

---

# Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma

## An Empirical Study on the Associations among Transformational Leadership, Organizational Citizenship Behavior and Organizational Justice

Yrd. Doç. Dr. C. Cüneyt ARSLANTAŞ\*

Prof. Dr. Işıl PEKDEMİR\*\*

**Öz:** Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri incelemek için, bir üretim firmasında farklı departmanlarda çalışan 233 mavi yakalı yoluyla toplanan veriler kullanılmıştır. Araştırma esnasında öncelikle dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adaletin tanımları yapılmıştır. Daha sonra oluşturulan araştırma metodolojisi ışığında korelasyon, regresyon, bağımsız gruplar arası t testi ve tek yönlü Anova analizleri yapılmıştır. Dönüşümcü liderliğin karizma/ilham verme ve bireysel düzeyde ilgi boyutları ile dağıtılan ve kişiler arası adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde bir etkiye sahip oldukları bulunmuştur. Ayrıca, dönüşümcü liderliğin karizma/ilham verme ve zihinsel teşvik boyutlarının örgütsel adalet üzerinde bir etkiye sahip oldukları bulunmuştur. Son olarak, çalışanların demografik özelliklerine göre dönüşümcü liderlik ve örgütsel adaletle ilişkin algılarındaki ve örgütsel vatandaşlık sergileme düzeylerindeki farklılıkları araştırılmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel adalet

**Abstract:** To examine the associations among transformational leadership, organizational citizenship behavior and organizational justice, data obtained from 233 blue-collar employees working in different departments at a manufacturing firm were used. Initially, transformational leadership, organizational citizenship behavior and organizational justice were defined. Consequently, correlation, regression, independent samples t-test and one way Anova analysis were performed according to the methodology of the research. Charisma/inspiration and individualized consideration dimensions of transformational leadership and distributive and interpersonal justice were found to have a direct effect on organizational citizenship behavior. Furthermore, charisma/inspiration and intellectual stimulation dimensions of transformational leadership were found to have a direct effect on organizational justice. Last, differences in perceptions of transformational leadership and organizational justice and levels of performing organizational citizenship behavior according to demographic characteristics of subordinates were investigated.

**Keywords:** Transformational leadership, organizational citizenship behavior, organizational justice

---

\* İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı, Avcılar Kampüsü, Avcılar, İSTANBUL, Tel: 0212 4737070 - 18287 / 18338, Faks: 0 212 5904000 E-mail: cuneyta@istanbul.edu.tr

\*\* İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı, Avcılar Kampüsü, Avcılar, İSTANBUL, Tel: 0212 4737070 - 18287 / 18338, Faks: 0 212 590 40 00 E-mail: cuneyta@istanbul.edu.tr

## 1. GİRİŞ

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, s.109). Çalışanların beklenenin üstünde performans göstermelerinin en önemli göstergelerinden biri örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleridir. Diğer taraftan, dönüşümcü liderler çalışanların örgütsel adalet algıları üzerinde önemli bir etkiye sahiptirler (Pillai vd., 1999, s.774). Örgütsel adalet konusuna gereken önemin verilmemesi liderin gücünü sarsacak (Tyler ve Caine, 1981, s.642-655) ve bu durumda dönüşümcü liderin özelliklerini sergileyebilmesi için uygun bir ortam söz konusu olmayacaktır. Adaletli bir örgütte çalışanlar yöneticilerinin davranışlarını adil, ahlaki ve akılcı olarak değerlendirirler. Çalışanlar örgütteki uygulamaların dürüst ve adil olduğuna inanırlarsa örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme konusunda eğilim göstermektedirler (Konovsky ve Pugh, 1994, s.667). Bu durumda çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmaktadır (Moorman, 1991, s.846).

Örgütlerde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini ve örgütsel adalet algılarını etkileyen unsurların neler olduğunun bilinmesi önem taşımaktadır. Bu bağlamda etkili unsurlardan biri durumunda olan liderin özelliklerinin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini ve örgütsel adalet algılarını nasıl ve ne yönde etkilediği önemlidir. Bu doğrultuda araştırmamızda dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler araştırılmış, dönüşümcü liderlik ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri ve örgütsel adaletle yönelik algıları arasındaki ilişkiler irdelenmiş, çalışanların örgütsel adaletle yönelik algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Son olarak, çalışanların demografik özellikleri açısından dönüşümcü liderlik ve örgütsel adaletle ilişkin algılarında ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerinde farklılık olup olmadığı irdelenmiştir.

## 2. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Burns 1978 yılında yazdığı “Liderlik” adlı eser ile dönüşümcü liderlik kavramını yazına katmıştır. Burns tarafından yazına katılan dönüşümcü liderlik kavramını, Bass 1985 yılında yazdığı “Liderlik ve Beklentilerin Ötesinde Performans” adlı eser ile geliştirmiştir (Barbutto, 2005, s.26). Diğer taraftan, Bass tarafından ortaya konan ve daha sonra Avolio ile yaptıkları çalışmalar doğrultusunda değişikliklere uğrayan çok faktörlü liderlik ölçeği dönüşümcü liderliğin gelişmesine katkıda bulunmuştur (Avolio vd., 1999, s.441).

Bass 1985 yılında geliştirdiği ölçekte dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kavramlarını karizma, ilham verme, zihinsel teşvik, bireysel düzeyde ilgi, koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve özgür bırakıcı liderlik olmak üzere yedi boyutta toplamıştır. Bass ve arkadaşlarının sonraki çalışmalarında karizma ve ilham verme boyutlarının birbirine benzer yapılar olduğu ve görgül çalışmalarda birbirlerinden ayırt edilemediği görülmüş ve tek boyut olarak ele alınarak çok faktörlü liderlik ölçeği altı boyuta indirgenmiştir. Karizma/ilham verme, zihinsel teşvik ve bireysel düzeyde ilgi boyutları dönüşümcü liderlik, koşullu ödül ve istisnalarla yönetim etkileşimci liderlik başlıkları altında toplanmıştır. Özgür bırakıcı liderlik boyutu, farklı bir liderlik yaklaşımı olarak ele alınmıştır. İstisnalarla yönetim boyutu ise, kendi içinde aktif ve pasif/kaçıncı liderlik olarak şekillenmiştir (Avolio vd., 1999, s.441-444).

Dönüşümcü liderin özelliklerinden karizma/ilham verme boyutu, liderin izleyicilerini harekete geçiren açık bir vizyon belirlemesini, kendisinin ve belirlediği vizyonun izleyicilerle özdeşleşmesini sağlamasını ve etik açıdan örnek olma özelliği taşımasını ifade eder (Avolio vd., 1999, s.444). Karizma kavramı yönetim yazınına 1947 yılında Bürokrasi Modeli'nin kurucusu Weber ile girmiştir. Weber, karizma kavramını geleneksel, karizmatik ve ussal-yasal olarak belirlediği üç tip yetkiden biri olarak belirlemiştir (Nur, 1998, s.20). Liderlik bakışı çerçevesinde karizmaya yönelik ilk açıklamaları yapan araştırmacı Etzioni'dir. 1961 yılında çıkan "Karmaşık Örgütlerin Mukayeseli Bir Analizi" adlı eserinde Etzioni karizmayı, kişilerin normatif ve ideolojik yönelimleri üzerindeki derin ve yaygın etkiyi kullanabilme yeteneği olarak tanımlamıştır (Yağil, 1998, s.19). Sonraki yıllarda Berlew (1974) liderlik ve örgütsel heyecan, House (1977) karizmatik liderlikte özgüven, Bass (1985) dönüşümcü liderlik yaklaşımı, Conger ve Kanungo (1987) karizmaya atıf yaklaşımı, Meindl (1990) karizmaya sosyal bulaşma yaklaşımı ve Shamir, House ve Arthur (1993) karizmatik liderlikte benlik yaklaşımı ile karizmatik liderlik kavramının gelişmesine öncülük etmişlerdir.

Conger ve Kanungo'ya göre karizma, liderin gösterdiği davranışlara izleyicileri tarafından yapılan atıftır (Conger, 1999, s.151). Karizma, lider ile izleyicileri arasındaki ilişkiler neticesinde ortaya çıkar (House vd., 1991, s.366). Lider, davranışlarıyla izleyicilerine örnek olur. Sahip olduğu gücü, izleyicilerine hizmet etmek için kullanır (Howell ve Avolio, 1993, s.891). Liderin karizma atfını sağlayabilmesi için belirlediği vizyonun anlaşılır olması, ideal amaçlarla çatışmaması, mevcut durumla mücadele etmesi, izleyicilerin kişisel beklentilerine uyum sağlaması gerekmektedir (Conger ve Kanungo, 1987, s.639).

