	45	30.8	72	49.3

harcamam.										
13. Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.	0	0.0	4	2.7	42	28.8	56	38.4	44	30.1
14. MESAİDE yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.	2	1.4	17	11.6	41	28.1	56	38.4	30	20.5
15. İşletme içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım.	3	2.1	3	2.1	37	25.3	53	36.3	50	34.2
16. Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.	1	0.7	5	3.4	15	10.3	56	38.4	69	47.3
17. İşletmenin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.	6	4.1	14	9.6	26	17.8	46	31.5	54	37.0
18. İşletmenin yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum	1	0.7	5	3.4	10	6.8	53	36.3	77	52.7
19. Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.	4	2.7	13	8.9	32	21.9	42	28.8	55	37.7

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Değişkenlerin tanımlayıcı istatistik bulguları Tablo 46 ile sunulmaktadır. Tanımlayıcı istatistikler bağlamında değişkenlerin minimum, maksimum, ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmektedir. Değişkenlerin ortalaması 2.78 ile 3.53, standart sapma değerleri ise 0.46 ile 0.83 arasında değişmektedir. Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Davranışı algılarına ilişkin puan ortalaması ($\bar{X}$ =2.81) olarak elde edilmiştir. Dönüşümcü Liderlik Davranışı alt boyutlarına ilişkin ortalama puanlara bakıldığında en yüksek ortalama puan Karizma alt boyutu için ($\bar{X}$ =2.85), en düşük ortalama puan Entelektüel Uyarım / Bireysel Düzeyde İlgil alt boyutu için ($\bar{X}$ =2.78) olarak ortaya çıkmıştır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına ilişkin puan ortalaması ($\bar{X}$ =3,17) olarak elde edilmiştir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı alt

boyutlarına ilişkin ortalama puanlara bakıldığında en yüksek ortalama Nezaket alt boyutu için ($\bar{X}$ =3,53), en düşük ortalama puan Vicdanlılık alt boyutu için ($\bar{X}$ =2.85) olarak ortaya çıkmıştır. Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Davranışıyla ilgili algıları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile alt boyutlarına ilişkin olarak elde edilen puan ortalamaları, “oldukça sık” ve “her zaman” seviyesinde bir davranış gösterildiği anlamına gelmektedir.

Tablo 46: Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri (N=146)

Boyutlar	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sp.
Entelektüel Uyarım / Bireysel Düzeyde İlgil	0.44	4.00	2.78	0.83
Karizma	0.67	4.00	2.85	0.79
Dönüşümcü Liderlik Davranışı	0.53	4.00	2.81	0.75
Sivil Erdem	0.25	4.00	3.10	0.77
Nezaket	2.00	4.00	3.53	0.46
Centilmenlik	1.00	4.00	2.95	0.69
Özgecili	2.00	4.00	3.28	0.60
Vicdanlılık	0.33	4.00	2.85	0.79
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	1.89	4.00	3.17	0.47

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

4.3.5.4. Normal Dağılım Analizi

Ölçekler ve boyutlarına ait görüşlerin dağılımının normalliği SPSS programı yardımıyla Kolmogorov – Smirnov testi ile analiz edilmiştir. Test sonuçları Tablo 47’de sunulmuştur.

Tablo 47: Normal Dağılım Testi (N=146)

Değişkenler	Kolmogorov -Smirnov Z	p Değeri
Dönüşümcü Liderlik Davranışı	1.004	0.266
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	0.855	0.457

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Test sonucuna göre; dönüşümcü liderlik davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenlerinin normal dağılım gösterdiği ($p>0.05$) saptanmaktadır. Çözümlemelerde; dönüşümcü liderlik davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenleri için **parametrik teknikler** kullanılmıştır.

4.3.5.5. Hipotez Testleri ve Sonuçları

Araştırma problemi ile ilgili olarak ileri sürülen iddia veya açıklamalar olan hipotezler, araştırma probleminin çözümüne katkıda bulunacak hareket tarzlarının istatistik parametrelerle ifadesidir. Araştırma, birden çok amaç içeriyorsa alt problemlere başvurulabilir. Özellikle araştırmanın kapsamına ve ana hipotezin içeriğine bağlı olarak bazı durumlarda alt hipotezlerin oluşturulması gerekmektedir. Araştırmanın konusunun geniş kapsamlı ve karmaşık olması alt hipotezlerin test edilmesini zorunlu kılar.

Ana hipotezin test edilebilmesi oluşturulan alt hipotezlerin ayrı ayrı test edilebilmesi ile mümkündür. Alt hipotezler, çözümü kolaylaştırmak için temel problemin ayrıldığı alt birimlerdir. Bu hipotezler, kolaylıkla ele alınabilen ve çözülebilen yardımcı yargılar olup araştırmanın çerçevesini netleştirir ve araştırmacının ilgili değişkenler üzerinde yoğunlaşmasını sağlar (Altunışık ve diğerleri, 2010: 55).

Saha araştırmasında test edilmek üzere belirlenen ana hipotezler doğrultusunda alt hipotezler oluşturulmuştur. Araştırmada 5 ana hipotez kapsamında 19 alt hipotez oluşturulmuştur. Saha araştırmasında amaçlara ulaşmak için geliştirilen hipotezler aşağıda olduğu gibidir.

H₁ : Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışına ait alt boyutlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1.1} : Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların gösterdiği Özgecilik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1.2} : Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların gösterdiği Vicdanlılık davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1.3} : Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların gösterdiği Nezaket davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1.4} : Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların gösterdiği Centilmenlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1.5} : Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların gösterdiği Sivil erdem davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂ : Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Davranışına ait alt boyutlar ile çalışanların gösterdiği Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2.1} : Yöneticilerin gösterdiği Entelektüel Uyarım / Bireysel Düzeyde ilgi ile çalışanların gösterdiği Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2.2} : Yöneticilerin gösterdiği Karizma (İdealleştirilmiş Etki - Davranış / Atfedilen) ile çalışanların gösterdiği Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃ : Yöneticilerin gösterdiği Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına ait alt boyutların, çalışanların gösterdiği Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3.1}: Yöneticilerin gösterdiği Entelektüel Uyarım / Bireysel Düzeyde İlgi'nin çalışanların gösterdiği Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3.2} : Yöneticilerin gösterdiği Karizma (İdealleştirilmiş Etki – Davranış / Atfedilen)'nın çalışanların gösterdiği Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₄ : Çalışanların yöneticileri ile ilgili Dönüşümcü Liderlik algıları arasında, çalışanların profil özelliklerine (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, çalışma süresi, çalışma pozisyonu) göre anlamlı bir fark vardır.

H_{4.1} : Çalışanların yöneticileri ile ilgili Dönüşümcü Liderlik algıları arasında, çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark vardır.

H_{4.2} : Çalışanların yöneticileri ile ilgili Dönüşümcü Liderlik algıları arasında, çalışanların yaşına göre anlamlı bir fark vardır.

H_{4.3} : Çalışanların yöneticileri ile ilgili Dönüşümcü Liderlik algıları arasında, çalışanların öğrenim durumuna göre anlamlı bir fark vardır.

H_{4.4} : Çalışanların yöneticileri ile ilgili Dönüşümcü Liderlik algıları arasında, çalışanların çalışma süresine göre anlamlı bir fark vardır.

H_{4.5} : Çalışanların yöneticileri ile ilgili Dönüşümcü Liderlik algıları arasında, çalışanların çalışma pozisyonuna göre anlamlı bir fark vardır.

H₅ : Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme düzeyi arasında, çalışanların profil özelliklerine (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, çalışma süresi, çalışma pozisyonu) göre anlamlı bir fark vardır.

H_{5.1} : Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme düzeyi arasında, çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark vardır.

H_{5.2} : Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme düzeyi arasında çalışanların yaşına göre anlamlı bir fark vardır.

H_{5.3} : Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme düzeyi arasında, çalışanların öğrenim durumuna göre anlamlı bir fark vardır

H_{5.4} : Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme düzeyi arasında çalışanların çalışma süresine göre anlamlı bir fark vardır

H_{5.5} : Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme düzeyi arasında, çalışanların çalışma pozisyonuna göre anlamlı bir fark vardır.

4.3.5.5.1. Korelasyon Analizi Sonuçları

H₁ : Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışına ait alt boyutlar arasında anlamlı bir ilişki vardır

H_{1.1} : Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların gösterdiği Özgecilik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1.2} : Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların gösterdiği Vicdanlılık davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1.3} : Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların gösterdiği Nezaket davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1.4} : Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların gösterdiği Centilmenlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1.5} : Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların gösterdiği Sivil Erdem davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 48 değişkenler arasındaki ilişkileri ifade eden korelasyon katsayılarını sergilemektedir. Tablodaki Pearson korelasyon katsayıları araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilere işaret etmektedir.

Tablo 48 ile sonuçları ortaya konulan korelasyon analizi, araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin yönüne ve kuvvetine ilişkin fikir vermektedir. Dönüşümcü liderlik davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı ($r=0.523$), sivil erdem ($r=0.489$), nezaket ($r=0.271$), centilmenlik ($r=0.433$), özgecilik ($r=0.276$) ve vicdanlılık ($r=0.372$) arasında pozitif yönlü ve 0.01 anlamlılık düzeyinde ilişki bulunmaktadır.

Tablo 48: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Korelasyon Analizi (N=146)

Değişkenler	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Dönüşümcü Liderlik Davranışı	1						
2. Sivil Erdem	.489**	1					
3. Nezaket	.271**	.431**	1				
4. Centilmenlik	.433**	.443**	.397**	1			
5. Özgecilik	.276**	.374**	.420**	.377**	1		
6. Vicdanlılık	.372**	.543**	.357**	.419**	.235**	1	
7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	.523**	.807**	.704**	.748**	.614**	.718**	1

** Pearson Korelasyonu $p<0.01$ düzeyinde anlamlıdır.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışı ile sivil erdem ($r=0.807$), nezaket ($r=0.704$), centilmenlik ($r=0.748$), özgecilik ($r=0.614$) ve vicdanlılık ($r=0.718$) arasında pozitif yönlü ve 0.01 anlamlılık düzeyinde ilişki tespit edilmektedir.

Elde edilen analiz sonuçları; H_1 , $H_{1.1}$, $H_{1.2}$, $H_{1.3}$, $H_{1.4}$ ve $H_{1.5}$ hipotezlerini desteklemektedir.

H₂ : Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Davranışına ait alt boyutlar ile çalışanların gösterdiği Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2.1} : Yöneticilerin gösterdiği Entelektüel Uyarım/ Bireysel Düzeyde ilgi ile çalışanların gösterdiği Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2.2} : Yöneticilerin gösterdiği Karizma (İdealleştirilmiş Etki - Davranış / Atfedilen) ile çalışanların gösterdiği Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 49 değişkenler arasındaki ilişkileri ifade eden korelasyon katsayılarını sergilemektedir. Tablodaki Pearson korelasyon katsayıları araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilere işaret etmektedir.

Tablo 49: Dönüşümcü Liderlik Davranışı Korelasyon Analizi (N=146)

Değişkenler	1.	2.	3.	4.
1. Entelektüel Uyarım / Bireysel Düzeyde İlgi	1			
2. Karizma	.708**	1		
3. Dönüşümcü Liderlik Davranışı	.956**	.884**	1	
4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	.467**	.516**	.523**	1

** Pearson Korelasyonu $p < .01$ düzeyinde anlamlıdır.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Tablo 47’de elde edilen analiz sonuçlarına göre; örgütsel vatandaşlık davranışı ile entelektüel uyarım / bireysel düzeyde ilgi ($r=0.467$), karizma ($r=0.516$) ve dönüşümcü liderlik davranışı ($r=0.523$) arasında pozitif yönlü ve 0.01 anlamlılık düzeyinde ilişki bulunmaktadır.

Elde edilen bulgular; H₂, H_{2.1} ve H_{2.2} hipotezlerini desteklemektedir.

4.3.5.5.2. Regresyon Analizi Sonuçları

H₃ : Yöneticilerin gösterdiği Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına ait alt boyutların, çalışanların gösterdiği Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3.1}: Yöneticilerin gösterdiği Entelektüel Uyarım/Bireysel Düzeyde İlgî'nin çalışanların gösterdiği Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3.2}: Yöneticilerin gösterdiği Karizma (İdealleştirilmiş Etki – Davranış/ Atfedilen)'nin çalışanların gösterdiği Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre araştırma hipotezlerini test etmek ve korelasyon ilişkilerindeki yönü belirlemek amacıyla “Çoklu Doğrusal Regresyon” analizi uygulanmıştır.

Tablo 50 örgütsel vatandaşlık davranışı bağımlı değişkeninin entelektüel uyarım / bireysel düzeyde ilgi ve karizma bağımsız değişkenlerine ait regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 50 : Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Standart β	p Değeri
Bağımsız Değişkenler		
Entelektüel Uyarım / Bireysel Düzeyde İlgî	0.202	0.045
Karizma	0.373	0.000
F = 28.788		
R ² = 0.287		
p < 0.05		

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Regresyon analizi sonuçlarına göre modelde, dönüşümcü liderlik davranışı boyutları, örgütsel vatandaşlık davranışını %28.7 düzeyinde açıklayabilmektedir. Bu durum, dönüşümcü liderlik davranışı boyutlarının, örgütsel vatandaşlık davranışını %28.7 düzeyinde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca kurulan bu modelin 0.05 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 48’de temsil edilen; entelektüel uyarım / bireysel düzeyde ilgi ($\beta=0.202$, $p=0.045<0.05$) ve karizma ($\beta=0.373$, $p=0.000<0.05$) olan bağımsız değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini ifade eden model istatistiki açıdan anlamlıdır. Karizma ve Entelektüel Uyarım / Bireysel Düzeyde İlgi boyutu karşılaştırıldığında Karizmanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışını daha fazla etkilediğini söylemek mümkündür.

Elde edilen bulgular; H_3 , $H_{3.1}$ ve $H_{3.2}$ hipotezlerini desteklemektedir.

4.3.5.5.3. Varyans Analizi (ANOVA) ve T-Test Sonuçları

H_4 : Çalışanların yöneticileri ile ilgili Dönüşümcü Liderlik algıları arasında, çalışanların profil özelliklerine (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, çalışma süresi, çalışma pozisyonu) göre anlamlı bir fark vardır.

$H_{4.1}$: Çalışanların yöneticileri ile ilgili Dönüşümcü Liderlik algıları arasında, çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark vardır.

$H_{4.2}$: Çalışanların yöneticileri ile ilgili Dönüşümcü Liderlik algıları arasında, çalışanların yaşına göre anlamlı bir fark vardır.

$H_{4.3}$: Çalışanların yöneticileri ile ilgili Dönüşümcü Liderlik algıları arasında, çalışanların öğrenim durumuna göre anlamlı bir fark vardır.

$H_{4.4}$: Çalışanların yöneticileri ile ilgili Dönüşümcü Liderlik algıları arasında, çalışanların çalışma süresine göre anlamlı bir fark vardır.

$H_{4.5}$: Çalışanların yöneticileri ile ilgili Dönüşümcü Liderlik algıları arasında, çalışanların çalışma pozisyonuna göre anlamlı bir fark vardır.

Çalışanların dönüşümcü liderlik davranışı ile cinsiyetleri arasındaki ilişki “Bağımsız Gruplar t Testi”ne göre analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 51’de verilmektedir.

Tablo 51: Dönüşümcü Liderlik Davranışı - Cinsiyet

Değişkenler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	s.s.	F	t	p
Dönüşümcü Liderlik Davranışı	Erkek	115	2.77	0.75	0.017	-1.264	0.208
	Bayan	31	2.96	0.78			

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Tablo 51’de, çalışanların dönüşümcü liderlik davranışı ile cinsiyetleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$). **H_{4.1} hipotezi desteklenmemektedir.**

Çalışanların dönüşümcü liderlik davranışı ile yaşları arasındaki ilişki “Tek Yönlü ANOVA Analizi”ne göre analiz edilmiştir. Grup varyanslarının homojenlik analizi için Levene Testi kullanılmıştır. Tablo 52 Levene Testine ait sonuçları göstermektedir.

Tablo 52: Yaş (DLD) – Levene Testi

Değişken	Levene Değeri	p Değeri
Dönüşümcü Liderlik Davranışı	1.694	0.171

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Tablo 52 incelendiğinde grup varyansının eşit olduğu tespit edilmektedir ($p>0.05$). Bu sonuç, Tek Yönlü ANOVA Analizi uygulanabilmesi için gerekli ön şartın sağlandığını göstermektedir. Tek Yönlü ANOVA Analizi sonuçları Tablo 53’de verilmektedir.

Tablo 53: Dönüşümcü Liderlik Davranışı - Yaş

ANOVA Sonuçları									
Değişken	Yaş	N	$\bar{X}$	SH _x	Var. K.	K. T.	K. O.	F	P
Dönüşümcü Liderlik Davranışı	21-30	50	2.91	0.63	G. Arası	1.237	0.412	0.710	0.547
	31-40	54	2.79	0.78	Grup İçi	82.446	0.581		
	41-50	32	2.74	0.92	Toplam	83.683			
	51 ve üzeri	10	2.58	0.66					
Toplam		146	2.81	0.75					

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Analiz sonuçları incelendiğinde, çalışanların dönüşümcü liderlik davranışı ile yaşları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı saptanmaktadır ($p>0.05$). **H_{4.2} hipotezi desteklenmemektedir.**

Çalışanların dönüşümcü liderlik davranışı ile öğrenim durumları arasındaki ilişki “*Tek Yönlü ANOVA Analizi*”ne göre analiz edilmiştir. Grup varyanslarının homojenlik analizi için Levene Testi kullanılmıştır. Tablo 54 Levene Testine ait sonuçları göstermektedir.

Tablo 54: Öğrenim Durumu – Levene Testi

Değişkenler	Levene Değeri	p Değeri
Dönüşümcü Liderlik Davranışı	0.889	0.413

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Tablo 54 incelendiğinde grup varyanslarının eşit olduğu tespit edilmektedir ($p>0.05$). Bu sonuç, Tek Yönlü ANOVA Analizi uygulanabilmesi için gerekli ön şartın sağlandığını göstermektedir. Tek Yönlü ANOVA Analizi sonuçları Tablo 55’te verilmektedir.

Tablo 55: Dönüşümcü Liderlik Davranışı – Öğrenim Durumu

ANOVA Sonuçları									
Değişken	Öğrenim	N	$\bar{X}$	SH _x	Var. K.	K. T.	K. O.	F	P
Dönüşümcü Liderlik Davranışı	Lise	19	2.63	0.88	G. Arası	1.788	0.894	1.561	0.213
	Üniversite	113	2.87	0.72	Grup İçi	81.895	0.573		
	Lisansüstü	14	2.57	0.82	Toplam	83.683			
	Toplam	146	2.81	0.75					

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Tablo 55’te, çalışanların dönüşümcü liderlik davranışı ile öğrenim durumları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$). **H_{4.3} hipotezi desteklenmemektedir.**

Çalışanların dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışma süreleri arasındaki ilişki “*Tek Yönlü ANOVA Analizi*”ne göre analiz edilmiştir. Grup varyanslarının homojenlik analizi için Levene Testi kullanılmıştır. Tablo 56 Levene Testine ait sonuçları göstermektedir.

Tablo 56: Çalışma Süresi (DLD) – Levene Testi

Değişken	Levene Değeri	p Değeri
Dönüşümcü Liderlik Davranışı	1.153	0.334

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Tablo 56 incelendiğinde grup varyansının eşit olduğu tespit edilmektedir ($p>0.05$). Bu sonuç, Tek Yönlü ANOVA Analizi uygulanabilmesi için gerekli ön şartın sağlandığını göstermektedir. Tek Yönlü ANOVA Analizi sonuçları Tablo 57’de verilmektedir.

Tablo 57: Dönüşümcü Liderlik Davranışı – Çalışma Süresi

ANOVA Sonuçları									
Değişken	Çalışma Süresi	N	$\bar{X}$	SH _x	Var. K.	K. T.	K. O.	F	P
Dönüşümcü Liderlik Davranışı	1 yıldan az	33	2.71	0.79	G. Arası	1.189	0.297	0.508	0.730
	1-5	62	2.84	0.67	Grup İçi	82.494	0.585		
	6-10	30	2.93	0.87	Toplam	83.683			
	11-15	15	2.64	0.79					
	16 yıl ve üzeri	6	2.81	0.87					
	Toplam	146	2.81	0.75					

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Analiz sonuçlarına göre, çalışanların dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışma süreleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$). **H_{4.4} hipotezi desteklenmemektedir.**

Çalışanların dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışma pozisyonları arasındaki ilişki “*Tek Yönlü ANOVA Analizi*”ne göre analiz edilmiştir. Grup varyanslarının homojenlik analizi için Levene Testi kullanılmıştır. Tablo 58 Levene Testine ait sonuçları göstermektedir.