Dönüşümcü liderin özelliklerinden zihinsel teşvik boyutu, liderin izleyicilerini kullandıkları problem çözme yöntemlerini sorgulamaları için teşvik etmesini ifade eder (Avolio vd., 1999, s.444). İzleyicilerini yeni yöntemler düşünmeleri konusunda motive eder. Harekete geçmeden önce sorgulamayı ve problem çözmeyi vurgular. İzleyicilerini özgürce düşünmeye, kendi görüş ve düşüncelerini sorgulamaya teşvik eder ve özendirir (Howell ve Avolio, 1993, s.891).

Dönüşümcü liderin özelliklerinden bireysel düzeyde ilgi boyutu, liderin izleyicilerinin ihtiyaçlarını anlamaya odaklanmasını ve potansiyellerini geliştirmeleri için sürekli çalışmasını ifade eder (Avolio vd., 1999, s.444). Bireysel düzeyde ilgi boyutu, liderin mentor rolünü üstlenmesini ve özgecilerlik olgusunun önemini vurgular (Bass ve Avolio, 1990, s.22). Lider, izleyicilerinin öğrenmelerini ve tecrübe kazanmalarını sağlamak için farklı projelerde onları yetkilendirir, onlara sürekli geribildirim sağlar ve her izleyiciye aynı düzeyde bireysel düzeyde ilgi gösterir (Bass, 1997, s.133).

Dönüşümcü liderliğin gelişimine katkı sağlayan Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter (1990, s.107-142), yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderin davranışlarını vizyon oluşturma, örnek olma, grup amaçlarının kabulüne zorlama, yüksek performans bekleme, bireysel düzeyde destek sağlama ve zihinsel teşvik olmak üzere altı boyutta toplamışlardır. Vizyon oluşturma boyutu, liderin vizyon belirlemesini ve izleyicilerle paylaşmasını ifade eder. Örnek olma boyutu, liderin kendi davranışıyla izleyicilerine örnek olmasını açıklar. İzleyiciler lideriyle aralarında bir bağ kurarak onun inançlarını, değerlerini, tutumlarını ve tepkilerini örnek alırlar (House ve Shamir, 1993, s.83-84). Grup amaçlarının kabulüne zorlama boyutu, belli bir amaç etrafında izleyicileri çalışmaya yönlendirmeyi ifade eder. Lider bu davranışı, grup uğruna kendini feda etmeyi teşvik etmek ve kolektif kimliği vur-

gulamak için sergiler (Podsakoff vd., 1990, s.107-142). Lider izleyicilerini bir grup gibi düşünüp, kolektif öz faydayı artırır. Bu durumda grubun üyelerinin birlikte hareket ederek görevlerini başarabileceklerine ilişkin algılamaları önem ifade eder (Shamir vd., 1993, s.582-583). Yüksek performans bekleme boyutu, liderin beklentilerini izleyicilerine aktarması ve bu beklentilerini gerçekleştireceklerine inandığını ve güvendiğini vurgulamasıdır. Bireysel düzeyde destek sağlama boyutu, liderin izleyicilerine saygı duymasını ve düşüncelerini alarak ihtiyaçlarına göre bireysel gelişimlerini idare etmesini anlatır. Zihinsel teşvik boyutu ise, liderin izleyicilerini işleriyle ilgili varsayımları sorgulamaları ve performanslarını geliştirmek için yaratıcı yollar bulmaları için teşvik etmesini ifade eder (Podsakoff vd., 1990, s.107-142).

### 3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Örgütün hayatı için yaşamsal önem taşıyan ve tanımlanan rol beklentilerini aşan davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı olarak ifade edilir (Brief ve Motowidlo, 1986, s.711). Örgütsel vatandaşlık davranışını, Katz'ın (1964, s.131-133) ekstra rol davranışı tanımlamasından yararlanarak ilk ifade eden Organ ve arkadaşlarıdır (Bateman ve Organ, 1983, s.587-595; Smith vd., 1983, s.653-663; Organ, 1988, s.1-14). Daha sonra bu davranış, prososyal davranış (Brief ve Motowidlo, 1986, s.710-725), iyi asker davranışı (Organ, 1988, s.4) ve örgütsel gönüllülük (George ve Jones, 1997, s.153-170) olarak tanımlanmıştır. Katz ve Kahn (1978, s.76) ekstra rol davranışını, biçimsel rol tanımına uygun olan ve biçimsel rol gereklerini aşan faaliyetler olarak tanımlamışlardır. Ekstra rol davranışı örgütsel vatandaşlık duygularından kaynaklanır ve çalışanların gönüllü olarak örgüt faaliyetlerine katılmalarını gösterir. Prososyal davranış, bireyin etrafındaki çalışanların, grubun ya da örgütün refahını sağlamak amacıyla sergilediği olumlu davranışlar olarak ifade edilir (Brief ve Motowidlo, 1986, s.710). İyi asker davranışı, örgüt üyelerine yardım etmeye yönelik biçimsel ve gönüllü bir davranışı belirtir (Organ, 1988, s.4). Örgütsel gönüllülük ise, örgüt faaliyetlerinin etkin ve verimli bir biçimde yerine getirilmesine yardımcı olan gönüllülük esasına dayalı davranışlar olarak tanımlanmaktadır (George ve Jones, 1997, s.155).

Organ (1988, s.1-14), örgütsel vatandaşlık davranışını biçimsel ödül sisteminde doğrudan yer almayan ya da tanımlanmayan ve bir bütün olarak örgütün fonksiyonlarının etkinliğine katkıda bulunan, isteğe bağlı bireysel ekstra rol davranışı olarak ifade eder. Örgütsel vatandaşlık davranışı biçimsel olarak ödüllendirilmezken, biçimsel rol davranışı biçimsel ödül sistemi tarafından tanınmaktadır. Biçimsel rol davranışları örgütsel düzenin temelini oluşturur. Williams ve Anderson (1991, s.602), örgütsel vatandaşlık davranışını örgüte ve bireylere kazanç sağlayan davranışlar olarak ikiye ayırmıştır. Örneğin, ödül ve eşitlik örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt yanı ile ilişkili iken, empati gibi kişisel eğilimler örgütsel vatandaşlık davranışının bireysel yanı ile ilgilidir (McNeely ve Meglino, 1994, s.836-838). Örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinden (bireysel düzey, örgütsel düzey ve bireysel-örgütsel düzey) hangisinin örgütsel etkinlik üzerinde hissedilir bir tesirinin olduğu ise netlik kazanmamıştır (Schnake ve Dumler, 2003, s.283).

Organ (1988, s.1-14), örgütsel vatandaşlık davranışını sivil erdem, özgecilik, vicdan sahibi olma, sportmenlik ve nezaket olmak üzere beş farklı boyutta ifade etmiştir. Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach (2000, s.513-563) ise, yaptıkları çalışma ile otuz farklı potansiyel örgütsel vatandaşlık davranışını yedi ana başlık altında toplayarak yardım etme davranışı, sportmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel itaat, bireysel inisiyatif, sivil erdem ve öz gelişim olarak belirlemişlerdir.

Sivil erdem boyutu, bir bütün olarak örgüte bağlılığı ve makro düzeyde ilgiyi ifade eder. Bir bütün olarak örgüte bağlılık, örgütün yaşamının bir parçası olarak sorumluluk duygusuyla tüm toplantılara ve etkinliklere gönüllü olarak aktif katılımı gösterir (Organ, 1988, s.1-14; Podsakoff vd., 2000, s.525). Özgeciler boyutu, örgüte ilişkin görev ya da sorunlarda örgüt üyelerine karşılık beklemeden yardımcı olmayı ve sorunların çıkmasını önlemeye yönelik gönüllü davranışları içerir (Organ, 1988, s.1-14; Podsakoff vd. 2000, s.516). Vicdan sahibi olma boyutu, örgüt üyelerinin çok çalışarak, kural ve düzenlemelere karşı gelmeden asgari rol tanımlamalarının ötesine geçme yönünde gönüllü davranış sergilemelerini ifade eder (Podsakoff vd., 2000, s.524). Sportmenlik boyutu, işin sorunlarına ve zorluklarına şikayet edilmeden müsamaha gösterilmesini ve gerginlik yaratabilecek olumsuz davranışlardan kaçınılmasını anlatır (Organ, 1998, s.1-14; Podsakoff vd. 2000, s.517). Nezaket boyutu ise örgüt üyelerinden kaynaklanan iş ile ilgili sorunları bireylerin haklarını suistimal etmeden önlemeye ve etkisini azaltmaya yönelik gönüllü davranış ifade eder (Podsakoff vd., 2000, s.516-517).