Tablo 58: Çalışma Pozisyonu – Levene Testi

Değişkenler	Levene Değeri	p Değeri
Dönüşümcü Liderlik Davranışı	1.351	0.260

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Tablo 58 İncelendiğinde grup varyanslarının eşit olduğu tespit edilmektedir ($p>0.05$). Bu sonuç, Tek Yönlü ANOVA Analizi uygulanabilmesi için gerekli ön şartın sağlandığını göstermektedir. Tek Yönlü ANOVA Analizi sonuçları Tablo 59’da verilmektedir.

Tablo 59: Dönüşümcü Liderlik Davranışı – Çalışma Pozisyonu

ANOVA Sonuçları									
Değişken	Pozisyon	N	$\bar{X}$	SH _x	Var. K.	K. T.	K. O.	F	P
Dönüşümcü Liderlik Davranışı	Üst Dz. Y.	12	2.97	0.61	G. Arası	0.499	0.166	0.284	0.837
	Orta Dz. Y.	34	2.79	0.71	Grup İçi	83.184	0.586		
	Uzman/Mh.	39	2.75	0.81	Toplam	83.683			
	Diğer	61	2.82	0.78					
Toplam		146	2.81	0.75					

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Analiz sonuçlarına göre, çalışanların dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışma süreleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$). **H_{4,5} hipotezi desteklenmemektedir.**

H₅ : Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme düzeyi arasında, çalışanların profil özelliklerine (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, çalışma süresi, çalışma pozisyonu) göre anlamlı bir fark vardır.

H_{5,1} : Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme düzeyi arasında, çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark vardır.

H_{5,2} : Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme düzeyi arasında çalışanların yaşına göre anlamlı bir fark vardır.

H_{5,3} : Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme düzeyi arasında, çalışanların öğrenim durumuna göre anlamlı bir fark vardır

H_{5,4} : Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme düzeyi arasında çalışanların çalışma süresine göre anlamlı bir fark vardır

H_{5,5} : Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme düzeyi arasında, çalışanların çalışma pozisyonuna göre anlamlı bir fark vardır.

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ile cinsiyetleri arasındaki ilişki “Bağımsız Gruplar t Testi”ne göre analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 60’da verilmektedir.

Tablo 60: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı - Cinsiyet

Değişkenler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	s.s.	F	t	p
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Erkek	115	3.15	0.46	0.627	-0.938	0.350
	Bayan	31	3.24	0.50			

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Tablo 60’da, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ile cinsiyetleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$). $H_{5.1}$ hipotezi desteklenmemektedir.

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ile yaş arasındaki ilişki “Tek Yönlü ANOVA Analizi”ne göre analiz edilmiştir. Grup varyanslarının homojenlik analizi için Levene Testi kullanılmıştır. Tablo 61 Levene Testine ait sonuçları göstermektedir.

Tablo 61: Yaş (ÖVD) – Levene Testi

Değişken	Levene Değeri	p Değeri
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	1.479	0.223

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Tablo 61 incelendiğinde grup varyansının eşit olduğu tespit edilmektedir ($p>0.05$). Bu sonuç, Tek Yönlü ANOVA Analizi uygulanabilmesi için gerekli ön şartın sağlandığını göstermektedir. Tek Yönlü ANOVA Analizi sonuçları Tablo 62’da verilmektedir.

Tablo 62: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı - Yaş

ANOVA Sonuçları									
Değişken	Yaş	N	$\bar{X}$	SH _x	Var. K.	K. T.	K. O.	F	P
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	21-30	50	3.23	0.44	G. Arası	0.247	0.082	0.362	0.781
	31-40	54	3.15	0.45	Grup İçi	32.385	0.228		
	41-50	32	3.14	0.57	Toplam	32.632			
	51 ve üzeri	10	3.11	0.42					
Toplam		146	3.17	0.47					

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Analiz sonuçlarına göre, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ile yaşları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$). **H_{5.2} hipotezi desteklenmemektedir.**

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ile öğrenim durumu arasındaki ilişki “*Tek Yönlü ANOVA Analizi*”ne göre analiz edilmiştir. Grup varyanslarının homojenlik analizi için Levene Testi kullanılmıştır. Tablo 63 Levene Testine ait sonuçları göstermektedir.

Tablo 63: Öğrenim Durumu (ÖVD) – Levene Testi

Değişken	Levene Değeri	p Değeri
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	1.210	0.301

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Tablo 63 incelendiğinde grup varyansının eşit olduğu tespit edilmektedir ($p>0.05$). Bu sonuç, Tek Yönlü ANOVA Analizi uygulanabilmesi için gerekli ön şartın sağlandığını göstermektedir. Tek Yönlü ANOVA Analizi sonuçları Tablo 64’de verilmektedir.

Tablo 64: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Öğrenim Durumu

ANOVA Sonuçları									
Değişken	Öğrenim	N	$\bar{X}$	SH _x	Var. K.	K. T.	K. O.	F	P
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Lise	19	3.19	0.59	G. Arası	0.180	0.090	0.397	0.673
	Üniversite	113	3.18	0.45	Grup İçi	32.452	0.227		
	Lisansüstü	14	3.06	0.43	Toplam	32.632			
	Toplam	146	3.17	0.47					

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Analiz sonuçlarına göre, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ile öğrenim durumları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$). **H_{5.3} hipotezi desteklenmemektedir.**

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ile çalışma süresi arasındaki ilişki “*Tek Yönlü ANOVA Analizi*”ne göre analiz edilmiştir. Grup varyanslarının homojenlik analizi için Levene Testi kullanılmıştır. Tablo 65 Levene Testine ait sonuçları göstermektedir.

Tablo 65: Çalışma Süresi (ÖVD) – Levene Testi

Değişken	Levene Değeri	p Değeri
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	2.028	0.094

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Tablo 65 incelendiğinde grup varyansının eşit olduğu tespit edilmektedir ($p>0.05$). Bu sonuç, Tek Yönlü ANOVA Analizi uygulanabilmesi için gerekli ön şartın sağlandığını göstermektedir. Tek Yönlü ANOVA Analizi sonuçları Tablo 66’da verilmektedir.

Tablo 66: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Çalışma Süresi

ANOVA Sonuçları									
Değişken	Çalışma Süresi	N	$\bar{X}$	SH _x	Var. K.	K. T.	K. O.	F	P
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	1 yıldan az	33	3.08	0.46	G. Arası	0.911	0.228	1.012	0.404
	1-5	62	3.14	0.47	Grup İçi	31.722	0.225		
	6-10	30	3.26	0.53	Toplam	32.632			
	11-15	15	3.31	0.39					
	16 yıl ve üzeri	6	3.22	0.20					
	Toplam	146	3.17	0.47					

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Analiz sonuçlarına göre, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ile çalışma süresi arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$). **H_{5,4} hipotezi desteklenmemektedir.**

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ile çalışma pozisyonu arasındaki ilişki “Tek Yönlü ANOVA Analizi”ne göre analiz edilmiştir. Grup varyanslarının homojenlik analizi için Levene Testi kullanılmıştır. Tablo 67 Levene Testine ait sonuçları göstermektedir.

Tablo 67: Çalışma Pozisyonu (ÖVD) – Levene Testi

Değişkenler	Levene Değeri	p Değeri
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	1.855	0.140

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Tablo 67 incelendiğinde grup varyansının eşit olduğu tespit edilmektedir ($p>0.05$). Bu sonuç, Tek Yönlü ANOVA Analizi uygulanabilmesi için gerekli ön şartın sağlandığını göstermektedir. Tek Yönlü ANOVA Analizi sonuçları Tablo 68’de verilmektedir.

Tablo 68: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Çalışma Pozisyonu

ANOVA Sonuçları									
Değişken	Pozisyon	N	$\bar{X}$	SH _x	Var. K.	K. T.	K. O.	F	P
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Üst Dz. Y.	12	3.22	0.49	G. Arası	0.722	0.241	1.071	0.364
	Orta Dz. Y.	34	3.06	0.48	Grup İçi	31.910	0.225		
	Uzman/Mh	39	3.14	0.37	Toplam	32.632			
	Diğer	61	3.24	0.51					
Toplam		146	3.17	0.47					

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Analiz sonuçlarına göre, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ile çalışma pozisyonu arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$). **H_{5.5} hipotezi desteklenmemektedir**

4.3.5.5.4. Hipotez Testleri Sonuçlarının Toplu Olarak Sunulması

H₁: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışına ait alt boyutlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütsel vatandaşlık davranışına ait alt boyutlar ile dönüşümcü liderlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu iddia eden ilk hipotezin test sonuçları Tablo 69’da sunulmuştur.

Tablo 69: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları İle Dönüşümcü Liderlik Davranışı Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları ve Birinci Hipotezin Testi

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları	Özgecilik	Vicdanlılık	Nezaket	Centilmenlik	Sivil Erdem
Dönüşümcü Liderlik Davranışı (r Pearson korelasyon katsayıları)	0.276**	0.372**	0.271**	0.433**	0.489**
Hipotezin Desteklenme Durumu	Kabul	Kabul	Kabul	Kabul	Kabul

** Pearson Korelasyonu $p<.01$ düzeyinde anlamlıdır

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

H₂: Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Davranışına ait alt boyutlar ile çalışanların gösterdiği Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütsel vatandaşlık davranışına ait alt boyutlar ile dönüşümcü liderlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu iddia eden ikinci hipotezin test sonuçları Tablo 70’de sunulmuştur.

Tablo 70: Dönüşümcü Liderlik Davranışı Boyutları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları ve İkinci Hipotezin Testi

Dönüşümcü Liderlik Davranışı Boyutları	Karizma	Entelektüel Uyarım / Bireysel Düzeyde İlgisi
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (r Pearson korelasyon katsayıları)	0.467**	0.516**
Hipotezin Desteklenme Durumu	Kabul	Kabul

** Pearson Korelasyonu $p < .01$ düzeyinde anlamlıdır

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

H₃: Yöneticilerin gösterdiği Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına ait alt boyutların, çalışanların gösterdiği Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Dönüşümcü liderlik davranışına ait alt boyutlar ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir etki olduğunu iddia eden üçüncü hipotezin test sonuçları Tablo 71’de sunulmuştur.

Tablo 71: Dönüşümcü Liderlik Davranışı Boyutları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları ve Üçüncü Hipotezin Testi

Dönüşümcü Liderlik Davranışı Boyutları	Karizma	Entelektüel Uyarım / Bireysel Düzeyde İlgisi
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (p Değeri)	0.045**	0.000**
Hipotezin Desteklenme Durumu	Kabul	Kabul

** $p < 0.05$ düzeyinde anlamlıdır

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

H₄: Çalışanların yöneticileri ile ilgili Dönüşümcü Liderlik algıları arasında, çalışanların profil özelliklerine (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, çalışma süresi, çalışma pozisyonu) göre anlamlı bir fark vardır.

Dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların profil özellikleri arasında anlamlı bir farklılık olduğunu iddia eden dördüncü hipotezin test sonuçları Tablo 72’de sunulmuştur.

Tablo 72: Dönüşümcü Liderlik Davranışı İle Çalışanların Profil Özellikleri Arasındaki Farklılık Analizi Sonuçları ve Dördüncü Hipotezin Testi

Profil Özellikleri	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim Durumu	Çalışma Süresi	Çalışma Pozisyonu
Dönüşümcü Liderlik Davranışı (** p Değeri)	0.208	0.547	0.213	0.730	0.837
Hipotezin Desteklenme Durumu	Red	Red	Red	Red	Red

** $p > 0.05$ anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

H₅: Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme düzeyi arasında, çalışanların profil özelliklerine (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, çalışma süresi, çalışma pozisyonu) göre anlamlı bir fark vardır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile çalışanların profil özellikleri arasında anlamlı bir farklılık olduğunu iddia eden beşinci hipotezin test sonuçları Tablo 73’de sunulmuştur.

Tablo 73: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Çalışanların Profil Özellikleri Arasındaki Farklılık Analizi Sonuçları ve Beşinci Hipotezin Testi

Profil Özellikleri	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim Durumu	Çalışma Süresi	Çalışma Pozisyonu
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (**p Değeri)	0.350	0.781	0.673	0.404	0.364
Hipotezin Desteklenme Durumu	Red	Red	Red	Red	Red

** $p > 0.05$ anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

4.4. ARAŞTIRMA BULGULARINA İLİŞKİN GENEL DEĞERLENDİRME

Araştırmada denizcilik işletmelerinde dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler ile bahse konu davranışlarda çalışan profiline göre farklılığın bulunup bulunmadığı araştırılmıştır. Çalışmada, dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları çalışan algıları açısından değerlendirilerek bulgulara ulaşılmıştır. Bu amaçla, İstanbul ve İzmir bölgelerinde denizcilik sektörünün kara yönetiminde yer alan gemi yönetim işletmelerindeki beyaz yakalı çalışanların üzerinde çalışma gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sürecinde; veri toplam aracının geçerliliğinin ölçülmesi maksadıyla ön test kapsamında yapılan pilot uygulamada, anketin yapısal geçerliliği anketin güvenilirlik analizi (cronbach alfa) sonuçlarıyla değerlendirilmiştir. Uzman görüşlerinin alınması ve pilot anket uygulaması sonrasında nihai hale getirilen anket, her bir bölümü için ayrı ayrı uygulanacak şekilde açımlayıcı (keşfedici) faktör analizine ve sonrasında ortaya çıkan faktörler her biri ayrı ayrı olacak şekilde güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı SPSS 23.0 kullanılarak; Tanımlayıcı analizler (frekans dağılımları, ortalama ve standart Sapma), açımlayıcı (keşfedici) faktör ve güvenilirlik analizi, Kolmogorov - Smirnov Dağılım Normalliği Analizi, Hipotez Testleri için; Korelasyon, Regresyon, Bağımsız Gruplar t-Test ve Tek Yönlü Varyans Analizi (One-way Anova), Grup varyanslarının homojenlik analizi için; Levene Testi kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerden, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Pilot Anket Güvenilirliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Pilot Anket Güvenilirliği sırasıyla Cronbach Alpha (α): 0,984 ve 0,919 olarak yüksek güvenilirlik seviyesinde bulunmuştur.

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Faktör analizi kapsamında; Temel bileşenler yöntemi ve Varimax döndürme yöntemi kullanılarak sorular analiz edilmiştir. **Örneklem yeterliliği ölçüsü 0.50 değerinin altında kalan, faktör altında tek kalan, faktör ağırlığı 0.50'nin altında olan ifade bulunmadığı görülmüştür.** Aynı anda farklı faktöre yüklenmiş maddelerin bulunmasının önüne geçilmek maksadıyla, birbirine yakın faktör ağırlıkları olan (birden fazla faktöre yüksek değerde yük verdiği belirlenen maddeler) 5 soru analizden çıkarılarak yapılan faktör analizinde, özdeğerleri 1 ve üzerinde olan 2 faktör elde edilmiştir. Toplam açıklanan varyans %65.078 olarak kabul edilebilir seviyede bulunmuştur. Faktörler sırasıyla “Karizma” (Faktörün açıklayıcılığı %27.562) ve “Entelektüel

Uyarım / Bireysel Düzeyde İlgî” (Faktörün açıklayıcılığı %37.515) olarak adlandırılmıştır. Analiz sonucunda; Karizma (charisma) / İlham vermenin (Inspirational) aynı boyutta, Entelektüel uyarım (Intellectual Stimulation) ile Bireysel düzeyde ilginin (Individualized consideration) farklı boyutta toplandığı görülmüştür

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Faktör Analizi kapsamında; Temel bileşenler yöntemi ve Varimax döndürme yöntemi kullanılarak sorular analiz edilmiştir. **Örneklem yeterliliği ölçüsü 0.50 değerinin altında kalan, faktör altında tek kalan, birbirine yakın faktör ağırlıkları olan ve faktör ağırlığı 0.50'nin altında olan soru bulunmamıştır.** Yapılan faktör analizinde özdeğerleri 1 ve üzerinde olan 5 faktör elde edilmiştir. Toplam açıklanan varyans %62.528 olarak kabul edilebilir seviyede bulunmuştur. Faktörler sırasıyla “Sivil Erdem” (%14.025), “Nezaket” (%13.910), “Centilmenlik” (%12.413), “Özgecilik” (%12.241) ve “Vicdanlılık” (%9.939), olarak adlandırılmıştır. Basım ve Şeşen (2006) tarafından geliştirilen ölçekten farklı olarak, Özgecilik faktörü altında bulunan 4 ve 5 numaralı soruların çalışmada Nezaket faktörü altında toplandığı, diğer madde ve faktörlerin Basım ve Şeşen (2006) tarafından geliştirilen ölçekle ve Organ (1988) tarafından ortaya konulan örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ile uyum gösterdiği görülmüştür.

Hipotez testlerine geçmeden önce; keşifsel faktör analizleri neticesinde gruplandırılan ifadelerden oluşan ölçek güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Güvenilirlik analizlerinde, içsel tutarlılığı ölçmede Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı dikkate alınmıştır. Çok Faktörlü Liderlik ölçeğinin Güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısının 0.94 olduğu, Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğinin Güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısının 0.87 olduğu ve literatürde öngörülen kriteri sağladığı görülmüştür. Dolayısıyla sonuçlar araştırmada kullanılan Çok Faktörlü Liderlik ölçeği ve Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine ilişkin ifadelerin yüksek derecede içsel tutarlılığı olduğunu ortaya koymaktadır.

4.4.1. Dönüşümcü Liderlik İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Çalışanların yöneticileriyle ilgili olarak sırasıyla, kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne aldığı, ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurguladığı, kendilerine sadece grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davrandığını en yüksek ortalama seviyesinde ifade etmişlerdir. Çalışanların yöneticileri ilgili olarak, gelecek hakkında iyimser konuşması, kendilerine güçlü

yönlerini geliştirmeleri için yardım etmesi ve grubun iyiliği için kendi çıkarlarını bir kenara bırakmasına yönelik ifadeleri en düşük ortalama seviyesinde ifade etmişlerdir.

Çalışanların yöneticileriyle ilgili olarak çok faktörlü liderlik ölçeğindeki ifadelere verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımlarına bakıldığında, çalışanların yöneticileri ile ilgili olarak; kendilerine sadece grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davrandıkları, ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurguladıkları, kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne aldıklarını belirten ifadeleri her zaman seviyesinde en yüksek yüzdeye sahip olanlardır.

4.4.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Çalışanların gösterdiği Örgütsel Vatandaşlık Davranışına yönelik ifadeler incelendiğinde sırasıyla, diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı göstermeleri, birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret etmeleri, işle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmamalarına yönelik ifadeler en yüksek ortalama seviyesinde ifade edilmiştir. Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamamaları, mesaide yaşadıkları yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymamaları ve işletmenin sosyal faaliyetlerine kendi istekleriyle katılmalarına yönelik ifadeler en düşük ortalama seviyesinde ifade edilmiştir.

Çalışanların gösterdiği Örgütsel Vatandaşlık Davranışına yönelik ifadelere verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımlarına bakıldığında, çalışanların kendileri ile ilgili olarak; Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı göstermeleri, birlikte görev yaptıkları diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret etmeleri, işle ilgili problemlerde elinde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmamalarını belirten ifadeleri her zaman seviyesinde en yüksek yüzdeye sahip olanlardır.

4.4.3. Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Değişkenlerin tanımlayıcı istatistikler bağlamında, “Entelektüel Uyarım / Bireysel Düzeyde İlgî”, “Karizma”, “Dönüşümcü Liderlik Davranışı”, “Sivil Erdem”,

“Nezaket”, “Centilmenlik”, “Özgecilik”, “Vicdanlılık”, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” boyutlarının, minimum, maksimum, ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiştir. Değişkenlerin ortalaması 2.78 ile 3.53, standart sapma değerleri ise 0.46 ile 0.83 arasında değişmektedir. Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Davranışı algılarına ilişkin puan ortalaması ($\bar{X}$ =2.81) olarak elde edilmiştir. Dönüşümcü Liderlik Davranışı alt boyutlarına ilişkin ortalama puanlara bakıldığında en yüksek ortalama puan Karizma alt boyutu için ($\bar{X}$ =2.85), en düşük ortalama puan Entelektüel Uyarım / Bireysel Düzeyde İlgi alt boyutu için ($\bar{X}$ =2.78) olarak ortaya çıkmıştır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına ilişkin puan ortalaması ($\bar{X}$ =3,17) olarak elde edilmiştir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı alt boyutlarına ilişkin ortalama puanlara bakıldığında en yüksek ortalama Nezaket alt boyutu için ($\bar{X}$ =3,53), en düşük ortalama puan Vicdanlılık alt boyutu için ($\bar{X}$ =2.85) olarak ortaya çıkmıştır. Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Davranışıyla ilgili algıları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile alt boyutlarına ilişkin olarak elde edilen puan ortalamaları, “oldukça sık” ve “her zaman” seviyesinde bir davranış gösterildiği anlamına gelmektedir.

Ölçekler ve boyutlarına ait görüşlerin dağılımının normalliği Kolmogorov – Smirnov testi ile analiz edilmiştir. Test sonucuna göre; dönüşümcü liderlik davranışı (p=0.266) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (p=0.457) değişkenlerinin normal dağılım gösterdiği (p>0.05) tespit edilmiş ve çözümlemelerde **parametrik teknikler** kullanılmıştır.

4.4.4. Hipotez Testleri Sonucuna İlişkin Bulgular

Hipotez testleri sonucu kabul ve ret durumunu gösteren Tablo 74’de sunulmuştur.

Tablo 74 Hipotez Testleri Sonucu

Hipotezler	Sonuç
H₁ : Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışına ait alt boyutlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.	
H₁₁ Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların gösterdiği Özgecilik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H₁₂ Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların gösterdiği Vicdanlılık davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi

H₁₃ Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların gösterdiği Nezaket davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H₁₄ Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların gösterdiği Centilmenlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H₁₅ Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların gösterdiği Sivil erdem davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H₂: Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Davranışına ait alt boyutlar ile çalışanların gösterdiği Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	
H₂₁ Yöneticilerin gösterdiği Entelektüel Uyarım/ Bireysel Düzeyde ilgi ile çalışanların gösterdiği Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H₂₂ Yöneticilerin gösterdiği Karizma (İdealleştirilmiş Etki - Davranış / Atfedilen) ile çalışanların gösterdiği Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H₃: Yöneticilerin gösterdiği Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına ait alt boyutların, çalışanların gösterdiği Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	
H₃₁ Yöneticilerin gösterdiği Entelektüel Uyarım/Bireysel Düzeyde İlgi'nin çalışanların gösterdiği Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H₃₂ Yöneticilerin gösterdiği Karizma (İdealleştirilmiş Etki – Davranış/ Atfedilen)'nın çalışanların gösterdiği Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H₄: Çalışanların yöneticileri ile ilgili Dönüşümcü Liderlik algıları arasında, çalışanların profil özelliklerine (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, çalışma süresi, çalışma pozisyonu) göre anlamlı bir fark vardır.	
H₄₁ : Çalışanların yöneticileri ile ilgili Dönüşümcü Liderlik algıları arasında, çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark vardır.	Reddedildi
H₄₂ : Çalışanların yöneticileri ile ilgili Dönüşümcü Liderlik algıları arasında, çalışanların yaşına göre anlamlı bir fark vardır.	Reddedildi
H₄₃ : Çalışanların yöneticileri ile ilgili Dönüşümcü Liderlik algıları arasında, çalışanların öğrenim durumuna göre anlamlı bir fark vardır.	Reddedildi

H₄₄ : Çalışanların yöneticileri ile ilgili Dönüşümcü Liderlik algıları arasında, çalışanların çalışma süresine göre anlamlı bir fark vardır.	Reddedildi
H₄₅ : Çalışanların yöneticileri ile ilgili Dönüşümcü Liderlik algıları arasında, çalışanların çalışma pozisyonuna göre anlamlı bir fark vardır.	Reddedildi
H₅ : Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme düzeyi arasında, çalışanların profil özelliklerine (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, çalışma süresi, çalışma pozisyonu) göre anlamlı bir fark vardır.	
H₅₁ : Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme düzeyi arasında, çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark vardır.	Reddedildi
H₅₂ : Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme düzeyi arasında çalışanların yaşına göre anlamlı bir fark vardır.	Reddedildi
H₅₃ : Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme düzeyi arasında, çalışanların öğrenim durumuna göre anlamlı bir fark vardır	Reddedildi
H₅₄ : Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme düzeyi arasında çalışanların çalışma süresine göre anlamlı bir fark vardır	Reddedildi
H₅₅ : Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme düzeyi arasında, çalışanların çalışma pozisyonuna göre anlamlı bir fark vardır.	Reddedildi

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Davranışı ile Çalışanların Gösterdiği Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Ait Alt Boyutlar Arasındaki İlişki

Çalışma sonucunda yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışına ait alt boyutlar arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışmada Dönüşümcü liderlik davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı ($r=0.523$), sivil erdem ($r=0.489$), nezaket ($r=0.271$), centilmenlik ($r=0.433$), özgecilik ($r=0.276$) ve vicdanlılık ($r=0.372$) arasında pozitif yönlü ve 0.01 anlamlılık düzeyinde ilişki bulunmuştur. Yani yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışı sergileme eğilimleri arttıkça, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları da artmaktadır. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Davranışı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışına ait alt boyutlar arasındaki ilişkiler, daha önce yapılmış olan çalışmalarda elde edilen sonuçlar ile uyumludur.

Genel olarak dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutları arasında olumlu ilişkiler olduğu literatürdeki kaynaklardan anlaşılmaktadır. Örneğin, Bass (1999) araştırmasında, dönüşümcü liderlerin özgecilik, üstün görev bilinci, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha çok sergilediklerini ve aynı zamanda astlarına aynı değerleri aşıladığı sonucuna varmıştır (Bass, 1999: 12).

Bu bulgular diğer yerli (Dilek (2005), Topaloğlu (2005)) ve yabancı literatür (Podsakoff ve diğerleri, 1996: 280 ; Nguni vd. 2006:151 ; Geijsel ve diğerleri, 2003: 231) ile paralellik göstermektedir.

Podsakoff ve diğerleri (1996); Piccolo ve Colquitt (2006); Nguni ve diğerleri, (2006); Boerner ve diğerleri (2007) ; Arslantaş ve Pekdemir(2007) ; Chen ve diğerleri (2008) ; Krishnan ve Arora (2008) ; Omar ve diğerleri (2009) dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve olumlu doğrudan ilişkiler bulmuşlardır. Givens (2008) tarafından; birçok çalışmada dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve dolaylı ilişkiler bulunduğu örneğin Koh ve diğerleri (1995); Pillai ve diğerleri (1999); MacKenzie ve diğerleri, (2001); Twigg (2004); Elgamal (2004; Purvanova ve diğerleri (2006) ; Schlechter ve Engelbrecht (2006)'nin bunlardan bazıları olduğu ifade edilmiştir (Givens,2008:7). Benzer şekilde dönüşümsel liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaları özetleyen meta analizler de Fuller ve diğerleri (1999) ile Piccolo ve Colquitt (2006) gibi araştırmacılar, dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında güçlü ve tutarlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Örneğin yurt dışında yapılan çalışmalardan biri olan Omar ve arkadaşları (2009) tarafından Malezya'da bir çokuluslu üretim şirketindeki 93 öz yönetimli takım üzerinde gerçekleştirilen çalışmada; dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarının ÖVD ile ilişkisi incelenmiş, her iki liderlik stiline de ilişkili olduğu ancak dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderliğe göre daha güçlü bir ilişki içerisinde bulunduğu tespit edilmiştir. Çalışma sonucunda dönüşümcü liderlik ile ÖVD arasında ($r = 0.63, p < 0.01$) seviyesinde güçlü ilişki bulunmuştur (Omar ve diğerleri, 2009:201).

Podsakoff ve diğerleri (2000) tarafından yapılan bir diğer çalışmada, dönüşümcü liderlik davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında, sivil erdem ($r=0.11$), nezaket ($r=0.24$), centilmenlik ($r=0.23$), özgecilik ($r=0.26$) ve

vicdanlılık ($r=0.24$) seviyesinde pozitif yönlü ve 0.05 anlamlılık düzeyinde ilişki bulunmuştur (Podsakoff ve diğerleri, 2000:528).

Piccolo ve Colquitt (2006) tarafından yapılan çalışmada ise, dönüşümcü liderlik ile ÖVD arasında ($r =0.46, p<0.05$) seviyesinde pozitif yönlü güçlü bir ilişki bulunmuştur (Piccolo ve Colquitt, 2006:334).

Yurt içi çalışmalardan biri olan Bolat (2008) tarafından yapılan çalışmada, dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında; Dönüşümcü liderlik davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ($r=0.553$), sivil erdem ($r=0.487$), nezaket ($r=0.467$), centilmenlik ($r=0.405$), özgecilik ($r=0.494$) ve vicdanlılık ($r=0.503$) arasında pozitif yönlü ve 0.01 anlamlılık düzeyinde ilişki bulunmuştur.

Baysal (2013) tarafından yapılan çalışmada, ilköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özer (2009) tarafından yapılan “Eğitim Örgütlerinde Lider Davranış Biçimleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki” tez çalışmasında dönüşümcü liderlik davranışlarına sahip yöneticilerle çalışan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı sonucuna ulaşılmıştır. Çetin (2011) tarafından yapılan çalışmada, dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışının bütün alt boyutları arasında aynı yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Çalışmada Dönüşümcü liderlik davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından; sivil erdem ($r=0.29$), nezaket ($r=0.27$), centilmenlik ($r=0.14$), özgecilik ($r=0.32$) ve vicdanlılık ($r=0.28$) arasında pozitif yönlü ve 0.01 anlamlılık düzeyinde ilişki bulunmuştur.

Topaloğlu (2005) tarafından kamuya ait bir tersanede çalışan 305 işçi üzerinde gerçekleştirilen çalışmada işçilerin dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin algıları ile ÖVD arasındaki ilişki incelenmiştir. Dönüşümcü liderlik boyutlarından idealleştirilmiş etki ile ÖVD ve tüm boyutları arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Analiz sonucunda ilham verici motivasyon ile ÖVD’nin özgecilik ve nezaket boyutları arasında olumlu ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın sonuçlarında literatürden farklı olarak bireysel düzeyde ilgi ile ÖVD ve boyutları arasında ilişki bulunmamıştır.

Arslandaş ve Pekdemir (2007) tarafından tüketici elektroniği üreten bir firmanın İstanbul Beylikdüzü fabrikasında çalışan toplam 233 mavi yakalı üzerinde gerçekleştirilen araştırmada dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve ÖVD arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma sonucunda yöneticilerin sergilediği dönüşümcü liderlik

davranışları ile çalışanların ÖVD'si arasında anlamlı bir ilişki ($r=0.56$, $p<0.01$) bulunmuştur (Arslantaş ve Pekdemir, 2007).

Oğuz (2011) tarafından yapılan çalışmada, Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin sahip olduğu dönüşümcü liderlik stili arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r= 0.387$, $p <.005$). (Oğuz, 2011: 394)

Örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutu, örgütte ortaya çıkan, işle ilgili problemlerde diğer kişilere karşılık beklemeden yardımcı olmayı ifade eder (Özdeveciöglü 2003, 120). Örgütte çalışan uzman kişilerin, diğer çalışanlara hiçbir ücret almadan yardım ederek onların performanslarını artırmaya yönelik davranışlarıdır. Bu tür davranışlar, bireyin performanslarını geliştirerek grup verimliliğine katkıda bulunurlar (Çetin 2004, 20). Özer (2009) tarafından yapılan çalışmada, Dönüşümcü lider davranış biçimleri ile örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutları (özgecilik, üstün görev bilinci, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur (Özer, 2009:92).

Çalışmada yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışına ait tüm alt boyutlar (özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem) arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Yani yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı sergileme eğilimleri arttıkça, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme düzeylerinin de artacağı, tersi durumda, yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı sergilemekten kaçınmaları karşılığında, çalışanların da örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme düzeylerinin düşeceği sonucuna varılabilir. Araştırma verilerine göre, dönüşümcü liderlik davranışları sergileyen yöneticiler;

Çalışanların, günlük izin alan bir arkadaşının o günkü işlerini yapmaları, aşırı iş yükü ile uğraşan bir çalışma arkadaşına yardım etmesi, yeni işe başlayan bir arkadaşının işi öğrenmesine yardımcı olması gibi özgecilik davranışlarını artırarak ve birbirleriyle yardımlaşmalarını sağlayarak hem bireysel hem de örgütsel verimliliğe katkıda bulunmaktadır.

Çalışanların çok çalışarak, kural ve düzenlemelere karşı gelmeden, işleri ve üstlendikleri rollerle ilgili yükümlülüklerinin ötesine geçerek asgari rol tanımlamalarının ötesine geçme yönünde, vicdanlılık kapsamında değerlendirilen gönüllü davranışları sergilemelerini sağlamaktadır.

Çalışanların verecekleri bir karardan etkilenebilecek kişilerin önceden görüş ve fikirlerini almalarını, kurum içinde önemli konularla ilgili meslektaşlarına bilgi vermelerini, arkadaşlarının sahip olduğu hak ve ayrıcalıklara saygı göstermelerini ve

genel konularda hatırlatma ve danışma davranışlarını sergilemelerini, çalışanlardan kaynaklanan iş ile ilgili sorunları bireylerin haklarını suiistimal etmeden önlemeye ve etkisini azaltmaya yönelik, nezaket kapsamında değerlendirilen gönüllü davranış göstermelerini sağlamaktadır.

Çalışanların zorluklara karşı memnuniyetle katlanma ve küçük meseleleri büyütmeden işine devam etme, hoşgörülü olma, şikayetçi olmadan pozitif tutumunu koruma, çalışma arkadaşları için kendinden fedakarlık yapma gibi, centilmenlik kapsamında değerlendirilen olumlu davranış göstermelerini sağlamaktadır.

Çalışanların en üst düzeyde işletmeye bağlılığını ve ilgisini, çalışma hayatına aktif ve gönüllü olarak katılım sağlamasını, işletme için her alanda en iyiyi yapmaya çalışması gibi sivil erdem kapsamında değerlendirilen davranışları göstermelerini sağlamaktadır.

Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Davranışına Ait Alt Boyutlar ile Çalışanların Gösterdiği Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki

Çalışma sonucunda Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Davranışına ait alt boyutlar ile çalışanların gösterdiği Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışmada Örgütsel vatandaşlık davranışı ile dönüşümcü liderlik davranışı ($r=0.523$), entelektüel uyarım / bireysel düzeyde ilgi ($r=0.467$) ve karizma ($r=0.516$) arasında pozitif yönlü ve 0.01 anlamlılık düzeyinde ilişki bulunmuştur. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Davranışına ait alt boyutlar ile çalışanların gösterdiği Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasındaki ilişkiler, daha önce yapılmış olan çalışmalarda elde edilen sonuçlar ile uyumludur.

Podsakoff ve diğerleri (1996) tarafından yapılan çalışmada dönüşümcü liderliği oluşturan boyutlardan biri olan zihinsel teşvik (entelektüel uyarım) ile özgecilik ($r=0.14$), vicdanlılık ($r=0.11$), centilmenlik ($r=0.11$), nezaket ($r=0.12$), sivil erdem ($r=0.09$) arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Diğer bir boyut olan bireysel düzeyde ilgi ile özgecilik ($r=0.22$), vicdanlılık ($r=0.19$), centilmenlik ($r=0.19$), nezaket ($r=0.32$), sivil erdem ($r=0.12$) arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir (Podsakoff ve diğerleri, 1996: 271).

Ayrıca Podsakoff ve diğerleri (1990) tarafından yapılan diğer bir çalışmada ise, dönüşümcü liderliğin tüm boyutları ile ÖVD'nin tüm boyutları arasında pozitif yönlü ve ($r=0.12$) ile ($r=0.27$) seviye arasında değişen ilişki tespit edilmiştir (Podsakoff ve diğerleri, 1990: 133).

Örneğin Çetin (2011) tarafından yapılan çalışmada, dönüşümcü liderliğin bütün alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmuştur. Çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı ile dönüşümcü liderlik davranışı alt boyutlarından; İdealleştirilmiş etki (davranış) ($r=0.203$), İdealleştirilmiş etki (atfedilen) ($r=0.209$), İlham verici motivasyon (Telkinle güdüleme) ($r=0.329$), Entelektüel uyarım ($r=0.370$), Bireysel düzeyde ilgi (Bireysel destek) ($r=0.175$), arasında pozitif yönlü ve 0.01 anlamlılık düzeyinde ilişki bulunmuştur.

Benzer şekilde Arslantaş ve Pekdemir (2007) tarafından yapılan çalışmada da, çalışanların sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışı ile yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı ($r=0.56$, $p<0.01$), dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından Karizma/ilham verme ($r=0.60$, $p<0.01$), zihinsel teşvik (entelektüel uyarım) ($r=0.47$, $p<0.01$) ve Bireysel Düzeyde İlgi ($r=0.40$, $p<0.01$) arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Aynı şekilde Topaloğlu (2005) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışı ile yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı alt boyutlarından idealleştirilmiş etki (karizma) ($r=0.473$, $p<0.01$), ilham verme ($r=0.418$, $p<0.01$), zihinsel teşvik (entelektüel uyarım) ($r=0.373$, $p<0.01$), Bireysel Düzeyde İlgi ($r=0.310$, $p<0.01$) arasında istatistiki olarak anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının araştırılmasında büyük çalışmalar yapan Podsakoff vd. (2000) yaptıkları çalışmada lidere olan güveninin, örgüt desteğini algılamanın, lider çalışan iletişiminin dönüşümcü liderlik davranışlarının, vizyon oluşturma, uygun bir model sağlamanın, grup hedeflerinin kabul edilmesinin, yüksek performans beklentisinin ve entelektüel uyarımın örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediğini ifade etmişlerdir. (Baysal, 2013: 44)

Çalışmamızda yöneticilerin dönüşümcü liderlik ve alt boyutlarını oluşturan entelektüel uyarım / bireysel düzeyde ilgi ve karizma boyutları ile çalışanların gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Yani yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı sergileme eğilimleri arttıkça, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme düzeylerinin de artacağı, tersi durumda, yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı sergilemekten kaçınmaları karşılığında, çalışanların da örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme düzeylerinin düşeceği sonucuna varılabilir. Araştırma verilerine göre, dönüşümcü liderlik davranışları sergileyen yöneticiler;

Dönüşümcü liderlik davranışı gösteren yöneticiler, gösterdikleri ve çalışanlar tarafından kendisine atfedilen karizma boyutundaki davranışları ile çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerini sağlarlar. Çalışanların liderleri ile çalışmaktan dolayı gurur ve saygı duymaları, liderlerin grubun çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tuttuğunu ve güçlü ve kendisine güvenen bir tutum sergilediğini düşünmeleri, lidere karşı duydukları hayranlık, saygı, güven gibi hisleri, liderin önem verdiği değer ve ilkeleri açıklaması, güçlü bir amaç ve misyon duygusuna sahip olmasının önemini vurgulaması ve kararların ahlaki sonuçlarını göz önüne alması, izleyenleri etkilemekte, lidere olan inançlarını arttırmakta ve tüm bunlar çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerini sağlamaktadır.

Yöneticiler gösterdikleri Entelektüel Uyarım / Bireysel Düzeyde İlgi boyutundaki davranışları ile çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerini sağlarlar. Yöneticiler, çalışanlarını sorgulamaya teşvik ederek problemlerin daha fazla farkına varmalarını, bunlarla baş edebilmede alışa gelmiş davranış ve dönüş kalıplarını sorgulamalarını ve önceden de var olan problemler hakkında yeni bakış açıları oluşturmalarını sağlamak için izleyenleri etkileyerek kullandıkları problem çözme yöntemlerini sorgulamaları için tevsik ederek entelektüel uyarım sağlarlar. Ayrıca yöneticilerin çalışanların ihtiyaçlarını anlamaya odaklanması ve potansiyellerini geliştirmeleri için sürekli çalışması, çalışanlarını cesaretlendirmesi ve desteklemesi, kendilerini geliştirmelerine yardımcı olması ve her bir çalışana bir birey olarak değer vermesi, güvenmesi ve saygı göstermesi gibi bireysel düzeyde ilgi boyutundaki davranışları, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerini sağlamaktadır.