Van Dyne, Graham ve Dienesch (1994, s.765-802) sadakat, itaat ve katılım olmak üzere üç boyuta dayanan daha karmaşık bir model sunarak ve spesifik davranışlar ortaya koyarak örgütsel vatandaşlık davranışını yeniden tanımlamışlardır. Sadakat boyutu, örgüte ve yöneticilere olan bağlılığı ifade etmektedir. İtaat boyutu, örgütün idaresi için gerekli olan kurallara ve düzenlemelere uyumu açıklamaktadır. Katılım boyutu, çalışanlar tarafından kabul görmüş kurullarla yönlendirilen örgütün idaresinde tam anlamıyla sorumlu olmayı ifade etmektedir. Katılım boyutu sosyal, taraftar ve fonksiyonel olmak üzere üç farklı şekilde tanımlanmaktadır. Sosyal katılım, örgüt üyeleri ile rekabete dayanmayan ilişkiler kurmayı ifade eder. Taraftar katılım, örgüt üyelerini hedef alan rekabete dayalı ilişkileri tanımlar. Fonksiyonel katılım ise, bireyin kendi davranışlarına odaklanarak örgütün etkinliğine katkıda bulunmasını ifade eder. Van Dyne ve arkadaşları yürüttükleri çalışmada, etik değerlere aykırı davranışların rapor edilmesi davranışını ortaya koymuşlardır. Böylece çalışanlar örgüte bağlılıklarından ve aralarındaki rekabetçi ilişkiden dolayı etik değerlere aykırı davranışları isim vererek rapor etmektedirler. Bu durum bireyin kendini örgüt ile özdeşleştirmesini (sadakat) ve diğer çalışanlara meydan okumaya gönüllü olmasını (taraftar katılım) gösterir. Diğer taraftan Van Dyne ve arkadaşları çalışanların etik değerlere ilişkin gösterdikleri bir başka davranış şeklini de ortaya çıkarmışlardır. Buna göre, çalışanlar örgüt içerisinde doğru ve yanlışları ortaya koymak için profesyonel bir yargulamada (taraftar katılım) bulunmaktadır. Bu iki davranış Organ'ın örgütsel vatandaşlık davranışının vicdan sahibi olma boyutunun genişletilmiş halini ifade etmektedir.

Van Dyne, Cummings ve McLean (1995, s.215-285), yazında var olan tanımlamalarda modifikasyona giderek örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamaya yönelik bir çalışma yürütmüşlerdir. Bu çalışma sonucunda, örgütsel vatandaşlık davranışının eski çalışanlardan ziyade yeni çalışanlar tarafından sınırlandırıldığı görülmüştür. Diğer taraftan çalışanların resmi iş görevlerinin ötesine geçtiği; yardımlaşmaya, paylaşmaya ve işbirliğine önem verdikleri ve vatandaşlık davranışını olumlu bir şekilde zihinde canlandırdıkları görülmüştür. Van Dyne ve arkadaşlarına göre, örgütsel vatandaşlık davranışının hedefi örgüte yönelik olmalı ve davranışın sonuçları dışarıdan gözlemleyen biri tarafından olumlu karşılanmalıdır.

Farh, Earley ve Lin (1997, s.421-444), Çin toplumuna yönelik yürüttükleri çalışma ile yerel örgütsel vatandaşlık ölçeği geliştirmişler. Bu ölçeğin Batı kültürüne yönelik olarak geliştirilmiş örgütsel vatandaşlık ölçeğine benzeyen ve ondan farklılaşan yanları bulunmak-

tadır. Farh ve arkadaşları, örgütsel vatandaşlık davranışını işletme ile özdeşleşme, meslektaşlarına yönelik özgecilik, vicdan sahibi olma, çalışanlar arası uyum ve işletme kaynaklarını koruma olmak üzere beş farklı boyutta incelemiştir. İlk üç boyut olan işletme ile özdeşleşme, meslektaşlarına yönelik özgecilik ve vicdan sahibi olma sırasıyla Organ'ın örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından sivil erdem, özgecilik ve vicdan sahibi olma ile benzerlikler göstermektedir. İşletme ile özdeşleşme boyutu, sivil erdem boyutu ile benzerlikler göstermesinin yanında örgüt dışındakilere örgütün olumlu propagandasını yapma, örgütün itibarını korumaya yönelik mücadele etme ve gelişim için öneriler getirme ifadelerini de içermektedir. Çalışanlar arası uyum ve işletme kaynaklarını koruma boyutları Organ'ın örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından farklılaşmaktadır. Bu durum Doğu kültürüne sahip Çin toplumunun kültürel temellerinden kaynaklanmaktadır. Çalışanlar arası uyum boyutu, çalışanın örgüte ve diğer çalışanlara zarar vererek sağlayacağı kişisel güç ve kazanç elde etmekten kaçınmaya yönelik gönüllü davranışını ifade eder. İşletme kaynaklarını koruma boyutu ise, çalışanın örgütün kaynaklarını ve politikalarını suiistimal edecek olumsuz davranışlardan kaçınmaya yönelik gönüllü davranışını ifade eder.

Blakely, Srivastava ve Moorman (2005, s.103-117), örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen kültürel boyutlara yönelen çalışmalardan yola çıkarak kültürel farklılıkların rol tanımlamaları üzerindeki etkisi üzerine yoğunlaşmışlardır. Çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışını kendi işinin bir parçası olarak görmesini açıklamaya yardımcı olacak değişkenler arasındaki olası ilişkileri araştırmışlardır. Kültürel farklılıklar ile iş tanımlamaları arasında ilişki bulmuşlar ve örgütsel vatandaşlık davranışını Çinli yöneticilerin Amerikalı yöneticilerden daha fazla kendi işinin bir parçası olarak gördüğü sonucuna ulaşmışlardır.

#### 4. ÖRGÜTSEL ADALET

Örgütsel adalet konusu yazında dağıtılan adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç farklı başlık altında incelenmiştir. Adams'ın hakkaniyet kuramına dayanan dağıtılan adalet, kaynakların ve ödüllerin adil bir biçimde dağıtılmasını ifade eder (Colquitt, 2001, s.386). Adams (1963, s.423), hakkaniyet derecesini hesaplamak için sosyal mübadele kuramını referans almıştır. Adams'ın (1965, s.267-299) kuramına göre birey elde ettiği kazanımların adil olup olmadığını belirlemek için örgüte olan katkılarını ya da girdilerini (eğitimi, zeka, tecrübe vb.) ortaya koyar ve girdi-çıkıtı oranını hesaplar. Daha sonra birey diğer örgüt üyelerin kazanımları ile kendi kazanımlarını karşılaştırır. Örgüt üyelerinin girdi-çıkıtı oranlarının aynı olması durumu örgüt içi hakkaniyeti gösterir. Hakkaniyet, bireylerin kendi içlerinde yaşadıkları bir süreçtir. Çok çalışanın çok, az çalışanın az ya da karşılaştırmaya konu olan iki bireyin çok çalışıp az kazanması ya da tersi bir durum hakkaniyet kuralına uygundur.

Adams'ın (1965, s.267-299) kuramı, adaleti belirlemek için hakkaniyet kuralının kullanımını savunsa da bu kuralın dışında eşitlik ve ihtiyaç gibi çeşitli kurallar tanımlanmıştır. Leventhal (1976, s.99-131) eşitlik ve ihtiyaç kurallarını hakkaniyet kurallarının genelleştirilmesinin sağlanabilmesi için tahsis edilmiş önemli kurallar olarak ifade etmiştir. Çalışmalar farklı çevrelerin, farklı örgütsel amaçların ve farklı bireysel güdülerin ortaya konan kuralları işler hale getirdiğini göstermiştir. Deustch (1975, s.144) hakkaniyet kuralını, bireyin elde ettiği sonuçlar ile varlıklarının katkıları ya da girdileri arasındaki oran olarak ifade etmiştir. Leventhal (1976, s.94) hakkaniyet kuralını, bireylerin katkılarına bağlı olarak dağıtılan ödül ve kaynakları dikte eden normatif bir kural olarak tanımlamıştır. Bu kural, bire-

Yin elde ettiği sonuçların ortaya koyduğu çabayı ve yaptığı katkıyı yansıtması açısından önemlidir. Ödüllerin dağıtılmasında algılanan hakkaniyet derecesi, çalışanlarda gelecekte çıkarlarının ve haklarının korunacağı fikrini oluşturur. Dolayısıyla, bu algılama güven unsurunu doğrudan etkileyecektir (Konovsky ve Pugh, 1994, s.658).

Thibaut ve Walker'ın (1975, s.32) yazına kattıkları işlemsel adalet kavramı, karar alma sürecinde ve sürecin uygulanma şeklinde çalışanlara söz hakkı verilmesini ifade eder. İşlemsel adalet, çalışanların kullanılan prosedürler ve süreçlerle ilgili adalet algılamasını tanımlar. Thibaut ve Walker, adalet algılamasının başlıca belirleyicileri olarak süreç kontrolü ve fırsatlar için söz hakkı verilmesi gibi yapısal unsurlara odaklanmışlardır. Çalışmalarında, bireylerin süreç üzerinde kendilerini kontrol hakkına sahip olarak gördüklerinde prosedürleri adil olarak algıladıkları tespit edilmiştir. Diğer taraftan, bireyler süreç aşamasında kontrolü elinde bulundurdıkları sürece karar aşamasında kontrolü bırakma eğilimi gösterdikleri görülmüştür.

İşlemsel adalet, işten ya da çalışanlardan kaynaklanan tartışmaların çözümünde üstler ve astlar arasında önemle üzerinde durulması gereken bir konudur (Sheppard vd.,1992, s.102). Thibaut ve Walker (1975, s.34) işlemsel adaletle yönelik yargılamaların, yasal prosedürlere uyulması yönünde çalışanları etkileyeceğini öne sürmüşlerdir. Earley ve Lind (1987, s.1148-1160) yaptıkları çalışmada, işlemsel adaletle yönelik yargılamaların çalışanların işe yönelik görev ve amaçları kabullenmelerini etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Çalışmanın teorisinin oluşturulması aşamasında işlemsel adalet yargılamalarının görev kabulü ve performans ile ilgili tutuma etki eden süreç değişkenlerine aracı olduğu ortaya konmuştur. Alan çalışmasında ise işlemsel adalet yargılamalarının görevin kabulü ile ilgili tutuma etki eden süreç değişkenlerine aracı olduğu ama performans üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Leventhal (1980, s.42-48) süreç kontrolü kavramının dışına çıkarak işlemsel adaletin belirleyicileri üzerinde durmuştur. İşlemsel adaletin yargılanmasında kullanılacak doğruluk, temsil etme, önyargıları engelleme, tutarlılık, etik ve düzeltme olmak üzere altı kural belirlemiştir. Doğruluk kuralına göre, prosedürler karar alma esnasında doğru enformasyonun toplanmasını ve kullanılmasını sağlar. Temsil etme kuralı, prosedürlerin oluşturulması esnasında alınacak kararlardan etkilenecek çeşitli grupların fikirlerini dikkate alınmasının sağlanmasını ifade eder. Önyargıları engelleme kuralı, prosedürlerin önyargıdan uzak olmasını içerir. Tutarlılık kuralı, prosedürlerin insanlara ve zamana karşı tutarlı olmasını gösterir. Etik kuralı, prosedürlerin etik standartları uyumlaştırmasını açıklar. Düzeltme kuralı, prosedürlerin eksik ya da doğru olmayan kararların düzeltilebilmesini sağlayan bir mekanizmaya sahip olmasını ifade eder.

Bies ve Moag (1986, s.43-55) tarafından yazına katılan etkileşimsel adalet kavramı, işe alımlarda kişiler arası ilişkilerdeki beklentilerin belirlenmesine ilişkin yapılan bir çalışmaya dayanmaktadır. Etkileşimsel adalet kavramı sebep, doğruluk, saygı ve nezaket gibi dört boyuttan oluşmaktadır. Prosedürler tamamlandıktan sonra devam eden süreçte kişiler arası ilişkilerdeki kalitenin önemine odaklanmışlardır. Daha sonra bu dört boyut duyarlılık ve açıklamalar olmak üzere iki boyut altında araştırmalara konu olmuştur. Duyarlılık boyutu kişiler arası adalet, açıklamalar boyutu ise bilgisel adalet başlığı altında şekillenmiştir. Kişiler arası adalet kavramı prosedürlerin yürütülmesinde ve sonuçların belirlenmesinde yer alan otorite tarafından çalışanlara kibar davranılmasını, değer verilmesini ve saygı duyul-

masını ifade eder. Bilgisel adalet ise dağıtılan sonuçların ya da kullanılan prosedürlerin hangi yollarla belirlendiği hakkında çalışanlara nakledilen bilgiye dayalı açıklamalara odaklanır (Greenberg, 1990, s.561-568).

Folger ve Bies (1989, s.79-90) etkileşimsel adaleti, örgütlerde karar alma prosedürlerinin yürütülmesinde adaletin sağlanmasına yönelik yönetsel sorumluluklar olarak ifade etmişlerdir. Yönetsel sorumluluk kavramı çalışanların bakış açılarına layıkıyla ilgi gösterme, önyargıları engelleme, çalışanlar karşısında belirlenmiş kararlara başvurma, bir karardan sonra zamanında geribildirim sağlama, karar için sebep gösterme, iletişim esnasında doğru bilgi verme ve çalışanlara karşı nazik ve terbiyeli davranma unsurlarından oluşmaktadır. Tyler ve Bies (1990, s.77-98) ise kişiler arası ilişkilerde adaleti sağlamada dürüstlük ve samimiyet, nezaket ve kibarlık ile örgüt üyelerinin haklarına saygı olmak üzere üç boyut belirlemişlerdir.

Moorman'ın (1991, s.845-855) geliştirdiği işlemsel ve etkileşimsel adalet ölçeği, Bies ve Moag'dan farklı olarak üstün astın bakış açısı üzerinde durmasına ve önyargıların engellemesine ilişkin ifadeler üzerinde durmuştur. Bu ifadeler prosedürlerin uygulanmasında kişiler arası ilişkileri araştırırsa da aynı zamanda söz hakkı ve önyargıları engelleme olmak üzere iki önemli işlemsel boyuta dikkat çekmektedir. Niehoff ve Moorman'ın (1993, s.527-556) geliştirdikleri örgütsel adalet ölçeği, Moorman'ın ölçeği ile benzerlikler taşımaktadır. Ölçek, dağıtılan adalet ve işlemsel adalet olmak üzere iki alt başlıktan oluşmaktadır. Dağıtılan adalet başlığı altında ücret seviyesi, iş sorumlulukları, iş yükü ve iş takvimini içeren farklı iş çıktılarına yönelik adaletin sağlanması beş ifade ile değerlendirilmiştir. İşlemsel adalet, biçimsel prosedürler ve etkileşimsel adalet olmak üzere ikiye ayrılarak incelenmiştir. Biçimsel prosedürler doğru ve önyargısız bilgi toplamayı, yardımcı süreçleri ve çalışanlara söz hakkı tanımayı sağlayacak sistemin dahil olduğu işe yönelik kararlar şeklinde altı ifade ile değerlendirilmiştir. Etkileşimsel adalet ise işe yönelik kararlar alınırken çalışanların ihtiyaçlarının düşünüldüğü ve gerekli bilginin sağlandığına yönelik dokuz ifade ile ölçülmüştür.

Donovan, Drasgow ve Munson (1998, s.683-692), kişilerin iş ortamındaki ilişkileri ne denli adil algıladıklarına yönelik on sekiz ifadeden oluşan bir ölçek geliştirmişlerdir. Donovan ve arkadaşları tarafından geliştirilen ölçek, Bies ve Moag tarafından geliştirilen ölçekten farklı bir biçimde tasarlanmıştır. Ölçek, üstlerle ilişkiler ve astlarla ilişkiler olmak üzere ilk alt başlıktan oluşmaktadır. Donovan ve arkadaşları, üstler ile astlar arasındaki ve astların kendi aralarındaki ilişkilerin nasıl algılandığına yönelmişlerdir. Astların hangi önerilerinin kullanıldığı ve hangi üstlerin astlar tarafından sevildiği ve saygı duyulduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

Colquitt'in (2001, s.386-400) geliştirdiği örgütsel adalet ölçeği işlemsel, dağıtılan, kişiler arası ve bilgisel adalet başlıkları altında toplanmıştır. Yirmi ifadeden oluşan ölçeğin oluşturulmasında Thibaut ve Walker (1975), Leventhal (1976), Bies ve Moag (1986) ve Shapiro, Buttner ve Barry (1994) gibi örgütsel adalet konusunda öncü araştırmacıların çalışmalarından yararlanılmıştır.