Yöneticilerin Gösterdiği Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına Ait Alt Boyutların, Çalışanların Gösterdiği Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi

Çalışma sonucunda, yöneticilerin gösterdiği Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına ait alt boyutların, çalışanların gösterdiği Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunduğu tespit edilmiştir. Çalışmada elde edilen bulgulara göre dönüşümcü liderlik davranışı boyutları, örgütsel vatandaşlık davranışını %28.7 düzeyinde açıklayabilmektedir. Bu durum, dönüşümcü liderlik davranışı boyutlarının, örgütsel vatandaşlık davranışını %28.7 düzeyinde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca kurulan bu modelin 0.05 düzeyinde anlamlı olduğu

görülmektedir. Entelektüel uyarım / bireysel düzeyde ilgi ($\beta=0.202$, $p=0.045<0.05$) ve karizma ($\beta=0.373$, $p=0.000<0.05$) bağımsız değişkenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki anlamlı bir etkiye sahip olduğu, Karizma ile Entelektüel Uyarım/Bireysel Düzeyde İlgili boyutu karşılaştırıldığında Karizma boyutunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışını daha fazla etkilediği tespit edilmiştir. Mevcut çalışmada elde edilen sonuç daha önceki çalışmalarda ulaşılan “dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisinin bulunduğu” sonucunu desteklemektedir

Podsakoff vd.(1996) dönüşümcü liderlerin astların değerlerini ve inançlarını etkilediği, onların yaptıkları işin sonuçlarını daha önemli ve değerli algılamasını sağladıkları ve daha yüksek düzeydeki ihtiyaçlarını uyararak astların kendi kişisel çıkarlarından feragat edebilmesini sağladığını ifade etmişlerdir (Çetin,2011:95). Reilly, Lojeski ve Ryan (2006) “Leadership and Organizational Citizenship Behavior in E-Collaborative Teams” adlı çalışmalarında örgütsel vatandaşlık davranışının (ÖVD) örgütlerin amaçlarının gerçekleştirilmesinde önemli bir yere sahip olduğunu ancak konu ile ilgili olarak özellikle örgütsel vatandaşlık davranışına liderliğin etkileri hakkında yeterli araştırma yapılmadığını dile getirmektedirler. (Çelik, 2010: 62)

Dönüşümcü liderlerin sıradan insanları olağanüstü durumlara getirmeleri, işgörenlere beklenen düzeyden fazlasını yaptırmaları, çalışanları görev gereklerinden daha fazlasını yapmaları için güdüleme özellikleri nedeniyle, rol dışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde çok sayıda etkisi vardır ve dönüşümcü lider davranışları örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir (Podsakoff ve diğerleri,1996:279-280). Bunun nedeni, dönüşümcü liderliği benimseyen işletme yöneticilerinin, çalışanlarının iş ile ilgili tüm konularda fikir geliştirmelerini, geliştirdikleri fikirleri ifade edebilmelerini ve dolayısıyla işletmenin gelişimine katkıda bulunmalarına destek olması olabilir.

Omar ve diğerleri (2009) tarafından Malezya’da bir çokuluslu üretim şirketindeki 93 öz yönetimli takım üzerinde gerçekleştirilen çalışmada dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarının ÖVD üzerindeki etkisi incelenmiştir. Dönüşümcü liderliğin ÖVD üzerindeki etkisi daha güçlü olmakla birlikte her iki liderlik stiline takım üyelerinin sergilediği ÖVD üzerinde olumlu etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır ($\beta=0.60$, $p<0.05$) (Omar ve diğerleri, 2009).

Konuyla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğine; örneğin, Dilek (2005) tarafından gerçekleştirilen çalışmada dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili bir faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca dönüşümcü liderlik

algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan regresyon modelinin analizi neticesinde, istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre dönüştürücü liderlik uygulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından diğergamlık, nezaketen bilgilendirme, yüksek görev bilinci ve üyelik erdemi üzerinde etkili bir faktör olduğu ($\beta=0.284$, $\beta=0.254$, $\beta=0.299$ ve $\beta=0.348$, $p<0.01$) ortaya çıkmaktadır.

Çetin (2011) tarafından yapılan çalışmada Dönüştürücü liderliği alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($p<0.05$). Bahse konu çalışmada ilham verici motivasyon ve entelektüel uyarım boyutları örgütsel vatandaşlık davranışını güçlü ve olumlu bir biçimde etkilediği, İdealleştirilmiş etki (davranış ve atfedilen) ile bireysel düzeyde ilgi alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi anlamlı ve negatif etkilediği belirtilmektedir.

Topaloğlu (2005) tarafından yapılan çalışmada, dönüştürücü liderlik boyutlarından idealleştirilmiş etki (karizma) boyutunun ÖVD ve tüm diğer ÖVD boyutları üzerinde en etkili değişken olduğu fakat entelektüel uyarım ve bireysel düzeyde ilginin ÖVD üzerine herhangi bir anlamlı etki etmediği ifade edilmiştir.

Arslandaş ve Pekdemir (2007) tarafından yapılan çalışmada ise dönüştürücü liderliğin ÖVD üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur ($F=47.54$, $p<0.01$). Dönüştürücü liderliğin karizma/ilham verme ($\beta =0.84$, $p<0.05$) ve bireysel düzeyde ilgi ($\beta =0.25$, $p<0.05$) boyutları çalışanların ÖVD sergilemeleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Dönüştürücü liderliğin diğer boyutu olan entelektüel uyarım (zihinsel tevsik) boyutunun ÖVD üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir ($\beta = - 0.05$, $p<0.05$).

Özcan ve diğerleri (2012) tarafından yapılan çalışmada, Dönüştürücü liderliğin örgütsel vatandaşlığın alt boyutları olan nezaket, yurttaşlık erdemi (sivil erdem), sportmenlik (centilmenlik), ahlaklılık ve özveri (özgecilik) üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonucunda dönüştürücü liderliğin nezaket ($p=,000$, $\beta = ,420$), yurttaşlık erdemi (sivil erdem), ($p=,000$, $\beta = ,446$), sportmenlik (centilmenlik) ($p=,000$, $\beta = ,382$), ahlaklılık ($p=,000$, $\beta = ,277$) ve de özveri (özgecilik) ($p=,000$, $\beta = ,303$) üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür

Çalışanların Yöneticileri ile İlgili Dönüşümcü Liderlik Algıları Arasında, Çalışanların Profil Özelliklerine (Cinsiyet, Yaş, Öğrenim Durumu, Çalışma Süresi, Çalışma Pozisyonu) Göre Farklılıklar

Çalışanların yöneticileri ile ilgili Dönüşümcü Liderlik algıları arasında, çalışanların profil özelliklerine (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, çalışma süresi, çalışma pozisyonu) göre anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığına yönelik yapılan analiz sonucunda, tüm profil özellikleri açısından istatistiki olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Sonucun daha önce yapılmış olan çalışmalarda elde edilen sonuçlar ile uyumlu olduğu görülmektedir.

Örneğin Bolat (2008) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların yöneticileri ile ilgili Dönüşümcü Liderlik algıları profil özelliklerine göre farklılık göstermediği yönünde benzer sonuçlar elde edilmiştir. Çalışanların yaş değişkeni, cinsiyet, eğitim seviyesi, kadro durumu açısından, yöneticileri ile ilgili Dönüşümcü Liderlik algıları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Özer (2009) tarafından yapılan çalışmada ise farklı olarak, cinsiyet, çalışma pozisyonu (branş), çalışma süresi açısından anlamlı farklılık tespit edilmiş, medeni durum, okulun türü ve eğitim durumu açısından gruplar arasında liderlik tarzları açısından anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Oğuz (2011) tarafından yapılan çalışmada, çalışmaya katılan öğretmenlerin dönüşümcü liderlik boyutuna ilişkin algıları, eğitim durumlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktayken, diğer boyutlarda herhangi bir farka rastlanılmamıştır (Oğuz, 2011:397).

Arslantaş ve Pekdemir (2007) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların cinsiyetine, yaşına ve eğitim düzeyine göre yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışına ilişkin algıları farklılık göstermemektedir. Çalışanların iş hayatında/bulundukları işletmede geçirdikleri toplam çalışma sürelerine, bulundukları departmana göre yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışına ilişkin algıları farklılık göstermektedir.

Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Gösterme Düzeyi Arasında, Çalışanların Profil Özelliklerine (Cinsiyet, Yaş, Öğrenim Durumu, Çalışma Süresi, Çalışma Pozisyonu) Göre Farklılıklar

Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme düzeyi arasında, çalışanların profil özelliklerine (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, çalışma süresi, çalışma pozisyonu) göre anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığına yönelik yapılan analiz sonucunda, çalışanların tüm profil özellikleri açısından istatistiki olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Sonucun daha önce yapılmış olan çalışmalarda elde edilen sonuçlar ile uyumlu olduğu görülmektedir.

Arslandaş ve Pekdemir (2007) tarafından tüketici elektroniği üreten bir firmanın İstanbul Beylikdüzü fabrikasında çalışan toplam 233 mavi yakalı üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, çalışanların cinsiyetine, yaşına ve eğitim seviyesine göre Vatandaşlık Davranışı sergileme düzeylerinde farklılık görülmemiştir. Çalışanların iş hayatında geçirdikleri toplam çalışma sürelerine göre ÖVD düzeylerinde ise farklılık tespit edilmiştir.

Bozkurt (2007) tarafından yapılan çalışmada, Gemi adamlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Gösterme Düzeyinin demografik özelliklerine (yaş, gelir düzeyi, öğrenim durumu, mesleki kategori, çalışma süresi) göre farklılık göstermediği yönünde benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Bolat (2008) tarafından yapılan çalışmada, çalışmada elde edilen sonuçlardan farklı olarak çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme düzeyinde kadro durumu ve yaş değişkeni dışındaki diğer profil özelliklerine (cinsiyet, eğitim seviyesi) göre farklılık gösterdiği görülmüştür.

Özer (2009) tarafından yapılan çalışmada ise çalışmamızdan farklı olarak çalışma pozisyonu (branş), çalışma süresi açısından anlamlı farklılık tespit edilmiş, ancak öğretmenlerin çalıştığı okulun türü, cinsiyet, medeni durum, yaş açısından çalışmamızın sonuçlarına benzer şekilde anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Ağca (2014) tarafından perakende sektöründe yapılan çalışmada, çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma yılı gibi profil özelliklerine göre örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarında, çalışmamıza benzer şekilde anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Baysal (2013) tarafından yapılan okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan etkisinin bazı değişkenler açısından (cinsiyet, kıdem ve eğitim durumu) araştırıldığı çalışma

sonucunda, ilköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rolleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasında bir ilişkinin var olduğu görülmüştür. Bununla birlikte ilköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik rollerinin vizyon ve ilham verme, destek sağlama ve zihinsel güdüleme boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından vicdanlılık boyutları arasında cinsiyet, mesleki kıdem ve eğitim düzeyi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Ancak örgütsel vatandaşlığın diğer boyutu olan yardımseverlikte cinsiyet ve mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılığa rastlanmazken eğitim düzeyi değişkeninde anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır (Baysal, 2013: 87).

Çalışma sonucunda ulaşılan bulguların özeti Tablo 75’de sunulmuştur.

Tablo 75 Bulguları Özetleyen Tablo

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları ile Dönüşümcü Liderlik Davranışı Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları ve Birinci Hipotezin Testi					
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları	Özgecilik	Vicdanlılık	Nezaket	Centilmenlik	Sivil Erdem
Dönüşümcü Liderlik Davranışı (r Pearson korelasyon katsayıları)	0.276**	0.372**	0.271**	0.433**	0.489**
Hipotezin Desteklenme Durumu	Kabul	Kabul	Kabul	Kabul	Kabul
** Pearson Korelasyonu p<0.01 düzeyinde anlamlıdır					

Dönüşümcü Liderlik Davranışı Boyutları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları ve İkinci Hipotezin Testi		
Dönüşümcü Liderlik Davranışı Boyutları	Karizma	Entelektüel Uyarım / Bireysel Düzeyde İlişi
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (r Pearson korelasyon katsayıları)	0.467**	0.516**
Hipotezin Desteklenme Durumu	Kabul	Kabul
** Pearson Korelasyonu p<0.01 düzeyinde anlamlıdır		

Dönüşümcü Liderlik Davranışı Boyutları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları ve Üçüncü Hipotezin Testi		
Dönüşümcü Liderlik Davranışı Boyutları	Karizma	Entelektüel Uyarım / Bireysel Düzeyde İlişi
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (p Değeri)	0.045**	0.000**
Hipotezin Desteklenme Durumu	Kabul	Kabul
** p < 0.05 düzeyinde anlamlıdır		

**Dönüşümcü Liderlik Davranışı ile Çalışanların Profil Özellikleri Arasındaki Farklılık Analizi
Sonuçları ve Dördüncü Hipotezin Testi**

Profil Özellikleri	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim Durumu	Çalışma Süresi	Çalışma Pozisyonu
Dönüşümcü Liderlik Davranışı (** p Değeri)	0.208	0.547	0.213	0.730	0.837
Hipotezin Desteklenme Durumu	Red	Red	Red	Red	Red

** p>0.05 anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır

**Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Çalışanların Profil Özellikleri Arasındaki Farklılık
Analizi Sonuçları ve Beşinci Hipotezin Testi**

Profil Özellikleri	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim Durumu	Çalışma Süresi	Çalışma Pozisyonu
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (**p Değeri)	0.350	0.781	0.673	0.404	0.364
Hipotezin Desteklenme Durumu	Red	Red	Red	Red	Red

** p>0.05 anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır

HİPOTEZLER

H ₁ : Yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışına ait alt boyutlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H ₂ : Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Davranışına ait alt boyutlar ile çalışanların gösterdiği Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H ₃ : Yöneticilerin gösterdiği Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına ait alt boyutların, çalışanların gösterdiği Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H ₄ : Çalışanların yöneticileri ile ilgili Dönüşümcü Liderlik algıları arasında, çalışanların profil özelliklerine (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, çalışma süresi, çalışma pozisyonu) göre anlamlı bir fark vardır.	Reddedildi
H ₅ : Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme düzeyi arasında, çalışanların profil özelliklerine (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, çalışma süresi, çalışma pozisyonu) göre anlamlı bir fark vardır.	Reddedildi

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

SONUÇ

İşletmelerin verimliliğini dolayısıyla karlılığını arttırmanın yollarını arayan yöneticiler, bunun öncelikle insan faktörünün etkinliğini arttırarak olacağını keşfetmişlerdir. Şüphesiz çalışanların işgücü kapasitelerinin üzerine çıkmalarının sağlanması verimliliği direkt olarak etkilemektedir. Konuyla ilgili olarak yapılan literatür incelemelerinde farklı sektörlerde yapılan çalışmalarda, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının işletme performansını olumlu yönde etkilediği, dönüşümcü bir liderin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinde önemli bir rol oynadığı, çalışanların bu davranışlarını arttırmanın bir yolunun da liderlerin dönüşümcü liderlik özellikleri sergileyerek sağlanabileceği ileri sürülmektedir.

Denizcilik işletmeleri sahip oldukları çevre dolayısıyla çok hızlı değişebilen, dinamik ve karmaşık bir yapıda faaliyetlerini sürdürmektedir. Denizcilik işletmelerinin çok disiplinli bir alan olması ve uluslararası boyutu, dış çevre koşullarından kolaylıkla etkilenmesine sebep olmaktadır. İşletmelerin devamlılığını sürdürebilmek için değişimlere uyum sağlayabilme konusunda çok daha duyarlı ve hazırlıklı olmaları gerekmektedir. Bunu başaramayanların ayakta kalabilmeleri imkânsızlaşacaktır. Bu ortamda işletmeler, yeni yaklaşımlar ve değişim uygulamaları benimseyerek rakipleriyle rekabet etmekte ve varlıklarını sürdürmektedir. Günümüzde denizcilik işletmelerinin rekabetin ve yeniliklerin hızla arttığı ortamda başarılı olabilmesi, yenilikleri kısa zamanda benimsemelerine ve rekabetçi üstünlük elde etmelerine bağlıdır. Denizcilik işletmelerinin bu hızlı değişime uyum sağlamaları en çok uğraş verdikleri konulardan biri olarak görülmektedir. Küresel rekabet, teknolojik gelişmeler, demografik yapıda farklılaşma, ekonomik ve politik olaylar, değişen müşteri talepleri gibi işletme çevresinde meydana gelen değişimler, denizcilik işletmelerinin iç çevresini oluşturan insan ve onun yönetimi ile ilgili yeni arayışlara ve farklı uygulamalara gidilmesini gerekli kılmıştır. Kuşkusuz, değişimlere ayak uydurma ve gerekli olan dönüşümün sağlanabilmesi için yapılacak tüm uygulamaların mimarları yöneticiler olacaktır. Yöneticiler çalışanları değişimlere açık olma, benimseyebilme, yeni değişim fırsatları bulma konularında motive edecek olan kişilerdir. Yöneticilik konusu işletme disipliniinde çok fazla yer verilen bir konudur. Yeni yönetim anlayışında odaklanılan en önemli noktanın insan olgusu olması, yönetimin ve dolayısı ile yöneticinin önemini artırmaktadır. Yönetici tüm değişimlere

kolayca uyum sağlayabilmeli, kendini yenileyebilmeli ve etrafındakileri yönlendirmelidir. İşte bu noktada dönüşümcü liderliğin önemi ortaya çıkmaktadır.

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). Değişimin ve yapısal dönüşümlerin yaşandığı günümüzde, bu süreçleri yönetecek ve yönlendirecek özellikte liderlere gereksinim duyulması, dönüşümcü liderliği çağımızda her sektörün ihtiyaç duyduğu bir liderlik tipi haline getirmektedir. Örgütün sağlıklı işleyişini engelleyen yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruma, çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirme, etkin bir koordinasyon kurarak örgütün verimliliği ile performansını arttırmayı amaçlayan örgütsel vatandaşlık davranışları, son yıllarda örgütsel davranışlarla ilgili yapılan çalışmaların dikkat çeken konularından birisi olmuştur. 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.

Bu çalışmada; denizcilik işletmelerinde dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler ile bahse konu davranışlarda çalışan profiline göre farklılığın bulunup bulunmadığı araştırılmıştır. Çalışmada, dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları çalışan algıları açısından değerlendirilerek bulgulara ulaşılmıştır. Bu amaçla, İstanbul ve İzmir bölgelerinde denizcilik sektörünün kara yönetiminde yer alan gemi yönetim işletmelerindeki beyaz yakalı çalışanların üzerinde çalışma gerçekleştirilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular değerlendirildiğinde;

Tanımlayıcı istatistik bulgularına bakıldığında, dönüşümcü liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı değişkenlerin ve alt boyutlarının ortalamasının 2.78 ile 3.53 arasında değiştiği görülmektedir. Denizcilik işletmelerinde yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerine bakıldığında, personelinin sorulara “oldukça sık” ($\bar{X}=2.81$) seviyesinde katılım gösterdikleri görülmektedir. Bu sonuca göre çalışanların yöneticilerini dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma konusunda yeterli gördükleri söylenebilir. Çalışanların yöneticilerinin dönüşümcü liderliğin alt boyutlarına ilişkin görüşlerine bakıldığında alt boyutlarla ilgili sorulara; Karizma ($\bar{X}=2.85$) ve Entelektüel Uyarım / Bireysel Düzeyde İlgi ($\bar{X}=2.78$) için “oldukça sık” seviyesinde katılım gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre denizcilik işletmelerindeki yöneticilerle ilgili olarak, personelin istekli çalışmaya yönlendirmede, onları destekleyici ve motive edici davranışlarda bulunmada, personelden beklenen davranışlara model olmada, personelin ihtiyaçlarına özen göstermede, çalışma ortamında saygı ve güven oluşturmada, personelin yaratıcılık ve gelişimini arttırmada ve onları cesaretlendirmede, çalışanların sorunlara birçok farklı açıdan bakmalarını sağlamaları konularında yeterli görülmektedir.

Denizcilik işletmelerinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme düzeylerine bakıldığında personelinin sorulara genel olarak “her zaman” ($\bar{X}=3.17$) seviyesine yakın katılım gösterdikleri görülmektedir. Bu sonuca göre çalışanların örgütsel vatandaşlık gösterme düzeyleri üst seviyede olarak tespit edilmiştir. Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı alt boyutlarına ilişkin görüşlerine bakıldığında alt boyutlarla ilgili sorulara; Nezaket ($\bar{X}=3.53$) ve Özgecilik ($\bar{X}=3.28$) alt boyutu için “her zaman”, Sivil Erdem ($\bar{X}=3.10$), Centilmenlik ($\bar{X}=2.95$) ve en düşük ortalama puan olan Vicdanlılık ($\bar{X}=2.85$) alt boyutu için “oldukça sık” seviyesinde katılım gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre denizcilik işletmelerindeki çalışanların, birlikte görev yaptığı diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret etme, işle ilgili problemlerde elinde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmama, iş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırma, diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösterme, beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarma gibi nezaket davranışları ile aşırı iş yükü ile uğraşan bir çalışma arkadaşına yardım etme, yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı oluma günlük izin alan bir arkadaşımın o günkü işlerini yapma gibi yardım etme davranışlarına “her zaman” seviyesinde katılım gösterdikleri görülmektedir. Her türlü geliştirici faaliyet icra eden

araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alma, işletmenin yapısında yapılan değişimlere ayak uydurma, işletmenin sosyal faaliyetlerine kendi isteğiyle katılma gibi sivil erdem davranışı, mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışma, önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktini boşa harcamama, işletme içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alma gibi centilmenlik davranışı ve zamanının çoğunu işiyle ilgili faaliyetlerle geçirme, işletmem için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılım isteği, mesai içerisinde kişisel işleri için zaman harcamama gibi vicdanlılık davranışlarında “oldukça sık” seviyesinde katılım gösterdikleri görülmektedir.

Bu araştırmada ilk olarak, yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. İnceleme sonucunda yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışı ($r=0.523$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile çalışanların gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; sivil erdem ($r=0.489$), nezaket ($r=0.271$), centilmenlik ($r=0.433$), özgecilik ($r=0.276$) ve vicdanlılık ($r=0.372$) arasında pozitif yönlü ve 0.01 anlamlılık düzeyinde ilişki bulunmuştur. Yani yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışı sergileme eğilimleri arttıkça, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları da artmaktadır. Denizcilik işletmelerindeki yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları, çalışanların işletmeye ilişkin görev ya da sorunlarda işletme üyelerine karşılık beklemeden yardımcı olmayı ve sorunların çıkmasını önlemeye yönelik gönüllü davranış göstermeleri, çalışanlardan kaynaklanan iş ile ilgili sorunları bireylerin haklarını suistimal etmeden önlemeye ve etkisini azaltmaya yönelik gönüllü davranışı göstermeleri, işin sorunlarına ve zorluklarına şikâyet edilmeden müsamaha gösterilmesini ve gerginlik yaratabilecek olumsuz davranışlardan kaçınmaları, işletme içerisindeki çalışanların çok çalışarak, kural ve düzenlemelere karşı gelmeden asgari rol tanımlamalarının ötesine geçme yönünde gönüllü davranış sergilemelerini, bir bütün olarak işletmeye bağlılığı, işletmenin yaşamının bir parçası olarak sorumluluk duygusuyla tüm toplantılara ve etkinliklere gönüllü olarak aktif katılımlarında etkili olacaktır.

Bu araştırmada ikinci olarak, yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Davranışı ve alt boyutları ile çalışanların gösterdiği Örgütsel Vatandaşlık Davranışı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. İnceleme sonucunda yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Davranışı ($r=0.523$) ile çalışanların gösterdiği Örgütsel

Vatandaşlık Davranışı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışmada çalışanların gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışı ile yöneticilerin gösterdiği dönüşümcü liderlik davranışı alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde, entelektüel uyarım / bireysel düzeyde ilgi ($r=0.467$) ve karizma ($r=0.516$) arasında pozitif yönlü ve 0.01 anlamlılık düzeyinde ilişki bulunmuştur. Denizcilik işletmelerindeki yöneticilerin, öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcamaları, çalışanlarına sadece grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranmaları, onları başkalarından farklı gereksinimleri, yetenekleri ve beklentileri olan bir birey olarak dikkate almaları ve güçlü yönlerini geliştirmek için yardım eden bireysel düzeyde gösterdikleri ilgi ile çalışanların mevcut görüşlerini tekrar gözden geçirmeleri, sorunların çözümünde farklı bakış açıları aramaları, sorunlara birçok farklı açıdan bakmaları, verilen görevlerin nasıl tamamlanması gerektiği konusunda yeni yollar önererek ve gelecek hakkında iyimser konuşarak onları teşvik etmeleri, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde etkili olacaktır. Ayrıca yöneticilerin önem verdiği değerleri ve ilkeleri açıklaması, güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması, kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne alması, ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması, grubun iyiliği için kendi çıkarlarını bir kenara bırakacak şekilde davranması ile güç ve güven duygusu sergilemesi, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde etkili olacaktır.

Bu araştırmada üçüncü olarak, yöneticilerin gösterdiği Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına ait alt boyutların, çalışanların gösterdiği Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunup/bulunmadığı incelenmiştir. İnceleme sonucunda denizcilik işletmelerindeki yöneticilerin gösterdiği Dönüşümcü Liderlik Davranışlarına ait alt boyutların, çalışanların gösterdiği Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunduğu tespit edilmiştir. Çalışmada elde edilen bulgulara göre dönüşümcü liderlik davranışı boyutları, örgütsel vatandaşlık davranışını %28.7 düzeyinde açıklayabilmektedir. Bu durum, dönüşümcü liderlik davranışı boyutlarının, örgütsel vatandaşlık davranışını %28.7 düzeyinde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca kurulan bu modelin 0.05 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Entelektüel uyarım / bireysel düzeyde ilgi ($\beta=0.202$, $p=0.045<0.05$) ve karizma ($\beta=0.373$, $p=0.000<0.05$) bağımsız değişkenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki anlamlı bir etkiye sahip olduğu, Karizma ile Entelektüel Uyarım/Bireysel Düzeyde İlgi boyutları karşılaştırıldığında Karizma boyutunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışını daha fazla etkilediği tespit edilmiştir. Denizcilik

işletmelerindeki yöneticilerin, kararların ahlaki ve etik sonuçlarını da göz önüne alacak şekilde davranması, güçlü bir amaç ve ortak misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgulaması gibi karizmatik davranışları, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerinde daha fazla etkili olmaktadır. Ayrıca çalışanlarına sadece grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranması, onların güçlü yönlerini geliştirmeleri için yardım etmesi, öğretmeye ve onları yetiştirmeye zaman harcaması gibi bireysel düzeyde gösterilen ilgili davranışları da çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerinde etkili olmaktadır.

Bu araştırmada dördüncü olarak, çalışanların yöneticileri ile ilgili Dönüşümcü Liderlik algıları arasında, çalışanların profil özelliklerine (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, çalışma süresi, çalışma pozisyonu) göre anlamlı bir farkın olup olmadığı incelenmiştir. İnceleme sonucunda, çalışanların yöneticileri ile ilgili Dönüşümcü Liderlik algıları arasında, çalışanların profil özellikleri (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, çalışma süresi, çalışma pozisyonu) açısından istatistiki olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Sonucun daha önce yapılmış olan benzer çalışmalarda elde edilen sonuçlar ile uyumlu olduğu görülmüştür.

Bu araştırmada beşinci olarak, çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme düzeyi arasında, çalışanların profil özelliklerine (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, çalışma süresi, çalışma pozisyonu) göre anlamlı bir farkın olup olmadığı incelenmiştir. İnceleme sonucunda, çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı gösterme düzeyi arasında çalışanların profil özellikleri (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, çalışma süresi, çalışma pozisyonu) açısından istatistiki olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Sonucun daha önce yapılmış olan benzer çalışmalarda elde edilen sonuçlar ile uyumlu olduğu görülmüştür.

Araştırmanın Katkıları

Bu araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bulunan anlamlı ilişkiler, yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışanların gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki anlamlı etkisi, çalışanların profil özellikleri açısından yöneticileri hakkındaki dönüşümcü liderlik algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyi arasındaki farklılığın bulunmadığının belirlenmesi, yazında bu yönde yapılan araştırmalarla paralellik taşımaktadır. Bahse konu değişkenler arasındaki ilişkinin ve

birbirine olan etkisinin incelenmesine yönelik fazla sayıda araştırma olmaması sebebiyle, bu araştırma bulgularının literatüre katkıda bulunduğuna inanılmaktadır.

Denizcilik işletmelerindeki yöneticilerin çalışanlar üzerinde dönüşümcü liderlik özelliklerine bağlı oluşturacakları örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların performanslarını arttırmada, örgütsel bir başarı elde edilmesi ve verimliliğin artmasına katkıda bulunabilecektir. İncelenen konu yönetimin, entelektüel sermaye ve buna bağlı değer oluşturma ile rekabet gücünü artırma alanındaki çalışmalarına da büyük katkı sağlayabilecektir. Yöneticilerin, bulundukları kurumda örgütsel vatandaşlık davranışları arttırmaları için, çalışanlardan beklenen davranışlara dair model olarak, çalışanlarda vizyon ve misyon oluşturarak saygı ve güven ortamı oluşturmaları önerilmektedir. Böylelikle çalışanları istekli çalışmaya yönlendirebilir, onları değişen örgütsel amaçlara motive edebilir. Sonuçta da çalışanların örgüt politikalarından haberdar olmasını, örgütteki değişikliklere ayak uydurmasını, örgüt yönetiminde aktif şekilde rol almasını, sorumluluk duymasını, örgütün çevresinde bulunan tehdit ve fırsatları izlemesini ve örgütün çıkarlarını gözeterek hareket etmesini sağlayabilir.

Denizcilik işletmelerindeki yöneticiler tarafından çalışanların kendilerini geliştirmesini destekleyip onları cesaretlendirmeleri önem arz etmektedir. Bu şekilde yöneticiler, çalışanların örgütsel problemlerin daha fazla farkına varmalarını ve mevcut problemlere farklı bakış açılarıyla yaklaşabilmelerini sağlayabilir. Bunun sonucunda çalışanlar, örgüt içi ilişkilerde bireylerin yaptıkları işlerden, aldıkları kararlardan, verdikleri taahhütlerden etkilenebilecek taraflara karşı olumlu davranışlar sergileyebilirler. Ayrıca çalışanlardan kaynaklanan iş ile ilgili sorunları bireylerin haklarını suistimal etmeden önlemeye ve etkisini azaltmaya yönelik gönüllü davranışlarda bulunabilirler. Bununla beraber yöneticiler tarafından, çalışanların diğer çalışma arkadaşlarına yardım etmesi, onları desteklemesi ve işle ilgili sorunların çıkmasını önlemeye yönelik davranışlar göstermesi sağlanabilir. Bu kapsamda, yöneticilere çalışanların ihtiyaçlarına yönelik özel bir dikkat gösterecek düzeyli bir ilişki kurarak, çalışanları dinleyip onlara rehberlik ederek ve çalışanları takdir ederek, onların işe ve işletme kültürüne ilişkin olumlu bir bakış açısı benimsemelerinin sağlanması önerilmektedir. Böylece yöneticiler, çalışanların karşılaşılan sorunları aşarak istekli bir şekilde çalışmalarını, işletme içinde gerginlik yaratacak olumsuz davranışlardan kaçınmalarını, işin neden olduğu kaçınılmaz rahatsızlık ve zorlamalara karşı hoşgörülü olmalarını sağlayabilir.

İşletmelerin verimliliğini dolayısıyla karlılığını arttırmanın yollarından birinin de yöneticiler tarafından öncelikle insan faktörünün etkinliğini arttırarak ve çalışanların işgücü kapasitelerinin üzerine çıkmalarını sağlamak suretiyle verimliliği etkileyerek yapılabileceği şüphesizdir. Konuyla ilgili olarak yapılan literatür incelemelerinde farklı sektörlerde yapılan çalışmalarda, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının işletme performansını olumlu yönde etkilediği, dönüşümcü bir liderin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinde önemli bir rol oynadığı, çalışanların bu davranışlarını arttırmanın bir yolunun da liderlerin dönüşümcü liderlik özellikleri sergileyerek sağlanabileceğinin ileri sürüldüğü görülmektedir. Yöneticilerin gösterdiği dönüşümcü liderlik davranışlarının, çalışanların gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etki ve arasındaki ilişkiye yönelik yaptığım çalışmamda elde edilen olumlu ve anlamlı sonuç, bu tür davranışların gösterilmesinin gerekliliğini ve önemini göstermektedir. Sonuç olarak sürekli bir değişim ve rekabet ortamı içerisinde bulunan denizcilik işletmelerindeki yöneticilerin, yukarıda belirtilen bahse konu davranışları göstermek suretiyle, işletme performansını etkileyen ve işletme iç çevresinin önemli unsurlardan biri olan çalışanlarının davranışlarını olumlu yönde etkileyeceği ve bu sayede işletmeye önemli katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca farklı alanlarda uygulanan konunun bu çalışmayla yeni bir alan olan denizcilik işletmelerine de uygulanmış olması ve yukarıda belirtilen sonuçlara ulaşılması açısından literatüre ve bilime katkı sağlanmıştır.

Araştırmanın Kısıtları

Çalışma, denizcilik işletmelerinde çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen faktörlerin tümünü değil, yalnızca bir kısmını incelemektedir. İnsan tutum ve davranışlarını tahmin etmek çok güçtür ve birçok faktör etkilemektedir. Hem yönetim konusunun geniş bir alanı kaplaması hem de insan davranışını etkileyen birçok farklı faktör olmasından dolayı çalışanlar her zaman bu araştırmada çıkan sonuçlarla uyumlu davranış göstermeyebilir. Denizcilik işletmeleri dinamik ve yoğun bir çevrede faaliyetlerini sürdürdüğü göz önünde bulundurulduğunda, çalışanlardan yoğun ve kısıtlı zamanları içerisinde anket doldurmaları istendiğinde, soruları çabuk ve üzerinde durmadan yanıtlamış olma olasılığı bulunmaktadır. Ayrıca çalışanların anketi yanıtlama sırasındaki ruh hali, iş yoğunluğu, zaman kısıtı gibi faktörler de anket cevaplarını ve dolayısıyla çalışmanın sonucunu etkileyebilmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların, yöneticileri ile ilgili dönüşümcü liderlik davranışlarına ve kendilerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin gerçekçi değerlendirmeler yaptıkları ve anketlere doğru ve samimi cevaplar verdikleri varsayılmaktadır.

Bu araştırma kapsamında temelde, denizcilik sektöründe önemli bir yeri olan denizcilik işletmeleri çalışanlarının, örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerinin gösterdiği dönüşümcü liderlik davranışları incelenmektedir. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörlerin bir bölümü dışarıda bırakılmakta ve yalnızca yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarının, çalışanların gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi, aralarındaki ilişki, çalışanların yöneticileri ile ilgili dönüşümcü liderlik algıları ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeylerinde çalışanların profil özelliklerine (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, çalışma süresi, çalışma pozisyonu) göre anlamlı bir farklılığın bulunup bulunmadığı araştırılmıştır.

Araştırma, İstanbul ve İzmir bölgesinde bulunan kolayda örneklem yoluyla belirlenmiş, denizcilik işletmeleri çalışanları ile sınırlıdır. Araştırmanın diğer bir sınırlılığı ise veri toplama araçları ve bunlara verilen yanıtlara ilişkindir. Araştırmada, örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek için 19 sorudan oluşan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği; dönüşümcü liderlik davranışlarını belirlemek için çok faktörlü liderlik ölçeğinin dönüşümcü liderlik boyutunu ölçen 20 sorusundan oluşan bölümü kullanılmıştır. Belirlenmesi hedeflenen davranışlar bu ölçekler ve bu ölçeklere verilen yanıtlar kullanılarak belirlenmiştir.

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

Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

Araştırmanın örneklemini her ne kadar sektörün önemli bölümünün yer aldığı ve Türkiye'deki toplam gemi tonajının 1/3'lük kısmına sahip denizcilik işletmeleri oluştursa da, İzmir ve İstanbul illerindeki denizcilik işletmeleri ile sınırlı kalması nedeniyle genelleme yapılmasında kısıtlamalar yaratabilmektedir. Bu sebeple diğer bölgeleri hatta diğer ülkelerdeki gemi işletmelerini de içeren çalışmanın yapılmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Bundan sonra bu konu ile ilgili çalışacak araştırmacılara, farklı uygulama alanlarında da bu ilişkiyi incelemeleri önerilmektedir. Bu çalışma dönüşümcü liderlik, dönüşümcü liderlik özellikleri, örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsal temeli açılarından değerlendirmeler sunmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarını güçlendirecek dönüşümcü liderlik özelliklerini etkileyen diğer faktörlere önem verilmeli ve bu faktörler güçlendirilmelidir. Dönüşümcü liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğu ve bu çalışmada yer almayan diğer unsurlardan bahsedilmesi gelecek çalışmalar için bir öneridir. Bu çalışmada elde edilen sonuçların genelleştirilebilmesi için dönüşümcü liderliğin ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının farklı sektörlerdeki beyaz yakalılarının yanında mavi yakalı çalışanları da konu alan araştırmalarla incelenmesinin uygun olacağı düşünülmektedir.

Çalışmada denizcilik işletmesi olarak armatör gemi işletmeleri seçilmiş ve uygulama yapılmıştır. Gelecek araştırmalarda, denizcilik sektörünün mikro dış çevresini oluşturan, müşteriler, dağıtım kanalları, tedarikçiler v.b paydaşları içeren diğer sektör paydaşlarında bulunan işletmelerde de uygulanması sektörün bütününe yönelik daha açıklayıcı bir görüşe sahip olmamızı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

Ackfeldt, A.L. ve Coote, L.(2005). A Study of Organizational Citizenship Behaviours in Retail Sector. *Journal of Business Research*. 58(2):151-159.

Ağca, Y. (2014). *Liderlik Davranışının Örgütsel Vatandaşlığa ve Alt Boyutlarına Etkisi: Perakende Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi). Tokat:Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ahmadi, P., S. Forouzandeh ve M. S. Kahreh. (2010). The Relationship between OCB and Social Exchange Constructs. *European Journal of Economics Finance and Administrative Sciences*. Sayı.19: 107-120.

Akkaş Baysal, E.(2013). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon: Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akman Durgut, İ (2013). *Gemi Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı:Türk Donatanların Üçüncü Taraf Gemi Yönetimi İşletmelerine Yönelik Tutumları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü

Aktan, C. C. (2003). *Değişim Çağında Yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık
<http://www.canaktan.org/can-aktan-kitaplar/yonetim.pdf>, (17.05.2018)

Akyüz, B. (2012). *Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Performans Üzerine Etkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gebze:Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.

Alizadeh, A. ve Nomikos, N. (2002). The Dry Bulk Shipping Market. *The Handbook of Maritime Economics and Business* (ss:227-250). Editör Costas Gramennos, London:LLP.

Allen T.D ve Rush M.C. (1998). The Effects of Organizational Citizenship Behavior on Performance Judgments: A Field Study and a Laboratory Experiment. *Journal of Applied Psychology*. 83(2): 247-260

Allison, B.J., Voss, R.S. ve Dryer, S. (2001). Student Classroom and Career Success: The Role of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Education for Business*. 76(5): 282-288

Altıntaş, F.Ç. (2005). Organizasyonel Davranış Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Organizasyonel Yurttaşlık Kavramı. *İş-güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 3(1):1-5

Altunışık, R., Çoşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Arıkan, R. (2005). *Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama*. Ankara:Asil Yayınevi.

Arlı, D. (2011). *Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Kültürü Algıları ve Örgütsel Güven Düzeyleri Açısından İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Arseven, Ali, D. (1994). *Alan Araştırma Yöntemi*. Ankara: Gül Yayınevi.

Arslantaş, C.C. (2005), Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma. *Bandırma İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Fener Dergi*. Sayı 4: 264-281.

Arslantaş, C. 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., Ahmad, A. ve Samah, B.A. (2008). The Relationship between Organizational Characteristics, Task Characteristics, Cultural Context and Organizational Citizenship Behaviors. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Scienc*. Sayı 13:94-107.

Aslan, Ş. (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 15(2):163-178.

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

Avolio, B. J. (1999). *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Avolio, B.J ve Bass, B.M (1995). Individual Consideration Viewed at Multiple Levels of Analysis: A Multi-Level Framework for Examining the Diffusion of Transformational Leadership. *Leadership Quarterly*. 6(2):199-218.

Avolio, B. ve Bass, B. (2014). Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sample Set. Third Edition, Mind Garden, Inc. <http://www.mindgarden.com>, (01.07.2014)

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.

Ay, B. (2007). *Öğretmenlerin Öz-Yeterlilikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ayan, M.S. (2005). *Denizcilik İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İzmir Bölgesine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aydın, Y (2015). *Liderlik Tarzları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Rolü: Bursa Serbest Bölgesinde Faaliyet Gösteren*

Firmalar Üzerine Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aydoğmuş, C (2011). *Kişilik Özellikleri ile İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bal, H. (2001). *Bilimsel Araştırma Yöntem ve Teknikleri*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Yayınları.