## 5. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK, ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Dönüşümcü lider mevcut durumdan önemli ölçüde farklılaşan bir vizyona sahiptir (Conger ve Kanungo, 1987, s.639). Bu farklılaşan vizyon doğrultusunda, izleyiciler kendilerini lideri ile özdeşleştirir, onu fikirlerinden ve düşüncelerinden yararlanır ve kendi fikirlerini gerçekleştirebilecek motive edici gücü onda hisseder. Lider, izleyicilerinin ihtiyaçlarını, değerlerini ve ümitlerini anlar ve izleyicilerinin tutumsal, davranışsal ve duygusal değişimlerinin gerçekleşmesine yardımcı olur (Shamir ve Howell, 1999, s.272). İzleyiciler liderine karşı güven, hayranlık, bağlılık ve saygı duyar ve ekstra rol davranışı göstermek için motive olurlar (Barbuto, 2005, s.26-27). Dönüşümcü liderlik için çalışanların beklentilerin üstünde performans göstermeleri ve kendi potansiyellerini aşmaları önemlidir. Çünkü çalışanlar bu doğrultuda motive edilir (House vd., 1988, s. 98-121; Yukl, 1989, s.251-289; Bass, 1998). Dönüşümcü lider, izleyicilerinin kendisine güvenmelerini sağlar, iş tatminlerini artırır ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını pekiştirir (Podsakoff vd., 1990, s.109).

Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter'a (1990, s.107-142) göre dönüşümcü liderlik için çalışanların rolün gerektirdiği performansa ulaşmaları, çalışanların ekstra rol ya da örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri kadar önem ifade etmez. Podsakoff, MacKenzie ve Bommer (1996, s.259-298) yaptıkları çalışmada Podsakoff ve arkadaşlarının ortaya koyduğu dönüşümcü liderlik boyutları ile Organ'ın belirlediği örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasında ilişki aramıştır. Bireysel düzeyde destek sağlama ile özgecilik, vicdan sahibi olma, sportmenlik, nezaket ve sivil erdem arasında; vizyon oluşturma ile sportmenlik arasında ve yüksek performans bekleme ile nezaket arasında olumlu ilişkiler bulunmuşlardır.

Yöneticilerin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışı çalışanların örgütsel adalet algılarını etkilemektedir (Niehoff ve Moorman, 1996, s.941-961; Pillai ve Williams, 1996; Pillai vd., 1999, s.763-779). Tyler ve Caine (1981, s.642-655) yöneticilerin, örgütsel adalet konusuna gerekli ilgiyi göstermedikleri zaman izleyicilerin yöneticinin gücünü reddedecekleri ve bu durumda liderlik için uygun bir ortamın oluşmasının mümkün olamayacağını belirtmişlerdir. Niehoff ve Moorman'a (1996, s.942-943) göre liderin vizyon oluşturma çabası örgütün politikalarını işaret edeceğinden çalışanların adalet algılarına katkı yapar. İşlemsel adalet grup üyelerinin süreçler üzerindeki kontrolü elinde bulundurmalarına ve uzun dönemde grup dayanışmasının sağlanmasına imkan tanır (Pillai vd., 1999, s.766). İşlemsel adaletle grup değer modeli açısından yaklaşan bu bakış açısı dönüşümcü liderin önemle üzerinde duracağı grubun refahını vurgular. İzleyiciler grubun ihtiyaçları için kendi ilgilerinden fedakarlık gösterebilir ve bu durum işbirlikçi kültürün değerleri ile uyum gösterir (Bass, 1997, s.136).

Pillai ve Williams (1996) yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderlik ile işlemsel adalet arasında olumlu bir ilişki bulmuşlar ve bu olumlu ilişkiyi sosyal mübadele sürecindeki ilişkilere dayandırmışlardır. Diğer yandan, dönüşümcü liderlik ile dağıtılan adalet arasında ise ilişkiye rastlamamışlar ve bu durumu ekonomik mübadelenin uygulanmasının altında yatan nedenlere dayandırmışlardır. Sosyal mübadele sürecinin temelini oluşturan unsurların dönüşümcü liderlik ile işlemsel adalet arasındaki bağlantıyı kurduğunu ileri sürmüşlerdir. Pillai, Scandura ve Williams (1999, s.763-779) yaptıkları çalışmada bu görüşleri destekler nitelikte sonuçlar bulmuşlardır. Tatum, Eberlin, Kottraba ve Bradberry (2003, s.1006-1016), dönüşümcü liderlerin işyerinde adaletin sosyal boyutunu vurgulama eğiliminde ol-

duklarını ortaya koymuşlardır. Adaletin sosyal boyutu, bilgilerin açıkça paylaşılması ve kendileriyle ilgilenilmesine yönelik olarak çalışanların algılamalarına karşılık gelmektedir.

Çalışanların örgütsel adalet algıları örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini etkilemektedir (Organ, 1988,1990, s.43-72; Organ ve Konovsky, 1989, s.157-164; Farh vd., 1990, s.705-721; Moorman, 1991, s.845-855; Niehoff ve Moorman, 1993, s.527-556; Moorman vd., 1993, s.209-225). Lind ve Earley (1992, s.227-242) işlemsel adaletin çalışanların tutumları ve davranışları üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Geliştirdikleri etkileşim modeline göre adil süreçlere ve davranışlara verilen değer sonuçların dağıtılmasının adil olmasıyla ilgilidir. Bu yüzden işlemsel adaletin rolü dağıtılan adaleti mümkün kılmaktadır. İşlemsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki, dağıtılan adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi yoluyla yorumlanabilir. Bu çalışmadan farklı olarak işlemsel adaletin etkilerini dağıtılan adaletten bağımsız olarak ifade eden çalışmalar da mevcuttur. Moorman'a (1991, s.845-855) göre işlemsel ve dağıtılan adalet birbirinden ayrı bir biçimde değerlendirildiğinde, işlemsel adalet vatandaşlık davranışının boyutlarını etkilerken, dağıtılan adalet bunu sağlayamamaktadır. Aynı zamanda Folger ve Konovsky (1989, s.115-130) çalışmalarında işlemsel adalet ile örgütsel bağlılığı ve yönetime güveni içeren iş tutumları arasında ilişki bulurken, dağıtılan adaletin ise sadece ücret tatmini ile ilişkisini ortaya koymuşlardır.

Lind ve Earley (1991) dağıtılan adaletten bağımsız olarak işlemsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi grup değer modeli ile açıklamışlardır. Grup değer modelinde çalışan bulunduğu grubun bir üyesi olarak saygı görüyor ve kendisine değer veriliyor ise süreçleri adil olarak görür. Gruba ilgi gösterildiği ve grup anlayışının önemle üzerinde durulduğu örgütlerde örgütsel vatandaşlık davranışı ortaya çıkar. Örgütlerde grup anlayışına verilen önem çalışanın bireysel ödüllere ziyade grup çıkarına çalışmaya yönelik motivasyonunu etkiler. İşlemsel adalet grup ilgisini destekleyici ve harekete geçirici bir unsurdur. Çünkü adil süreçler her üye için grubun değerli olduğu mesajını verir. Çalışanların grup tarafından istismar edileceği korkusu yaşamadan kendi ilgi alanlarına rahatlıkla yönelebileceğini göstermek için temel grup uyumunu ifade eden bir tasarımın hazırlanmasıyla çalışanlar teşvik edilir. Bu yüzden, çalışanlar grubu desteklemek, iyileştirmek ve sağlığını ve refahını sağlamada yeni yollar araştırmak için örgütsel vatandaşlık davranışı sergiler. Malatesta ve Byrne (1997), çalışanların yöneticilerine yönelik etkileşimsel adalet algılamalarının bağlılıkları ve vatandaşlık davranışı sergilemeleri ile ilişkili olduğu bulmuşlardır. Moorman (1991, s.845-855), işlemsel adaletin örgütün adaletini, etkileşimsel adaletin ise yöneticinin adaletini değerlendirebileceğini belirtmiştir.