Balcı, A. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Banguoğlu, E. (1966). *Ulaştırma Politikası Dersleri*. İzmir: Karınca Matbaacılık ve Ticaret Kollektif Şirketi.

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.

Barnard, C. I.(1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge MA: Harvard University Press.

Barnett, A. M. (2003). The Impact of Transformational Leadership Style of the School Principal on School Learning Environments and Selected Teacher Outcomes: A Preliminary Report. *Self-Concept Enhancement and Learning Facilitation Research Centre* (pp:1-18). Australia: University of Western Sydney

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. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press.

Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership Theory, Research and Managerial Applications* (Third Edition). New York: The Free Press.

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

Bass, B.M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1): 9-32.

Bass, B.M., Waldman, D.A., Avolio, B. J. ve Bebb, M. (1987). Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect. *Group and Organization Management*, 12(1):73-87.

Bass, B.M. ve Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership. Binghamton University, School of Management Center for Leadership Studies. *The Leadership Quarterly*. 10(2):181-217 http://kirkwarner.weebly.com/uploads/2/3/0/3/23039960/transformational_leadership_-_bass.pdf , (01.07.2016.)

Bass, B.M. ve Riggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Baş, G. ve Şentürk, C. (2011), İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Güven Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*.17(1):29-62. <https://pegem.net/dosyalar/dokuman/120716-2011060212282-2.pdf>, (23.04.2018)

Baş,T.(2008). *Anket*. Ankara: Seçkin Yayınevi

Başaran, A. (2006). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Liderlik Stilleri ile İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul:Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Başer, S.Ö. (2013). Deniz Taşımacılığı Ekonomisi. *Denizcilik İşletmeleri Yönetimi* (ss.59-93). Editörler A.Güldem Cerit, Ali Deveci ve Soner Esmer. İzmir: Beta Yayınları

Bateman, T. S. and Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship. *Academy of Management Journal*. 26(4):587-595.

Baysal, E.A. (2013). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bennis, W. (1989). *On Becoming A Leader*. New York: Perseus Books Group

Beşiktaş, İ. (2009). *İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Beth, H.L., Hader, A., Kappel, R. (1984). 25 Years of World Shipping. *Bremen Institute of Shipping Economics*. UK.: Fairplay Publications

Bingöl D., Naktiyok A. ve İşcan Ö. F. (2003). Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları* (ss:491-508). Afyonkarahisar. 22-24 Mayıs 2003.

Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.

Boerner, S., Eisenbeiss, S.A. ve Daniel Griesser, D. (2007). Follower Behavior and Organizational Performance: The Impact of Transformational Leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 13(3):15-26
<https://pdfs.semanticscholar.org/6830/9d04fac94fb7c67f7ba7e602bcf45a7cb4b8.pdf>, (23.04.2018)

Bogler, R. ve Somech, A. (2004). Influence of Teacher Empowerment on Teacher's Organizational Commitment, Professional Commitment and Organizational Citizenship Behavior in Schools. *Teaching and Teacher Education*. 20(3): 277-289.

Bolat, O.İ., Bolat, T. ve Aytemiz Seymen, O. (2009). Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 12(21): 215-239.

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

Bolat, T. ve Aytemiz Seymen, O. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 6 (9): 59– 85

Bolino, M.C., Turnley, W.H., Niehoff, B.P., (2004). The Other Side of the Story: Reexamining Prevailing Assumptions About Organizational Citizenship Behaviour. *Human Resource Management Review*. 14(2): 229-246

Bolino, M.C (1999), "Citizenship and Impression Management: Good Soldier or Good Actors. *The Academy of Management Review*. 24:82-98.

Borman, W.C. ve Motowidlo, S.J. (1993). *Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance*. Chapter in N. Schmitt and W. C. Borman (Eds.). *Personnel Selection in Organizations*: 71–98. San Francisco: Jossey-Bass.

Borman, W.C. ve Motowidlo, S.J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*. 10: 99–109.

Bozkurt, F. (2007). *Denizcilik Sektöründe Çalışan Gemiadamlarının Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma*.

(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bozkurt, S. (2010). *İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Finansal Performans Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Bozkurt, T. (2006). Türk Hukukunda Tellallık ve Tellallığın Uygulamada Farklı Görünümleri. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Branch, A.E.(1986). *The Elements Of Shpping*. London:Chapman And Hall Ltd.

Branch, A.E.(2005).Export Practice and Management. UK:Cengage Learning EMEA

Brief, A.P. ve Motovildo,S.J.(1986). Prosocial Organizational Behaviour. *Academy of Management Review*. 11(4): 710-725

Brooks, R. Mary ve Frost, D. James, (2004), Short Sea Shipping: A Canadian Perspective. *Maritime Policy and Management*. 31(4)

Bruce, G.J. (1999). *The Business of Shipbuilding*. New York: LLP Reference Publishing.

Buluç, B. (2008). Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 6(4):571-602.

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

Buxton, I.L. (1991). The Market for Ship Demolition. *Maritime Policy and Management*. 18(2): 105-112.

Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Büyüköztürk, Ş.(2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Cerit, A.G. ve Güler, N. (1998). Denizcilik Sektörü ve Pazar Yönlü Stratejik Planlama Yaklaşımı. *Çağdaş Denizcilik Stratejileri-İşletme Yönetimi Yaklaşımı* (ss:1-18). Editörler Cerit, A.G., Kişi, H., Yercan, F. ve Özhan Dedeoğlu, A. İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.

Cerit, A.G. (2013). Denizcilik İşletmeleri Yönetimi. *Denizcilik İşletmeleri Yönetimi* (ss.3-22). Editörler Güldem Cerit, Ali Deveci ve Soner Esmer. İstanbul: Beta Yayınları.

Chattopadhyay, P. (1999). Beyond Direct and Symmetrical Effects:The İnfluence of Demographic Dissimilarity on Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*. 42:273-287

Chen, Y.J., Lin, C.C., Tung, Y.C. ve Ko, Y.T. (2008). Associations of Organizational Justice and İngratiation with Organizational Citizenship Behavior:The Beneficiary Perspective. *Social Behavior and Personality*. 36(3):289-302.

Chiu, Su-Fen ve Chen, Hsiao-Lan (2005). Relationship between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior: The Mediatıonal Role of Job Satisfaction. *Social Behavior and Personality*. 33(6):523-540.

Clark, M.S. ve Mills, J. (1979). Interpersonal Attraction in Exchange and Communal Relationships. *Journal of Persennol and Social Psycholgy*. 37:12–24

Coad, A.F. ve Berry, A.J. (1998). Transformational Leadership and Learning Orientation. *Leadership and Organization Development Journal*. 19(3):164-172.

Connors, R. T. (2003). *Leadership Styles of Ohio Community School Principals, 2002-2003: An Exploratory Study*. Ph.D Thesis. Cincinnati University.

Coşkun, F. (2005). *Askeri Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Doğu Anadolu Bölgesi Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Van: Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Cronbach, L.J. (1990). *Essentials of Psychological Testing*. Fifth Ed. New York: HarperCollins.

Cronin, T.E.(1996). *Reflections on Leadership, Military Leadership*. Ed.R.Taylor and W.Rosenbach. Boulder:Westview Press , [http:// www.au.af. mil/ au/ awc/ awcgate/ navy/reflections on leadership.htm](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/navy/reflections_on_leadership.htm) (29.04.2016)

Cumaguliyev, G (2010). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı Ekseninde Sakıp Sabancı: Bir İnceleme*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir:Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çakmur, H. (2012). Araştırmalarda Ölçme - Güvenilirlik – Geçerlilik. *TAF Preventive Medicine Bulletin*. 11(3) :339-344

Çalışkan, G. (2001). *Liderlik Açısından Antrenör Davranışlarının Sporcu Performansı Üzerine Etkisinin Değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,

Çeber, K. (2011). Kriz Yöneticisi Olarak Mülki İdare Amirleri, Yöneticilik mi, Liderlik mi?. *İdarecinin Sesi*: 37-40. http://www.tid.web.tr/ortak_icerik/tid.web/144/37-40%20kema1%20%C3%A7eber.pdf , (25.05.2018)

Çelik, M. (2007). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı–Bir Uygulama-*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Erzurum:Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çelik, M. (2010). *Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışı ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Analizi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Çelik, Ö. (2010). *Okul Yöneticilerinin Özbilinç Yeterliliği ve Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çetin, İ.B., Ayan, S. ve Deveci, D.A. (2013). Gemi İşletme Yönetimi. *Denizcilik İşletmeleri Yönetimi* (ss.345-376). Editörler A.Güldem Cerit, Ali Deveci ve Soner Esmer. İstanbul: Beta Yayınları

Çetin, C. (2008). *Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları

Çetin, F. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çetin, F. ve Fıkrıkoca, A. (2010). Rol Ötesi Olumlu Davranışlar Kişisel ve Tutumsal Faktörlerle Öngörülebilir mi? *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 65(4):41-66.

Çetin, M.Ö. (2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Ankara: Nobel Yayın.

Çetin, Ş. (2011). *Okul Müdürlerinin Liderliği ile Müdür-Öğretmen İlişkisinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Çetin, İ.B. (2008). *Deniz Ticaretinin Geliştirilmesinde Ulaştırma Ağları İçin İlgili Analizler: Çin-Türkiye-Almanya Uygulaması*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çırpan, H. (1999). Lider mi, Yönetici mi?. *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*. Sayı:7:1-5 http://www.sbmyo.duzce.edu.tr/Dokumanlar/0a795249-f84f-41c3-a344-4e8c39ce214a_Isletme%20Becerileri%20Makale%2015%20-%2019%20Nisan.pdf (06.05.2016)

Daft, R.L. (1991). *Management*. Chicago: The Dryden Press.

Daft, R.L. (2000). *Management (5th Ed.)*. London : Dryden Press

Dalgın, T (2015). *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgütsel Vatandaşlı Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolü. (Muğla Konaklama Sektörü Örneği)*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Muğla: Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dear, I.C.B. ve Kemp, P. (2005). *Oxford Companion to Ships and the Sea*. New York: Oxford University Press 2.Edition.

Deluga, R.J. (1994). Supervisor Trust Building, Leader–member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 67:315–326

Demir, H. ve Okan, T. (2008) . Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik Bir Ölçek Geliştirme Denemesi. *İstanbul İktisadi Enstitüsü Dergisi*. 61: 72-90.

Demirci M.K. ve Atalay. C.G. (2010). Personel Güçlendirme Yönelimli İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Süreç Olarak Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Yansımaları. *Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. ss:47-60.

Denktaş Şakar, G. (2013a). Deniz Ulaştırması: Yükler, Gemiler,Rotalar. *Denizcilik İşletmeleri Yönetimi* (ss.35-57). Editörler A.Güldem Cerit, Ali Deveci ve Soner Esmer. İstanbul: Beta Yayınları.

Denktaş Şakar, G. (2013b). Gemi Brokerliğinde İlişki Pazarlaması. *Denizcilik İşletmeleri Yönetimi* (ss.245-291). Editörler A.Güldem Cerit, Ali Deveci ve Soner Esmer. İstanbul: Beta Yayınları.

Deveci, D.A. ve Çetin, İ.B. (2013). Gemi Acentaları ve Forvarder İşletmeleri. *Denizcilik İşletmeleri Yönetimi* (ss.471-503). Editörler A.Güldem Cerit, Ali Deveci ve Soner Esmer. İstanbul: Beta Yayınları.

Deveci, D.A. (2013). Deniz Ulaştırması: İşletmeler ve İşlevler. *Denizcilik İşletmeleri Yönetimi* (ss.23-34). Editörler A.Güldem Cerit, Ali Deveci ve Soner Esmer. İstanbul: Beta Yayınları.

Deveci, D.A. (2002). Konteyner Taşımacılığı Gemi Acenteliği Hizmet Hatalarını Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma: İzmir Limanındaki Gemi Acentelerine Yönelik Uygulama. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Deniz Bilimleri ve İşletmeciliği Enstitüsü.

Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.

Dipaola, M. ve Moran, T.M. (2001). Organizational Citizenship Behavior in Schools and its Relation to School Climate. *Journal of School Leadership*. Sayı 11: 424-447.

Dipaola, M. F. ve Hoy, W. K. (2005). Organizational Citizenship of Faculty and Achievement of High School Students. *High School Journal*. 88(3):35-45.

Doğan, M. (2002). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. İzmir: Anadolu Matbaacılık.

Doğan, N. ve Başokçu, T. O. (2010). İstatistik Tutum Ölçeği İçin Uygulanan Faktör Analizi ve Aşamalı Kümeleme Analizi Sonuçlarının Karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*. 1(2):65-71.

Dolan, L.S., Tzafrir, S.S. ve Baruch, Y. (2005). Testing the Causal Relationships between Procedural Justice, Trust And Organizational Citizenship Behavior. *Revue De Gestion Des Ressources Humaines*.

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

Downton, J. V. (1973). *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in a Revolutionary Process*. New York: Free Press.

DTGM (2010). T.C. Başbakanlık Denizcilik Müsteşarlığı Deniz Ticareti Genel Müdürlüğü. Küresel Ekonomik Krizin Deniz Ticaretine Yansımalarının Etkisel Analizi. http://www.kugm.gov.tr/BLSM_WIYS/DTGM/tr/YAYINLAR/20120810_151001_6403_2_1_64346.pdf, (24.04.2018)

DTO (Deniz Ticaret Odası). (2017). *Deniz Sektör Raporu 2016*. İstanbul: Deniz Ticaret Odası Yayınları. [http://www.denizticaretodasi.org.tr/Shared%20 Documents sektorraporu/2016_sektor_tr.pdf](http://www.denizticaretodasi.org.tr/Shared%20Documents/sektorraporu/2016_sektor_tr.pdf) (28.03.2018)

Durmuş, B., Yurtkoru E.S., Çinko, M. (2011). *Sosyal Bilimlerde SPS'le Veri Analizi*. İstanbul:Beta Yayıncılık.

Duygulu, S. (2007). *Servis Sorumlu Hemşirelerine Yönelik Hazırlanan Transformasyonel Liderlik Eğitim Programının Liderlik Uygulamaları Üzerine Etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Eastman, K.K. (1994). In The Eyes Of Beholder: An Attributional Approach to Ingratiation and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*. 37:1379-1391

Efil, İ. (1999). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.

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.

Ejimofo, F. O. (2007). *Principals' Transformational Leadership Skills and Their Teachers' Job Satisfaction in Nigeria*. Doctor of Philosophy in Urban Education. Cleveland: Cleveland State University

Elgamal, M. A. (2004). The Direct and Mediating Effects of Transactional and Transformational Leadership: A Comparative Approach. *Journal of Transnational Management Developmen*. 9 (2 ve 3):148-169.

Eraslan, L., (2004). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. 1(1):1-32 <https://i-humansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/download/168/168>, (01.11.2016)

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

Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z., Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 5(1):17- 26.

Erdoğan, İ. (2010). *Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul:Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eren, E. (2016), *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Yayıncılık

Erginer, K.E. (2011). *Türk Deniz Ticaret Filosunun Tekne ve Makine Sigortası Kapsamında Risk Değerlendirmesi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Matbaası.

Ergün, İ.(1985). *Türkiye'nin Ekonomik Kalkınmasında Ulaştırma Sektörü*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.

Erken B. (2010). *Çalışma Ahlakının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulam*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bilecik: Bilecik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ersoy, E.G.K (2009). *Yöneticilerin Dönüştürücü ve İşe Yönelik Liderlik Eğilimleri ile Kişilik Özelliklerinin İlişkisi, Bir Örnek Olay*.(Yayımlanmamış Doktora Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi,

Ertürk, A. (2007). Increasing Organizational Citizenship Behaviors of Turkish Academicians-Mediating Role of Trust in Supervisor on the Relationship between Organizational Justice and Citizenship Behaviors. *Journal of Managerial Psycholog.* 22(3): 257-270.

Estep, T. A. (2000). *A Study of Relationships between Transformational Leadership, Transactional Leadership and Specified Demographic Factors as Enablers of Teacher Empowerment in Rural Pennsylvania Scholl Districts*. Ph.D. Thesis. Indiana University.

Farh, Jiing-Lih., Zhong, Chen-Bo. ve Organ, D. W. (2004). Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China. *Organization Science.* 15(2):241-253.

Farh, J.L., Podsakoff, P.M., Organ, D.W. (1990). Accounting for Organizational Citizenship Behaviour: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction. *Journal of Management.* 16:705-721

Fayle, C.E. (1933). *A Short History of the World's Shipping Industry*. London: George Allen and Unwin Ltd.

Fayol, H. (2005). *Genel ve Endüstriyel Yönetim*. Çev. M. Asım Çalıkoğlu. Ankara: Adres Yayınları.

Feldman, D. C. ve Arnold, H. J. (1983). *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*. New York: McGraw Hill.

Fiedler, F.E. (1965). Engineer The Job to Fit the Manager. *Harvard Business Review.* 43(5):115-122

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.

Garg, P. ve Rastogi, R. (2006). Climate Profile and Ocbs of Teachers in Public and Private Schools of India. *International Journal of Educational Management*. 20(7): 529-541.

Gautam, T., Van Dick, R., Wagner U., Upadhyay, N., Davis, A., (2005). Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Commitment in Nepal. *Asian Journal of Social Psychology*. 8(3): 305-314

GAY(2012). 5 Mart 2012 tarihli, 28224 sayılı *Gemi Acenteleri Yönetmeliği* <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/03/20120305-3.htm> (28.03.2018)

Geijsel, F., Peter S., Kenneth L., Doris J. (2003). Transformational Leadership Effects on Teachers' Commitment and Effort toward School Reform. *Journal of Educational Administration*. 41(3):228-256

George, J. M., ve Brief, A. P. (1992). Feeling Good-Doing Good: A conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship. *Psychological Bulletin*. 112(2): 310–329.

George, J. M. ve Jones, G. R. (1997). Organizational Spontaneity in Context. *Human Performanc*. 10(2): 153–170.

Gibson, J., Ivancevich, J. ve Donnelly, J. (1979). *Organizations, Behavior, Structure, Processes*. 3rd.Ed. Dallas, Tex:Business Pub. Inc.

Giderler Atalay, C. (2009). *Personeli Güçlendirmeye Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi ve Eczacıbaşı Topluluğunda Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kütahya:Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Givens, R. J. (2008). Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personel Outcomes. *Emerging Leadership Journeys*. 1 (1): 4-24.

Goode, W.J. ve Hatt, P.K. (1952). *Methods in Social Research*. New York: McGraw-Hill Book Company Inc.

Gökçe, B.(2004). *Toplumsal Bilimlerde Araştırma*. Ankara: Savaş Yayınevi

Graham, J. W. (1989). *Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Operationalization, and Validation*. Unpublished Working Paper. Chicago:Loyola University of Chicago

Graham, J. W. (1991). An Essay On Organizational Citizenship Behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 4: 249–270.

Graham, J.W. (2000). Promoting Civic Virtue Organizational Citizenship Behaviour: Contemporary Questions Rooted in Classical Quandaries from Political Philosophy. *Human Resource Management Review*. 10(1):61-77

Grammenos, C. ve Xilas, E.M. (1988). *Shipping Investment and Finance*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). London: City University Business School.

Green, R. Dennis (1999). Leadership As a Function of Power. *Journal of the Association of Proposal Management Professionals*. 1999: 54-56.

Greenberg, J. ve Barron, R. (2000). *Behaviour in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall,

Griffin, R.W ve Moorhead, G. (2013). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Eleventh Edition, Canada: Nelson Education, Ltd. [http://202.74.245.22:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/220/Ricky W. Griffin, Gregory Moorhead Organizational Behavior Managing People and Organizations 2013.pdf?sequence=1](http://202.74.245.22:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/220/Ricky_W._Griffin,_Gregory_Moorhead_Organizational_Behavior_Managing_People_and_Organizations_2013.pdf?sequence=1) , (09.05.2016)

Gümüsoğlu, L. (2005). *Dönüştürücü Liderliğin İzleyenlerin Yaratıcılığına ve Örgütsel Yenilikçiliğe Etkisi Üzerine Bütüncül Bir Model: Türkiye’de Yazılım Sektöründe Bir Uygulama*.(Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara:.Haccetepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Gümüştekin, G.E. ve Emet, C. (2007). Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi. *Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Sayı 17: 90-116. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/55398> , (28.04.2018)

Güney, S. (2006). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 3(1): 48-75. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/esad/article/view/1068000028/1068000158>, (28.04.2018)

Güven, S. (2006). *Toplumbiliminde Araştırma Yöntemleri*. Bursa:Ezgi Yayıncılık.