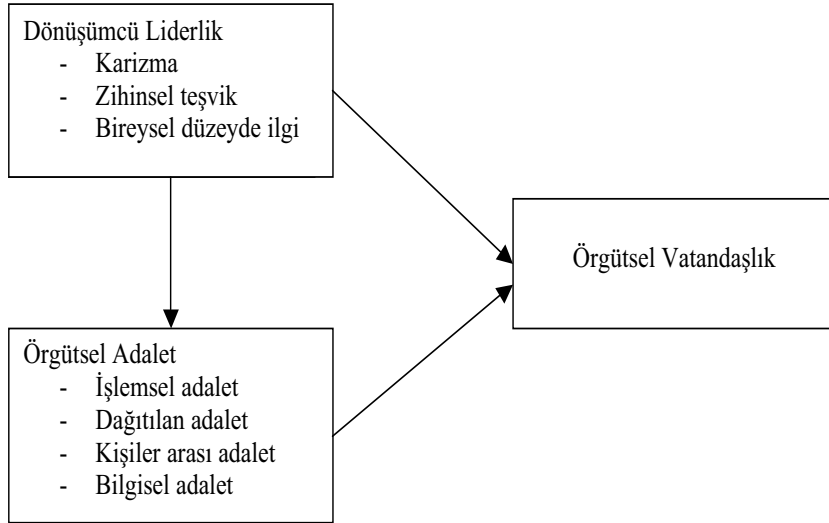
Tansky (1993, s.195-207) adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yaptığı çalışmada özgeçilicilik ve vicdan sahibi olma ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ilişkiler bulmuştur. Konovsky ve Pugh'a (1994, s.656-669) göre adalet ve vatandaşlık davranışları arasında güçlü bir ilişki vardır. Adaletin vatandaşlık davranışını etkilemesinde, güven aracı bir değişken olarak görülebilir. Eğer çalışanlar örgütteki uygulamaların dürüst ve adil olduğuna inanırlarsa, kendilerini tatmin olmuş hissetmekte ve vatandaşlık davranışı sergileme konusunda olumlu eğilim göstermektedirler. İşlemsel adalet çalışmanı vatandaşlık davranışını sergilemeye yönlendirir ve kendi yöneticisine ve örgüte olan güvenini pekiştirir.

Farh, Earley ve Lin (1997, s.421-444) Taiwan’da yaptıkları araştırmada Çin toplumunun örgütsel adalet algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi geleneklere bağlılık, modernlik ve cinsiyet unsurları açısından araştırmışlardır. Az geleneksel ya da fazla modern bireyler için dağıtılan ve işlemsel adalet ile vatandaşlık davranışı arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur. Diğer taraftan, adalet ile vatandaşlık davranışı arasında kurulan ilişkinin erkeklerde kadınlardan daha güçlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## 6. YÖNTEM

### 6.1 Araştırmanın Amacı ve Modeli

Bu araştırmanın amacı dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır. Bu nedenle önce, yöneticilerin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri ve örgütsel adaletle yönelik algıları arasındaki ilişkiler irdelenmiş, daha sonra çalışanların örgütsel adaletle yönelik algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri arasındaki ilişkiler incelenmiş ve son olarak çalışanların demografik özelliklerinin (cinsiyet, yaş, eğitim, toplam çalışma süresi, işletmedeki çalışma süresi, çalıştığı departman) yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışına, örgütsel adaletle ilişkin algılarına ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerle ilgili teorik destek sağlanarak ortaya konan araştırmanın modeli ve hipotezleri aşağıda verilmiştir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

H1: Dönüşümcü liderliğin karizma/ilham verme boyutu çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini etkiler.

H2: Dönüşümcü liderliğin zihinsel teşvik boyutu çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini etkiler.

H3: Dönüşümcü liderliğin bireysel düzeyde ilgi boyutu çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini etkiler.

H4: Dönüşümcü liderliğin karizma/ilham verme boyutu çalışanların örgütsel adalet algılarını etkiler.

H5: Dönüşümcü liderliğin zihinsel teşvik boyutu çalışanların örgütsel adalet algılarını etkiler.

H6: Dönüşümcü liderliğin bireysel düzeyde ilgi boyutu çalışanların örgütsel adalet algılarını etkiler.

H7: İşlemsel adalet çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini etkiler.

H8: Dağıtılan adalet çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini etkiler.

H9: Kişiler arası adalet çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini etkiler.

H10: Bilgisel adalet çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini etkiler.

## 6.2 Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırmanın kapsamını, tüketici elektroniği üreten bir firmanın Beylikdüzü fabrikasında, üretim departmanına bağlı şasi yöneticiliği bölümünde ve kalite departmanında çalışan mavi yakalılar oluşturmaktadır. Üretim departmanına bağlı şasi yöneticiliği bölümünde ve kalite departmanlarında sırasıyla 750 ve 170 mavi yakalı çalışan bulunmaktadır. Toplam 920 mavi yakalı çalışanın 233 tanesinden cevap alınabilmektedir. 233 kişi bu iki departmanda çalışan mavi yakalıların %25'ini oluşturmaktadır. Katılımcıların %66'sı erkek, %34'ü ise kadındır. Katılımcıların yaş dağılımları incelendiğinde %65'inin 20-29 yaş arasında, %26'sını 30-39 yaş arasında, %8'inin 40-49 yaş arasında, %1'inin ise 50 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim düzeyi ele alındığında %2'si ilköğretim, %85'i lise ve %13'ü lisans mezunudur.

Katılımcılar, iş hayatındaki toplam çalışma süreleri açısından incelendiğinde, %4'ünün 1 yıldan daha az, %23'ünün 1 ile 4 yıl arasında, %29'unun 4 ile 7 yıl arasında, %18'inin 7 ile 10 yıl arasında, %8'inin 10 ile 13 yıl arasında, %18'inin 13 yıldan daha fazla süredir iş hayatında oldukları görülmektedir. Katılımcıların buldukları firmadaki çalışma süreleri ele alındığında, %9'unun 1 yıldan daha az, %38'inin 1 ile 4 yıl arasında, %23'ünün 4 ile 7 yıl arasında, %12'sinin 7 ile 10 yıl arasında, %4'ünün 10 ile 13 yıl arasında, %12'sinin 13 yıldan daha fazla buldukları firmada çalıştıkları görülmektedir. Katılımcılar çalıştıkları departman açısından incelendiğinde, %63'ünün üretim ve %37'sinin kalite departmanında çalıştıkları görülmektedir.

### 6.3 Kullanılan Ölçekler

Araştırmada kullanılan anket dört kısımdan oluşmaktadır. Anketin ilk kısmı çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik cinsiyet, yaş, eğitim, toplam çalışma süresi, işletmedeki çalışma süresi, çalıştığı departman olmak üzere altı sorudan oluşmaktadır. Anketin ikinci kısmında yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerini ölçmek için Avolio, Bass ve Jung (1999) tarafından revize edilen çok faktörlü liderlik ölçeği kullanılmıştır. Avolio ve arkadaşları, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik unsurlarını yeniden tanımladıkları çalışmalarını karizma/ilham verme, zihinsel teşvik, bireysel düzeyde ilgi, koşullu ödül, istisnalarla aktif yönetim ve pasif/kaçıncı olmak üzere altı boyut altında toplamışlardır. Dönüşümcü liderlik yaklaşımı altında karizma/ilham verme boyutu on iki ifade, zihinsel teşvik ve bireysel düzeyde ilgi boyutları dörder ifade ile temsil edilmektedir. Boyutlara ilişkin örnek ifadeler aşağıda gösterilmiştir.

Karizma/ilham verme: “Yöneticimle gurur duyarım.”

Zihinsel teşvik: “Yöneticim farklı görüşlerin ortaya çıkmasını sağlar.”

Bireysel düzeyde ilgi: “Yöneticim güçlü yanlarımızı fark etmemizi sağlar.”

Çalışanların çok faktörlü liderlik ölçeğinin dönüşümcü liderlik bölümünde yer alan ifadelere verdikleri cevapların değerlendirilmesi ile hangi yöneticilerin dönüşümcü lider olduğunu belirlenir. Alınabilecek en yüksek puan 100'dür. Puanın yükselmesi, yöneticinin dönüşümcü liderlik özellikleri taşıdığını göstermektedir.

Anketin üçüncü kısmında çalışanların vatandaşlık davranışını ölçmek için Farh ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği kullanılmıştır. Ölçek işletme ile özdeşleşme, meslektaşlarına yönelik özgecilik, vicdan sahibi olma, çalışanlar arası uyum ve işletme kaynaklarını koruma olmak üzere beş boyuttan ve yirmi ifadeden oluşmaktadır. İşletme ile özdeşleşme, meslektaşlarına yönelik özgecilik ve çalışanlar arası uyum boyutları dörder ifade, vicdan sahibi olma boyutu beş ifade ve işletme kaynaklarını koruma boyutu üç ifade ile temsil edilmektedir. Boyutlara ilişkin örnek ifadeler aşağıda verilmiştir.

İşletme ile özdeşleşme: “Kurumun itibarını korumaya yönelik mücadele etmek için gönüllüyüm.”

Meslektaşlarına yönelik özgecilik: “Yeni gelen meslektaşlarımın iş ortamına alışmalarında gönüllü olarak yardımcı olurum.”

Vicdan sahibi olma: “Birinin işini üstelendiğimde ciddiye alır ve hatasız yapmaya çalışırım.”

Çalışanlar arasındaki uyum: “Meslektaş ve üstlerimin arkasından genellikle kötü konuşmam.”

İşletme kaynaklarını koruma: “Bazen işletme kaynaklarını (işletme telefonu, fotokopi makinesi, bilgisayar, araba vb.) özel işlerim için kullanabilirim.” (Ters ifade)

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinde yer alan ifadelere verilen cevapların değerlendirilmesi ile her bir çalışana yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı puanına ulaşılır. Alınabilecek en yüksek puan 100'dür. Puanın yükselmesi, çalışanın sergilediği davranışın kendini örgütün bir vatandaşı olarak gördüğünü göstermektedir.

Anketin dördüncü kısmında çalışanların adalete yönelik algılarını ölçmek için Colquitt (2001) tarafından geliştirilen örgütsel adalet ölçeği kullanılmıştır. Ölçek işlemsel, dağıtılan, kişiler arası ve bilgisel adalet başlıkları altında toplanmakta ve yirmi ifadeden oluşmaktadır. İşlemsel adalet yedi ifade, dağıtılan adalet ve kişiler arası adalet dörder ifade ve bilgisel adalet beş ifade ile temsil edilmektedir. Boyutlara ilişkin örnek ifadelere aşağıda yer verilmiştir.

İşlemsel adalet: “İşlerimi yürütürken başvurduğum ve yararlandığım prosedürlerle ilgili görüş ve düşüncelerim alındı.”

Dağıtılan adalet: “Ortaya koyduğum performansım elde ettiğim sonuçlar ile orantılıdır.”

Kişiler arası adalet: “Yöneticimin çalışanlara davranışları kibardır.”

Bilgisel adalet: “Yöneticim çalışanlara prosedürleri açıklar.”

Örgütsel adalet ölçeğinde her bir ifadeye verilen cevapların değerlendirilmesi ile örgütsel adalet puanına ulaşılır. Alınabilecek en yüksek puan 100’dir. Puanın yükselmesi, örgütteki adalet uygulamalarının etkinliğini göstermektedir.

Araştırmada kullanılan tüm ölçekler uyumun sağlanması amacıyla 5’li Likert şekline dönüştürülmüştür. Boyutlara ilişkin ifadeler; “Kesinlikle Katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Kararsızım”, “Katılmıyorum”, “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde hazırlanmış ve 1-5 arasında değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Çok faktörlü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet ölçeklerinin orijinali önce Türkçe’ye çevrilmiş daha sonra konu ile ilgili akademisyenlerin görüşü alınarak ölçek üzerinde gerekli değişiklikler yapılmıştır. Soruların anlaşılabilirliğinin sağlanması için 20 çalışan ile pilot çalışma gerçekleştirilmiş ve ölçeklere son şekli verilmiştir. Elde edilen bilgiler “SPSS for Windows 13.0” istatistik programı ile değerlendirilmiştir.

Ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek amacıyla, sıralı ölçeğin kullanıldığı ölçme araçlarına uygulanan Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Bu hesaplamalar sonucunda çok faktörlü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet ölçeklerinin standardize edilmiş Cronbach Alpha değerleri sırasıyla 0.97, 0.93 ve 0.94 olarak bulunmuştur. Güvenilirlik katsayıları ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

## 7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerin incelenmesinde korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Dönüşümcü liderlik ile karizma/ilham verme ( $r=0.98$ ,  $p<0.01$ ), zihinsel teşvik ( $r=0.92$ ,  $p<0.01$ ) ve bireysel düzeyde ilgi ( $r=0.90$ ,  $p<0.01$ ) boyutları arasında anlamlı ilişkiler (Bkz.: Ekler-Tablo 1) söz konusudur. Diğer taraftan, örgütsel adalet ile işlemsel adalet ( $r=0.83$ ,  $p<0.01$ ), dağıtılan adalet ( $r=0.70$ ,  $p<0.01$ ), kişiler arası adalet ( $r=0.86$ ,  $p<0.01$ ) ve bilgisel adalet ( $r=0.88$ ,  $p<0.01$ ) boyutları arasında anlamlı ilişkiler (Bkz.: Ekler-Tablo 1) mevcuttur.

Yöneticilerin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri arasında bir ilişki (Bkz.: Ekler-Tablo 1) vardır ( $r=0.56$ ,  $p<0.01$ ). Bu ilişkiyi destekler nitelikte üç boyut ile ifade edilen dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi (Bkz.: Ekler-Tablo 2) anlamlı bulunmuştur ( $F=47.54$ ,

$p<0.01$ ). Dönüşümcü liderliğin karizma/ilham verme ( $\beta=0.84$ ,  $p<0.05$ ) ve bireysel düzeyde ilgi ( $\beta=0.25$ ,  $p<0.05$ ) boyutları çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu iki boyutun söz konusu etkileri dönüşümcü liderliğin diğer boyutu olan zihinsel teşvik boyutunun korelasyon analizinde ortaya çıkan birebir etkisini gölgelemiştir. Böylece zihinsel teşvik boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi kalmamıştır. Dolayısıyla, H1 ve H3 hipotezleri kabul edilirken, H2 hipotezi reddedilmiştir.

Yöneticilerin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların örgütsel adalete yönelik algıları arasında bir ilişki (Bkz.: Ekler-Tablo 1) vardır ( $r=0.80$ ,  $p<0.01$ ). Bu ilişkiyi destekler nitelikte üç boyut ile ifade edilen dönüşümcü liderliğin örgütsel adalet üzerindeki etkisi (Bkz.: Ekler-Tablo 2) anlamlı bulunmuştur ( $F=135.98$ ,  $p<0.01$ ). Dönüşümcü liderliğin karizma/ilham verme ( $\beta=0.56$ ,  $p<0.05$ ) ve zihinsel teşvik ( $\beta=0.20$ ,  $p<0.05$ ) boyutları çalışanların örgütsel adalete yönelik algıları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu iki boyutun söz konusu etkileri dönüşümcü liderin diğer boyutu olan bireysel düzeyde ilginin korelasyon analizinde ortaya çıkan birebir etkisini gölgelemiştir. Böylece bireysel düzeyde ilgi boyutunun örgütsel adalet üzerinde anlamlı bir etkisi kalmamıştır. Dolayısıyla, H4 ve H5 hipotezleri kabul edilirken, H6 hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların örgütsel adalete yönelik algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri arasında bir ilişki (Bkz.: Ekler-Tablo 1) vardır ( $r=0.57$ ,  $p<0.01$ ). Bu ilişkiyi destekler nitelikte dört boyut ile ifade edilen örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi (Bkz.: Ekler-Tablo 3) anlamlı bulunmuştur ( $F=35.75$ ,  $p<0.01$ ). Dağıtılan adalet ( $\beta=0.39$ ,  $p<0.05$ ) ve kişiler arası adalet ( $\beta=0.24$ ,  $p<0.05$ ) boyutları çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu iki boyutun söz konusu etkileri örgütsel adaletin diğer boyutları olan işlemsel ve bilgisel adaletin korelasyon analizinde ortaya çıkan etkilerini gölgelemiştir. Böylece işlemsel ve bilgisel adaletin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde anlamlı etkileri kalmamıştır. Dolayısıyla, H8 ve H9 hipotezleri kabul edilirken, H7 ve H10 hipotezleri reddedilmiştir.

Çalışanların demografik özelliklerinin (cinsiyet, yaş, eğitim, toplam çalışma süresi, işletmedeki çalışma süresi, çalıştığı departman) yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışına ve örgütsel adalete ilişkin algılarında ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerinde farklılık gösterip göstermediği bağımsız gruplar arası t testi ve tek yönlü Anova testi kullanılarak belirlenmiştir.