Hacker, S. K. (2003). Action Regulation Theory: A Practical Tool for the Design of Modern Work Processes?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 12 (2): 105-130 <https://pdfs.semanticscholar.org/6315/a43a15429172702fc0540159a00637337b15.pdf>, (28.04.2018)

Hackett, R.D., Farh, J-L., Chen, Z., Wang, A-C., ve Cheng, B-S. (2008). Transformational Leadership and OCB: A Test Of A Moderated Mediated Model. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. Sayı 1:1-6.

Hackman, J.Richard ve Oldham, Greg R.(1974). The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign. *Journal of Applied Psychology*. 60(2): 159-170.

Hallinger, P. (2003). Leading Educational Changes Reflections on the Practice of Instructional Leadership. *Cambridge Journal of Education*. 33 (3):329-351.

Hamner, C. ve Organ,D. (1978). *Organizational Behavior:An Applied Pyschological Approach*. Michigan: Business Publications.

Haralambides, H.E. Tsloakis, S.D ve Cridland, C. (2005). Econometric Modelling of Newbuilding and Secondhand Ship Prices. *Research in transportation Economics*. Cilt. 12. Shipping Economics. (Editör: Kevin Cullinane). UK: Elsevier Ltd

Hinkin, T.R. ve Tracey, J.B. (1999), The Relevance of Charisma for Transformational Leadership in Stable Organization. *Journal of Organizational Change Management*. No.2:105–119 <http://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1667&context=articles>, (08.11.2016)

Higgs, Malcolm (2003). How Can We Make Sense of Leadership in the 21st Century. *The Leadership and Organization Development Journal*, 24(5): 273-284.

Hodgetts, Richards M. (1997). *Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama*. 5. Basımdan Çeviri (Çev. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu), İstanbul: Der Yayınları.

House, Robert J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly* 16(3):321–339.

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

Hovey, D. E. (1974). The Low-Powered Leader Confronts a Messy Problem: A Test of Fiedler's Theory. *Academy of Management Journal*. 17(2): 358- 362.

Howell, J. M. ve Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*. 78:891-902

Hunt, S.T. ve Holdsworth, S.(1999). On The Virtues of Staying “Inside the Box”: Does Organizational Behavior Detract from Performance of Some Jobs? Unpublished Technical Report. *Shaker Height*. OH:Saville&Holdsworth Group.

Hunt, S.T.(1996). Generic Work Behavior: An Investigation into the Dimensions of Entry-Level, Hourly Job Performance. *Personnel Psychology*. 49(1):51-83

IACS (2013). International Association of Classification Societies (Uluslar Arası Klas Kuruluşları Birliği). <http://www.iacs.org.uk/> (10.04.2013)

İplik, F.N. (2015). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Ankara: Akedemisyen Kitabevi Yayın Dağıtım.

İşbaşı, J.Ö. (2000). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. (ss:359-372). Nevşehir.25-27 Mayıs 2000.

İşcan, Ö.F (2002). *Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı –Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Erzurum: Atatürk Üniversitesi.

İzveren, A., Franko, N. ve Çalık, A. (1994). *Deniz Ticaret Hukuku*. Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayınları.

Jabnoun, N. ve Rasasi, A. J. A. (2005). Transformational Leadership and Service Quality in UAE Hospitals. *Managing Service Quality*. 15 (1): 70-81.

Jago, G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*. 28(3): 315-336.

Kalaycı, G.S. (2007). *Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon:Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın.

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

Kalkan, M. (2013) Uluslar Arası Ticaret ve Deniz Ulaştırması. *Denizcilik İşletmeleri Yönetimi* (ss.503-529). Editörler A.Güldem Cerit, Ali Deveci ve Soner Esmer. İstanbul: Beta Yayınları

Kamer, M. (2001). *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kane, T. D. ve Tremble, Jr., T. R. (2000). Transformational Leadership Effects at Different Levels of the Army. *Military Psychology*, 12 (2):137-160.

Karaman, A. ve Aylan, S. (2012), Örgütsel Vatandaşlık. Kahramanmaraş: *Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2(1): 35-48.

Karaman, K., Yücel C. ve Dönder, H. (2008). Öğretmen Görüşlerine Göre, Okullardaki Bürokrasi ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Sayı 53: 49-74.

Karaman, M.S. (2004). İşletmelerde Liderliğin Verimlilik Üzerindeki Etkileri ve Ünlü İşletme Lideri Jack Welch'in Liderlik Uygulamalarının Verimlilik Açısından Değerlendirilmesi. *Verimlilik Dergisi*. Sayı 3: 9-36.

Karataş Çetin, Ç. (2011). *Limanlarda Örgütsel Değişim ve Değer Zinciri Sistemlerinde Etkililik Analizi*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.

Karip, E. (1998). *Dönüşümcü Liderlik*. *Eğitim Yönetimi*. 16(4):443–465.

Katz, D. (1964). Motivational Basis of Organizational Behavior. *Behavioral Science*. 9(2):131-146.

Kavussanos, M., G. ve Alizadeh. A., H. (2002). Efficient Pricing of Ships in the Dry Bulk Sector of the Shipping Industry *Maritime Policy and Management*. 29(3):303-330.

Kaya, A.Y. ve Erginer, K.E (2016). Türk Donatan İşletmelerinin Klas Kuruluşu Seçimlerinin Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemiyle Analizi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi* 14 (2):1-17 <http://dx.doi.org/10.11611/JMER756> (30.03.2018)

Keçecioğlu, T. (2003). *Liderlik ve Liderler*. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık.

Keegan, A. E. ve Hartog, D. N. D. (2004). Transformational Leadership in a Project-Based Environment: A Comparative Study of The Leadership Styles of Project Managers and Line Managers. *International Journal of Project Management*. 22:609–617.

Kendall, L.C. ve Buckley, J. (2001). *The Business of Shipping*. Virginia: Cornell Maritime Press

Kew, J. ve Stredwick, J. (2005). *Business Environment: Managing in a Strategic Context*. UK.:Chartered Institute of Personnel and Development CIPD Publishing.

Kılıç, G. (2006). *Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları Ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi) Kayseri:Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kılınç, M. (2009). *Etkin Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık

Kim, S. (2006). Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behaviours in Korea. *International Journal of Manpower*. 27(8): 722-740

Kidder, D.L. ve McLean Parks, J. (1999). The Good Soldier:Who is (S)He? Behavioral Stereotypes and the Organizational Citizenship Behavior Construct. *Best Paper Proceeding. Paper Presented at Academy of Management Meeting*. Atlanta,GA.

Kidder, D.L. ve McLean Parks, J. (2001). The Good Soldier: Who is s(he)?. *Journal of Organizational Behavior*. 22(8):939-959.

Koçel, T.(2003). İşletme Yöneticiliği: *Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarında Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar* İstanbul: Beta Yayınları.

Koh, W. L., Steers, R. M., ve Terborg, J. R. (1995). The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*. 16(4):319-333.

Konovsky, M.A. ve Pugh, S.D. (1994). Citizenship Behaviour and Social Exchange. *Academy of Management Journal*. Sayı 37:656-669

Kouzes, J. M. ve Posner, B. Z. (1987). *The Leadership Challenge: How To Get Extraordinary Things Happen in Organizations*. The Jossey-Bass Management Series. San Francisco: Jossey-Bass.

Koyuncu, İ.S. (2008). *Gemi Sınıflama Kuruluşlarının Faaliyetleri ve Sorumluluğu*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Köksal, O. (2012). *Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Güven ve Algılanan Aidiyet Durumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Saldırgan Davranışlar Üzerine Etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Köse, S., B. Kartal ve N. Kayalı. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Kayseri: *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. (20):1-19.

Köseoğlu, B. (2010). *Uzakyol Güverte Zabitlerinin Kariyer Planlama Ölçütleri, Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Deniz Ulaştırma İşletme Mühendisliği Bölümü Mezunları (1999–2008) Üzerine Bir Analiz*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Krishnan, V.R. (2005). Transformational Leadership and Outcomes: Role of Relationship Duration. *Leadership & Organization Development Journal*. 26 (6): 442-457.

Krishnan, V. R. ve Arora, P. (2008). Determinants of Transformational Leadership and Organizational Leadership Behavior. *Asia-Pacific Business Review*. 4(1): 34-43
<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/097324700800400104>, (29.04.2018)

Kubilay, H. (2001). *Deniz Ticaretinde Taşıma Terminali İşleticilerinin Hukuki Sorumluluğu*. İzmir: Fakülteler Kitapevi.

Kula Değirmenci, N. (2012). *Çoklu Taşıma İşleticisi Olarak Taşıma İşleri Komisyoncusunun Sorumluluklarına ve Sorumluluk Sigortası Himayesine İlişkin Bir İnceleme* (Yayınlanmış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.

Kurtuluş, K. (2010). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. İstanbul:Türkmen Kitapevi.

Küçükbayrak, R. (2010). *Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Bağlılık İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Bütünleşik Bir Modeli*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi) Ankara: Ortadoğu Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

Leng, N. W. (2008). Transformational Leadership and the Integration of Information and Communications Technology into Teaching. *The Asia-Pacific Education Researcher*. 17 (1):1-14. [https:// repository. nie.edu.sg/ bitstream/10497 /14260/1/ TAPER-17-1-1.pdf](https://repository.nie.edu.sg/bitstream/10497/14260/1/TAPER-17-1-1.pdf), (29.04.2018)

Lepine, J., Erez, A., ve Johnson, D.E. (2002). The Nature and Dimensionality of Organization Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*. 87(1):52-65

Lewins, F. (2011). *Sosyal Bilim Metodolojisi Eleştirel Bir Giriş*. Çev.; A. Vahap Taştan. Ankara:Lotus Yayınları

Lim, B. (1997). Transformational Leadership in The UK Management Culture. *Leadership & Organization Development Journal*. 18 (6): 283-289

Lincoln, S. and E.G. Guba (2000). *Paradigmatic Controversies, Contradictions and Emerging Confluences*. N.K. Denzin and Y.S. Lincoln (eds.), Handbook of Qualitative Research (2nd ed.). London: Sage

Lowe, D. (2005). *Intermodal Freight Transport*. Elsevier Ltd. <http://www.sciencedirect.com/science/book/9780750659352> , (29.04.2018)

Lowe, K.B., Kroeck G. ve Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature. *Leadership Quarterly*. 7(3):385-425 https://libres.uncg.edu/ir/uncg/f/K_Lowe_Effectiveness_1996.pdf , (29.04.2018)

Lussier, R. N. ve Achua, C. F. (2004). *Leadership Theory, Application, Skill Development*. Second Edition. United Kingdom: Thomson Learning / South-Western.

Lussier, R.N. (2002). *Human Relations in Organizations: Applications and Skill Building*. 5th Edition. Boston: McGraw-Hill Irwin.

Luthans, F.(1995). *Organizational Behavior (Seventh Edition)*. New York: McGraw-Hill Inc.

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. ve Fetter, R. (1991). Organizational Citizenship Behavior and Objective Productivity as Determinants of Managerial Evaluations of Salespersons' Performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 50(1):123-150

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., ve Rich, G. A. (2001). Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 29(2):115-134.

Madsen, M. T., (2001). Leadership and Management Theories Revisited, DDL Working Paper Leadership and Management Theories Revisited , DDL Working Paper, No. 4. https://pure.au.dk/ws/files/8463/mtm_wp2001_5_2_.pdf, (13.04.2019)

Mann, C. P. (1988). Transformational Leadership in the Executive Office. *Public Relations Quarterly*. 33(1):19-23.

MARKA (Doğu Marmara Kalkınma Ajansı). (2011). *Gemi Yan Sanayinde Standardizasyon: Yaklaşımlar, Görüşler, Beklentiler*. İstanbul: Marka Yayınları.

Marshall, G.W., Moncrief, W.C., Lassk, F.G. ve Shepherd, C.D. (2012). Linking Performance Outcomes to Salesperson Organizational Citizenship Behavior in an Industrial Sales Setting. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 32(4):491-502.

Maxwell, C.J. (1998). *İçinizdeki Lideri Gelistirmek*. Çev. Selim Yeniçeri. İstanbul: Beyaz Yayınları.

Mc Conville, J. (1999). *Economics of Maritime Transport*. London: Witherby and Co. Ltd.

McNeely, B.L. ve Meglino, B.M. (1994). The Role of Dispositional and Situational Antecedents in Prosocial Organizational Behavior: An Examination of the Intended Beneficiaries of Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*. 79(6): 836-844.

Metaxas, B. (1971). *The Economics of Tramp Shipping*. London: The Athlone Press.

Meyer, J.P., ve Allen, N.J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. 1(1): 61-89.

Meyer, J.P., Stanley, D.J., Hersowitch, L. ve Topolyntsky, L. (2002): Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences. *Journal of Vocational Behaviour*. Sayı 61: 20-52

Midoro, R, Musso, C. ve Parola, F. (2005). Maritime Liner Shipping and the Stevedoring Industry: Market structure and competition strategies. *Maritime Policy and Management*. 32(2): 89-106.

Mohanty, J. ve Rath, B.P. (2012). Influence of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior: A Three-Sector Study. *Global Journal of Business Research*. 6(1):65-76

Moorman, R. H. (1991). Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. *Journal of Applied Psychology*. 76(6):845-855.

Moorman, R.H., ve Blakely, G.L. (1995). Individualism-Collectivism as an Individual Difference Predictor Of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*. 16(2): 127–142.

Murphy, G., Athanasou, J. ve King, N. (2002). Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Study of Australian Human-Service Professionals. *Journal of Managerial Psychology*. 17(4): 287-297

Muslu, A. (2008). *Denizcilik Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çalışma İlişkileri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Nas, S. (2006). *Gemi Operasyonlarının Yönetiminde Kaptanın Bireysel Karar Verme Süreci Analizi ve Bütünleşik Bir Model Uygulaması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü

Nas, S. (2008). Gemi Yönetimi Konusunda Gemi İşletmelerinin Nasıl Bir Gemi Kaptanı İstediklerinin Tespitine Yönelik Nitel Bir Arastırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 10 (2) :121-151.

Nguni, S., Slegers, P., ve Denesen, E. (2006). Transformational and Transactional Leadership Effects on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment and

Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: The Tanzanian Case. *School Effectiveness and School Improvement*. (17)2:145-177.

Niehoff, B. P. ve Moorman. R. H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*. 36(3):527-556.

Neuman, L.W (2014). *Social Research Methods Qualitative and Quantitative Approaches*, (7th ed.). London: Pearson Education Limited

OECD, (2003). Glossary for Transport Statistics, Prepared by the Intersecretariat Working Group on Transport Statistics – Eurostat, European Conference of Ministers of Transport (ECMT), United Nations Economic Commission for Europe (UNECE). <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5885021/KS-BI-03-002-EN.PDF/475a08e8-cbdf-4fe4-b4eb-4e7f9bff9e2c> , (30.04.2018)

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

Omar, Z., Zainal, A., Omar, F.,ve Khairudin, R. (2009). The Influence of Leadership Behaviour on Organisational Citizenship Behaviour in Self-Managed Work Teams in Malaysia. *SA Journal of Human Resource Management*. 7(1):1-11
<https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/209/203> , (30.04.2018)

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

Organ, D.W. (1990a). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. *Research in Organizational Behavior* (ss.43-72). Editörler B.M. Staw ve L.L. Cummings. Greenwich, CT: JAI Press.

Organ, D. W. (1990b). The Subtle Significance of Job Satisfaction. *Clinical Laboratory Management Review*. 4(1):94–98.

Organ, D.W. ve Lingl, A. (1995). Personality, Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Social Psychology*. 135(3): 339-350

Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*. 10(2): 85-97.

Organ, D. W. and Ryan, K. (1995), A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*. 48(4):775-802.

Ortiz, L. (1999). *A Comprehensive Literature Review of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Is There a Connection to International Business and Cross-Cultural Research?* University of Texas, Pan American

Ölçüm Çetin, M. (2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Ankara: Nobel Yayıncılık

Önal, G. (1995). *İşletme Yönetimi ve Organizasyonu*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayını.

Öter, S. ve Ayan, M.S. (2016). Denizcilik İşletmelerinde Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Literatür Araştırması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*. 8 (1):129-157

Özcan, E.D., Vardarlier, P., Karabay, M.E., Konakay, G. ve Çetin C. (2012) Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü. *Öneri Dergisi*. 10(37):1-13. <http://e-dergi.marmara.edu.tr/maruoneri/article/view/1012000175/1012000085> , (30.04.2018)

Özdamar, K. (2002). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi-1, SPSS-MINITAB*. Eskişehir: Kaan Kitapevi.

Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari*

Bilimler Fakültesi Dergisi. Sayı 20:117-135. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/erciyesiibd/article/view/5000115292/5000107294> , (30.04.2018)

Özer, D (2010). *Türkiye’de Deniz Ulaştırma Politikaları Oluşturma Süreci ve Stratejik Analizler*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Matbaası.

Özer, S. (2009). *Eğitim Örgütlerinde Lider Davranış Biçimleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki (Nevşehir İli Örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özkalp, E. (2005). *Davranış Bilimlerine Giriş*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları

Öztürk, S. Ö. (2010). *Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine Etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

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

Patrick, S. R. (2005). *Transformational Leadership at Urban and Metropolitan Public Universities*. Ph.D Thesis. USA: Akron University. https://etd.ohiolink.edu/!etd.send_file?accession=akron1134048689&disposition=inline , (30.04.2018).

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.

Peerless, C. (1991). *The Ship Management Course*. Chelmsford, İngiltere: Practical Maritime Studies Ltd.

Pekdemir, I.M. (1991). *Denizyolu Yük Taşımacılığı Yönetim ve Organizasyonu*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak.Yayınları.

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.

Pielstick, D. (1998). The Transforming Leader: A Meta Ethnographic Analysis. *Community College Review*. 26 (3): 15-35.

Pillai, R., Schriesheim. C.A. ve Williams E.S. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediator for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study. *Journal of Management*. 25 (6): 897-933.

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. ve MacKenzie, S.B. (1994). Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness. *Journal of Marketing Research*. 31(3): 351–363.

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. <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/014920639602200204> , (30.04.2018)

Podsakoff, P.M., Ahearne, M. ve MacKenzie, S.B. (1997). Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*. 82(2):262-270.

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.

Pozolotin L. A. (2004). Code of Behaviour for Masters. *International Federation of Shipmasters' Associations Newsletter*. No: 44.

Puffer, S. M. (1987). Prosocial Behavior, Noncompliant Behavior and Work Performance among Commission Salespeople. *Journal of Applied Psychology*. 72(4):615-21.

Punch, K. (2005). *Introduction to Social Research - Quantitive and Qualitive Approach*. Second Ed. London: Sage Publications Inc.

Purvanova, R.K., Bono, J.E., ve Dzieweczynsky, J. (2006). Transformational Leadership, Job Characteristics and Organizational Citizenship Performance. *Human Performance*. 19(1):1-22.

Raelin, J.A. (1994). Three Scales of Professional Deviance within Organizations. *Journal of Organizational Behavior*. 15(6):483-501

Reilly, R.R., Lojeski. K.S. ve Ryan. M.R. (2006). Leadership and Organizational Citizenship Behavior in E-Collaborative Teams. *Emerging Trends and Challenges in Information Technology Management* (ss 704-705). Editör Mehdi Khosrow-Pour. USA: Idea Group Publishing.

Robbins, S. ve Coulter, M. (2014). *Management*. London: Prentice Hall Publishing

Rodrigue, J-P., Comtois, C. ve Slack, B. (2009) *The Geography of Transport Systems*. New York: Routledge <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.732.3530&rep=rep1&type=pdf> , (30.04.2018)

Rotundo, M. ve Sackett, P.R. (2002). The Relative Importance of Task, Citizenship and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach. *Journal of Applied Psychology*. 87(1): 66-80. <https://pdfs.semanticscholar.org/b42e/20a50e66b733babc83d321e85c60ff5dfa22.pdf> , (30.04.2018)

Rousseau, D.M., Sıtkın, S.B., Burt, R.S., Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *The Academy of Management Review*. 22(3):393–404 <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.470.8322&rep=rep1&type=pdf> , (30.04.2018)

Rugman, A. M. ve Hodgetts, R.M. (2003). *International Business*. 3rd. Edition. New York : Pearson Education Limited.

Sabuncuoğlu, Z. (2001). *Örgütsel Psikoloji* .Bursa:Ezgi Kitabevi.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayınevi.

Saeed, A. ve Ahmad, S. (2010). Perceived Transformational Leadership Style and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of Administrative Staff of University of The Punjab. *European Journal of Business and Management*. 4(1):150-159

Samancı, G. (2007). *Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Afyonkarahisar:Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Sarı, Ç. (2011). *Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sarraf, M., Lauridsen, F. S., Dyoulgerov,M., Bloch,R., Wingfield, S. ve Watkinson, R. (2010). *The Ship Breaking and Recycling Industry in Bangladesh and Pakistan*. World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/2968>, (30.04.2018)

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

Sashkin, M., and Rosenbach, W. E., (1993). A New Leadership Paradigm. *Contemporary Issues in Leadership* (ss. 87-103). Editörs Rosenbach, W.E., Taylor, R.L. Colarado: Westview Pres.

Schlechter, A.F. ve Engelbrecht, A.S. (2006). The Relationship between Transformational Leadership, Meaning and Organisational Citizenship Behaviour. *Management Dynamics*. 15(4):2-16.

Serinkan, C. ve Ürkek Erdiş, Y. (2014). *Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Shetty, Y.K. (1978). Managerial Power and Organizational Effectiveness: A Contingency Analysis. *Journal of Management Studies*. May 15 (2):176-186

Simon, David.(1996). *Transport and Development in the Third World*. London: Routledge,

Sinha, B.P. Jai (2008). *Culture and Organizational Behaviour*. New Delhi: Sage Publications.

Skarlicki, D.P. ve Latham, G.P. (1995). Organizational Citizenship Behavior and Performance in a University Setting. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 12 (3):175-181.

Skarlicki, D. P. ve Latham, G.P. (1996). Increasing Citizenship Behavior within a Public Sector Union: A Test of Organizational Justice Theory. *Journal of Applied Psycholog*. 81(2):161-169.

Smith, C. A., Organ, D. W., ve Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*. 68(4):655–663. http://130.18.86.27/faculty/warkentin/SecurityPapers/Merrill/SmithOrganNear1983_JAP_OCB.pdf , (03.05.2018)

Stewens, J. (1996). *Applied Multivariate Statistics for the Social Science*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Stogdill, R. (1974). *Handbook of Leadership*. New York:Colliar McMillan Ltd.

Stoner J. (1978). *Management*. New Jersey:Prentice-Hall.

Stopford, M. (1997). *Maritime Economics*. London: Routledge

Stopford, M. (2009). *Maritime Economics*. New York: Routledge

Szilagyi, A. D. ve Wallace, M. J. (1990). *Organizational Behaviour and Performance*, 5th Edition. Glenview, IL: Scott Foresman and Company

Şahin, B. (2009). Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 11 (3):97-118.

Şen, Y. ve Yaşlıoğlu, M. (2010). Dönüşümcü Liderliğin Yeniliği Destekleyici Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yöneti Dergisi*. 21(66):97-117.

Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Şengöz M. (2015). *Çalışanların Algıladıkları Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkide Yönetici-Ast Etkileşimi Algısının Ara Değişken Rolünün İncelenmesi ve Bankacılık Sektörü Örneklemine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Şeşen, H. (2010). Kontrol Odağı, Genel Öz Yeterlik, İş 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.

Şeşen, H.ve Basım N. (2010). Çalışanların Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü. *ODTÜ Gelişme Dergisi*. 37:171-193.

Şimşek, M.Ş. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Kitabevi.

Şirin, E.F. (2008). *Beden Eğitim ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Çatışma Yönetim Stratejilerinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Tabachnick, B.G. ve Fideli, L.S. (2001). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Allyn And Bacon

Taş, A. (1994). *Gemi Acente ve Brokerlik İşletmeciliği; Türkiye Uygulamaları*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Taş, S. (2009). Atatürk'ün Dönüşümcü Liderliği. *Süleyman Demirel Üniversitesi. International Journal of Technologic Sciences*. 1(2):1-9 <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/254858> , (03.05.2018).

Taşcı, S.K. (2007). *Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi

Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Nobel Yayın.

TDK (Türk Dil Kurumu) (2017). *Büyük Türkçe Sözlük*. http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.592738e417c9e1.16024420, (25.05.2017)

Tetik, S. (2008). *Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderin Rolü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Manisa: Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tichy, N.M. ve Devana, M.A. (1986). *The Transformational Leader*. New York: Wiley

Titrek, O., Bayrakçı, M. ve Zafer, D. (2009), Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Görüşleri. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*. Sayı 17:1-28 <http://akademikbakis.org/eskisine/17/6ogretmen.pdf> , (03.05.2018)

Topaloğlu, G. (2005). *Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.

Töz, A.C. (2013). *Denizcilik İşletmelerinin Bayrak Çekme Kararları ve Denizcilik Pazarlarına Etkileri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.

Tracey, J. B. ve Hinkin, T.R. (1998). Transformational Leadership or Effective Managerial Practices?. *Group and Organization Management*. 23(3): 220-236 <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1059601198233002> , (03.05.2018)

Tsamboulas, D., Vrenken, H. ve Lekka, A.M., (2006). Assessment of a Transport Policy Potential for Intermodal Mode Shift on a European Scale. *Transportation Research*. 41: 715-733.

Tuna, O. ve Arabelen, G. (2013). Deniz Ulaştırması: İşletmeler ve İşlevler. *Denizcilik İşletmeleri Yönetimi* (ss.533-561). Editörler A.Güldem Cerit, Ali Deveci ve Soner Esmer. İstanbul: Beta Yayınları

Turnipseed, D. ve Murkison, G. (1996). Organizational Citizenship Behavior: An Examination of the Influence of the Workplace. *Leadership & Organization Development Journal*. 17(2): 42-47. https://www.researchgate.net/profile/David-Turnipseed/publication/235305632_Organization_citizenship_behaviour_An_examination_of_the_influence_of_the_workplace/links/576c10b908ae9bd709960523/Organization-citizenship-behaviour-An-examination-of-the-influence-of-the-workplace.pdf , (03.05.2018)

Turnley, W.H., Bolino, M.C., Lester, S.W. and Bloodgood, J.M. (2003). The Impact of Psychological Contract Fulfillment on the Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*. 29(2):187-206.

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.864.7207&rep=rep1&type=pdf> , (03.05.2018)

Tutal, A. (1997). *Türk Deniz Taşımacılığı Sektöründe Tedarik Hizmeti Veren İşletmelerin Rolü ve Gelecek İçin Öneriler*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü

Tvedt, J. (2003). Shipping Market Models and the Specification of Freight Rate Processes. *Maritime Economics and Logistics*. 5(4): 327-346. <http://test-www.palgrave-journals.com/mel/journal/v5/n4/pdf/9100085a.pdf>, (03.05.2018)

Twigg, N. W. (2004). *Transformational Leadership, Perceived Union Support, and Union Citizenship Behaviors: A Social Exchange and Social Identity Perspective*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ruston, Louisiana: Louisiana Tech University College of Administration and Business.

UBAK (2018). <http://www.ubak.gov.tr/> (01.04.2018)

Uslu, B. ve Balcı, E. (2012). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Örgütsel İletişim Algıları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 18(3):461-489.

UTİKAD (2018). Taşıma İşleri Komisyonculuğu Hizmetlerine İlişkin UTİKAD (Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği) Kuralları <http://utikad.org.tr/Kural.aspx> (30.03.2018)

Uyguç, N., Duygulu, E. ve Çıraklar, N. (2000). Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans. *Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss 587-601). Nevşehir: Erciyes Üniversitesi. 25-27 Mayıs 2000

Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayıncılık

Ülgener, M.F. (2018). *Deniz Sigortası Hukukunda Çatma Sorumluluğu*. [http:// www. ulgener.com/files/upload/files/articles/turkish/28.Catma.1.pdf](http://www.ulgener.com/files/upload/files/articles/turkish/28.Catma.1.pdf) , (30.03.2018).

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.

Ünal, M.(2012). *21 Yüzyılda Değişim, Yönetim ve Liderlik*. İstanbul: Beta Basım.

Ünüvar, T.G. (2006). *An Integrative Model of Job Characteristics, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior*. (Yayınlanmamış Doktora tezi). Ankara: Ortadoğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Van Dyne, L. ve Ang, S. (1998). Organizational Citizenship Behaviour of Contingent Workers in Singapore. *Academy of Management Journal*. 41(6):692-703 [http:// soonang.com/wp-content/uploads/2011/04/1998-AMJ-Van-Dyne.pdf](http://soonang.com/wp-content/uploads/2011/04/1998-AMJ-Van-Dyne.pdf) , (03.05.2018).

Van D.L., Graham, J.W. ve Dienesch, R.M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*. 37(4): 765-802.

Van Dyne,L., Cummings,L.L ve Parks,J.M. (1995). Extra-role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity (A Bridge Over Muddeied Waters). *Research in Organizational Behavior*. Sayı 17:215-285.
<http://www.linnvandyne.com/papers/ROB%20Van%20Dyne%20+%20Cummings%20&%20McLean%20Parks%20ERB%201995.pdf> , (03.05.2018)

Van Scotter, J.R., ve Motowidlo, S.J. (1996). Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*.81(5):525-531 https://www.researchgate.net/profile/JamesVanScotter/publication/232604441_Interpersonal_Facilitation_and_Job_Dedication_as_Separat

[e Facets of Contextual Performance/links/575eccdc08ae414b8e545a7f/Interpersonal-Facilitation-and-Job-Dedication-as-Separate-Facets-of-Contextual-Performance.pdf](#) , (03.05.2018)

Vey, M.A. ve Campbell, J.P. (2004). In Role or Extra-Role Organizational Citizenship Behavior: Which Are We Measuring?. *Human Performance*. 17(1):119-135.

Waldman, D. A. ve Bass, B. M. (1986). *Adding to Leader and Follower Transactions: the Augmenting Effect of Transformational Leadership* (Working Paper No. 86- 109). Binghamton: State University of New York, School of Management.

Wech, A. Barbara (2002). Trust Context: Effect on Organizational Citizenship Behavior, Supervisory Fairness and Job Satisfaction Beyond the Influence of Leader-Member Exchange. *Business and Society*.41(3):353-360 <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0007650302041003006> , (04.05.18).

Wells, Alexander T. (1994). *Air Transportation: A Management Perspective*. 3rd. Edition USA: International Thomson Publishing.

White, I. ve Molloy, F. (2001). *Ships and the Marine Environment 2001*. Paper Presented at: Maritime Cyprus 2001 Conference, 23-26 September 2001, Limassol. [http:// www. itopf. com/knowledge-resources/documents-guides/document/ships-and-the-marine-environment-2001/](http://www.itopf.com/knowledge-resources/documents-guides/document/ships-and-the-marine-environment-2001/) , (04.05.2018)

Williams, S. and Shiaw, W. T. (1999). Mood and Organizational Citizenship Behavior: The Effects of Positive Affect on Employee OCB Intentions. *The Journal of Psychology*. 133(6): 656-668.

Williams, L. J. and Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*. 17(3):601-617. <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/014920639101700305>, (04.05.2018)

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

Wilson, P. A. (2000). Women Civil Servants and Transformational Leadership in Bangladesh. *Equal Opportunities International*. 19 (5): 23-31.

Winston, B., E. ve Patterson, K. (2006). An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 1(2): 6-66.

Wray Jr, R.O. (2013). *Saltwater Leadership: A Primer on Leadership for the Junior Sea Service Office*. Maryland: Naval Institute Press.
https://static1.squarespace.com/static/51635561e4b05d2e2298a09d/t/5179fd47e4b0d87d082c1149/1366949191459/Wray_Saltwater+Leadership_Proof_Excerpt.pdf.
(30.03.2018)

Wren, Daniel A.(1979). *The Evolution of Management Thought*, 2nd ed. New York: Wiley.

Wren, Daniel A. ve Voich Dan, (1984). *Management*. John Wiley and Sons, New York.

Yaman, E. (2015). Yönetişim Sürecinde Devletin Rolü ve Deniz Ticareti Sektörü. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (İGÜSBD)* 2(2):112-133
<http://www.mulkiyederigi.org/igusbd/article/view/5000145823/5000133150>
(30.03.2018)

Yaşar, M. (2014). Bilimsel Araştırma Yöntemleri Dersine Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirme Çalışması: Geçerlik ve Güvenirlik. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi - Journal of Educational Sciences Research*. 4(2):109-129. http://ebad-jesr.com/images/MAKALE_ARSIV/C4_S2makaleler/4.2.07.pdf, (04.05.2018)

Yavuz, E. (2008). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi

Yeşiltaş, M. (2013). Paternalist Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinde Dağıtım Adaletinin Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 5(4):50-70. <http://www.isarder.org/isardercom/2013vol5issue4/vol.5issue.4article.04fulltext.pdf> , (05.04.2018)

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2003). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldız, H. (2015). *Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Alan Araştırması*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Balıkesir (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yilmazer, Aydın (2010). Örgütsel Bağlılık ve Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişkiler: İmalat Sektöründe Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. 5(2): 236-250 http://www.kefdergi.com/pdf/20_2/20_2_2.pdf , (03.05.2018)

Yoon, M. Yee ve Suh, J. (2003). Organizational Citizenship Behaviour and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees. *Journal of Business Research, Elsevier*. 56(8): 597-611

Yukl G.A. (2010). *Leadership in Organizations*. 7th Edition, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Yukl, G.A. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*. 15(2): 251-289 <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/014920638901500207> , (04.05.2018)

Yukl, G. ve Taber, T. (1983). *The Effective Use of Managerial Power*. New York: American Management Associations.

Yücel, C., Yalçın, M. ve Ay, B. (2009). Öğretmenlerin Öz-Yeterlikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Manas Sosyal Bilimler Dergisi*. 21: 221- 235. http://journals.manas.edu.kg/mjsr/oldarchives/Vol11_Issue21_2009/630-1699-1-PB.pdf , (04.05.2018)

Yücel, İ ve Ekici, K. M. (2009). *Yönetim’de Liderlik*. Ankara: Savaş Yayınevi.

Yürür, S. (2005). *Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Zaleznik, A. (1977). Managers and Leaders:Are They Different?, *Harvard Business Review*. 55(3):67-78

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

EK

EK 1: Anket Formu



Sayın Katılımcı,

Bu anket, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Doktora programı kapsamında, Serkan ÖTER tarafından gerçekleştirilmekte olan “Denizcilik İşletmelerinde Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” başlıklı doktora tezine veri tabanı sağlamak üzere hazırlanmıştır. Anket, çalışanların Dönüşümcü Liderlik algılarının, çalışanların gösterdikleri Örgütsel Vatandaşlık Davranışına etkisini tespit etmeyi amaçlamaktadır.

Anketin üzerine isminizi yazmanız gerekmemektedir. Vereceğiniz cevaplar sadece bilimsel bir araştırmada kullanılacak olup elde edilen bilgiler kesinlikle başka bir amaç için kullanılmayacaktır ve saklı tutulacaktır.

Cevaplayacağınız anket Üç bölümden oluşmaktadır. Anketin tamamını cevaplamak yaklaşık 10-15 dakika sürmektedir. Lütfen soruları cevaplamadan önce her bölüme ilişkin açıklamaları dikkatlice okuyunuz.

Lütfen hiçbir ifadeyi atlamadan ve boş bırakmadan değerlendirmenizi yapınız. İfadelerin doğru veya yanlış cevabı bulunmamaktadır. Bizim için önemli olan kendinize en uygun gördüğünüz ifadeyi özgürce işaretlemenizdir.

Değerli zamanınızı ayırarak katıldığınız bu çalışmanın doğru ve anlamlı sonuçlara ulaşabilmesi için, ankette yer alan her bir soruyu gerekli özeni göstererek cevaplamanız büyük önem taşımaktadır.

Denizcilik bilimine yararlı olmasını amaçladığımız bu araştırmaya sağlayacağınız katkılar ve tüm destekleriniz için şimdiden teşekkür ederiz.

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Doktora Programı

Serkan ÖTER

05437412115

serkanoter@yahoo.com

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

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

1- Cinsiyetiniz?

☐ Bay ☐ Bayan

2- Yaşınız?

☐ 20 ve altı ☐ 21-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51 ve üzeri

3- Öğrenim durumunuz?

☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Üniversite ☐ Lisans üstü

4- Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?

☐ 1yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 6- 10 yıl ☐ 11-15 ☐ 16 yıl ve üzeri

5- Çalışma Pozisyonunuz?

☐ Üst Düzey Yönetici ☐ Orta Düzey Yönetici ☐ Uzman/Mühendis ☐ Diğer _____

MLQ-B ÖLÇEĞİ (ÇOK FAKTÖRLÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ) KULLANIM İZNİ

Dear Serkan Oter ,

Welcome to Transform, a web-based document storage system by Mind Garden, Inc. (www.mindgarden.com).

Your order for MLQ-B may be found on your Participant page after you log in. You will need to establish your identity (login) in Transform (if you haven't already done so). For this process, your User ID will be your email address; you will set your own password. To begin the login process, click on the following link:

<http://transform.mindgarden.com/login/300285/295011>

You may need to copy and paste this URL into your web browser if clicking on the URL does not work.

Once you get to your page, you can see your order added to the Documents page. To return to Transform at any time, simply enter your e-mail address and the password you created to log back in.
<http://transform.mindgarden.com/login/300285/295011>

Your email address is: serkanoter@yahoo.com

As always, we are available weekdays (US) to answer any questions you may have. Reach us by email by going to the "Contact" link on our website <http://www.mindgarden.com/contact.htm>, or call us at 650-322-6300 (US Pacific).

Sincerely,

The Mind Garden Team

2. ÇOK FAKTÖRLÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ (MLQ-5X)

Birinci dereceden bağlı bulunduğunuz “yöneticinizi” dikkate alarak aşağıdaki ifadelerden en uygun olanını (X) ile işaretleyiniz.										
	İFADELER					Hiçbir zaman (0)	Arada bir (1)	Bazen (2)	Oldukça sık (3)	Hemen hemen her zaman (4)
	Hiçbir zaman	Arada bir	Bazen	Oldukça sık	Hemen hemen her zaman					
	0	1	2	3	4					
İDEALLEŞTİRİLMİŞ ETKİ - DAVRANIŞ										
1	Önem verdiği değerleri ve ilkeleri açıklar.									
2	Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.									
3	Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne alır.									
4	Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.									
İDEALLEŞTİRİLMİŞ ETKİ – ATFEDİLEN (KARİZMA)										
5	Kendisiyle çalışmaktan gurur duymanızı sağlar.									
6	Grubun iyiliği için kendi çıkarlarını bir kenara bırakır.									
7	Saygınızı kazanacak şekilde hareket eder.									
8	Güç ve güven duygusu sergiler.									
ENTELEKTÜEL UYARIM (ZİHİNSEL TESVİK)										
9	Mevcut görüşleri tekrar gözden geçirmenin önemini vurgular.									
10	Sorunların çözümünde farklı bakış açıları arar.									
11	Sorunlara birçok farklı açıdan bakmanızı sağlar.									
12	Verilen görevlerin nasıl tamamlanması gerektiği konusunda yeni yollar önerir									
BİREYSEL DÜZEYDE İLGİ										
13	Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcar.									
14	Size sadece grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.									
15	Sizi başkalarından farklı gereksinimleri, yetenekleri ve beklentileri olan bir birey olarak dikkate alır.									
16	Güçlü yönlerinizi geliştirmeniz için yardım eder.									

	İLHAM VERİCİ MOTİVASYON					
17	Gelecek hakkında iyimser konuşur.					
18	Başarılması gerekenler hakkında coşkulu bir şekilde konuşur.					
19	İlgi uyandıran bir gelecek vizyonunu açıkça ifade eder.					
20	Hedeflerin gerçekleştirileceğine dair güven duygusunu vurgular.					



ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI (ÖVD) ÖLÇEĞİ

Aşağıda, çalıştığınız kurum ile ilgili Örgütsel Vatandaşlık Davranışına ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Her ifadeyi dikkatlice okuyarak belirtilen ifadelere ilişkin uygun seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

	İFADELER	Hiçbir zaman (0)	Arada bir (1)	Bazen (2)	Oldukça sık (3)	Her zaman (4)					
							Hiçbir zaman	Arada bir	Bazen	Oldukça sık	Her zaman
							0	1	2	3	4
	ÖZGECİLİK (DİĞERGAMLIK)										
1	Günlük izin alan bir arkadaşımın o günkü işlerini ben yaparım.										
2	Aşırı iş yükü ile uğraşan bir çalışma arkadaşına yardım ederim.										
3	Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.										
4	İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.										
5	İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.										
	VİCDANLILIK										
6	Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm,										
7	İşletmem için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.										
8	Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.										
	NEZAKET										
9	Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.										
10	Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.										
11	Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim.										

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI (ÖVD) ÖLÇEĞİ (DEVAMI)

	CENTİLMENLİK (SPORTMENLİK)					
12	Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam.					
13	Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.					
14	Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.					
15	İşletme içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım.					
	SİVİL ERDEM					
16	Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.					
17	İşletmenin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.					
18	İşletmenin yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum					
19	Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.					