Çalışanların cinsiyetine, yaşına ve eğitim düzeyine göre yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışına ilişkin algıları farklılık göstermemektedir. Çalışanların iş hayatında geçirdikleri toplam çalışma sürelerine göre yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışına ilişkin algıları farklılık göstermektedir ( $F=3.64$ ,  $p=0.00$ ). Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Tukey testinin sonuçlarına göre iş hayatında toplam 4-7 yıl arası çalışanların yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışına ilişkin algıları 10-13 yıl arası çalışanlara göre daha düşüktür. Çalışanların buldukları işletmede geçirdikleri çalışma sürelerine göre yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışına ilişkin algıları farklılık göstermektedir ( $F=4.05$ ,  $p=0.00$ ). Farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Tukey testinin sonuçlarına göre buldukları işletmede 4-7 ve 10-13 yıl arası çalışanların yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışına ilişkin algıları 1-4 yıl arası çalışanlara göre daha yüksektir. Çalışanların buldukları departmana göre yöneticilerinin sergilediği dönü-

şümcü liderlik davranışına ilişkin algıları farklılık göstermektedir ( $p=0.00$ ,  $p<0.05$ ). Yapılan Levene testi sonuçları grup varyansları arasında bir farkın olduğunu göstermektedir ( $F=17.22$ ,  $p<0.05$ ). Üretim departmanında çalışanların yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışına ilişkin algıları kalite departmanında çalışanlara göre daha yüksektir.

Çalışanların yaşına, eğitim düzeyine ve işletmedeki çalışma süresine göre adalete yönelik algıları farklılık göstermemektedir. Çalışanların cinsiyetinin adalete yönelik algıları açısından anlamlı bir fark yarattığı görülmüştür ( $p=0.00$ ,  $p<0.05$ ). Yapılan Levene testi sonuçları grup varyansları arasında bir farkın olduğu göstermektedir ( $F=9.09$ ,  $p<0.05$ ). Kadın çalışanların adalete yönelik algılarının erkek çalışanlara göre daha yüksektir. Çalışanların iş hayatında geçirdikleri toplam çalışma sürelerine göre örgütsel adalete yönelik algıları farklılık göstermektedir ( $F=3.74$ ,  $p=0.00$ ). Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Tukey testinin sonuçlarına göre iş hayatında toplam 10-13 yıl arası ve 13 yıl ve üzeri süredir çalışanların örgütsel adalete yönelik algıları 4-7 yıl arası çalışanlara göre daha yüksektir. Çalışanların buldukları departmana göre örgütsel adalete yönelik algıları farklılık göstermektedir ( $p=0.00$ ,  $p<0.05$ ). Yapılan Levene testi sonuçları grup varyanslarının arasında bir farkın olduğunu göstermektedir ( $F=20.50$ ,  $p=0.04$ ). Üretim departmanında çalışanların örgütsel adalete yönelik algıları kalite departmanında çalışanlara göre daha yüksektir.

Çalışanların cinsiyetine, yaşına ve eğitim düzeyine göre örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerinde farklılık görülmemektedir. Çalışanların iş hayatında geçirdikleri toplam çalışma sürelerine göre örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerinde farklılık görülmektedir ( $F=4.53$ ,  $p=0.00$ ). Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Tukey testinin sonuçlarına göre iş hayatında toplam 7-10 yıl arası, 10-13 yıl arası ve 13 yıl ve üzeri süredir çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri 4-7 yıl arası çalışanlara göre daha yüksektir. Çalışanların buldukları işletmede geçirdikleri çalışma sürelerine göre örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerinde farklılık görülmektedir ( $F=5.54$ ,  $p=0.00$ ). Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Tukey testinin sonuçlarına göre, buldukları işletmede 4-7 yıl arası ve 13 yıl ve üzeri süredir çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri 1-4 yıl arası çalışanlara kıyasla daha yüksektir. Çalışanların buldukları departmana göre örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri farklılık göstermektedir ( $p=0.00$ ,  $p<0.05$ ). Yapılan Levene testi sonuçları grup varyanslarının arasında bir fark olduğunu göstermektedir ( $F=38.65$ ,  $p=0.00$ ). Üretim departmanında çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri kalite departmanında çalışanlara göre daha yüksektir.

## 8. SONUÇ

Bu araştırmada ilk olarak yöneticilerin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri ve örgütsel adalete yönelik algıları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Daha sonra, çalışanların örgütsel adalete yönelik algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri arasındaki ilişkiler ortaya konmuş ve son olarak çalışanların demografik özelliklerinin (cinsiyet, yaş, eğitim, toplam çalışma süresi, işletmedeki çalışma süresi, çalıştığı departman) yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışına ilişkin algılarında, örgütsel adalete yönelik algılarında ve vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerinde farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.



Bu araştırmada yapılan analizler sonucunda yöneticilerin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu anlamlı ilişkide dönüşümcü liderliğin karizma/ilham verme ve bireysel düzeyde ilgi boyutlarının etkileri olduğu görülmüştür. İlgili yazında yapılan bazı çalışmalarda dönüşümcü liderler izleyicilerini etkili bir vizyonla harekete geçirmekte, onların bireysel gelişim faaliyetlerine önem vermekte, kendilerine güvenmelerini sağlamakta ve onları yaptıkları işin önemli olduğuna inandırmaktadırlar (Pillai vd., 2003, s.61-192). Dönüşümcü liderler izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir. Dönüşümcü liderler belirledikleri vizyonu izleyicilerine kabul ettirerek değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirir ve örgütü üstün performansa ulaştırır. Kendisi izleyicileri için bir rol modeli olarak izleyicilerinin amaçlara ulaşma konusunda kendilerine güven duymalarını sağlar. Dolayısıyla, izleyicilerinin kendilerini adama düzeylerini yükseltir (Koçel, 2005, s.605). Dönüşümcü liderler için çalışanların rolün gerektirdiği performansa ulaşmalarından ziyade ekstra rol davranışı göstermeleri daha önemlidir. Dolayısıyla, dönüşümcü liderler örgütsel vatandaşlık davranışlarını pekiştirirler (Podsakoff vd., 1990, s.109). Dönüşümcü liderler çalışanlarını motive ederek beklentilerin üstünde performans göstermeleri için çabalarlar (House vd., 1988, s.98-121; Yukl, 1989, s.251-289; Bass, 1998). Podsakoff, MacKenzie ve Bommer (1996, s.259-298) yaptıkları çalışmada karizma/ilham verme ve bireysel düzeyde ilgi boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini destekler nitelikte araştırmamızla paralellikler gösteren sonuçlara ulaşmışlardır.

Bu araştırmada yöneticilerin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışı ile çalışanların örgütsel adalete yönelik algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu anlamlı ilişkide dönüşümcü liderliğin karizma/ilham verme ve zihinsel teşvik boyutlarının etkileri olduğu görülmüştür. İlgili yazındaki örneklerde yöneticilerin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışının çalışanların örgütsel adalet algılarını etkilediği görülmektedir (Niehoff ve Moorman, 1996, s.941-961; Pillai ve Williams, 1996; Pillai vd., 1999, s.763-779). Dönüşümcü liderin vizyon oluşturma çabası örgütün politikalarını işaret edeceğinden çalışanların adalet algılarına katkı yapar (Niehoff ve Moorman, 1996, s.527). Dönüşümcü liderin işlerin yapılış şeklini yeniden düşünmeye teşvik etmesi yeni ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını sağlar. Dönüşümcü lider, çalışanların karşılaştıkları sorunları analiz ederek çözüme kavuşturmalarına olanak tanır (Bass ve Avolio, 1990, s.22). Bu durum çalışanların süreçler üzerinde kontrolü elinde bulundurmalarına ve uzun dönemde çalışanlar arası dayanışmanın sağlanmasına imkan tanır (Pillai vd., 1999, s.766).

Bu araştırmada çalışanların örgütsel adalet algıları ile sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu anlamlı ilişkide örgütsel adaletin dağıtılan ve kişiler arası adalet boyutlarının etkileri olduğu görülmüştür. Yazında yapılan bazı çalışmalarda çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini etkilediği görülmektedir (Organ, 1988,1990, s.43-72; Organ ve Konovsky, 1989, s.157-164; Farh vd., 1990, s.705-721; Moorman, 1991, s.845-855; Niehoff ve Moorman, 1993, s.527-556; Moorman vd., 1993, s.209-225; Konovsky ve Pugh, 1994, s.656-669). Çalışanların dağıtılan adalet algıları örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini etkiler (Organ, 1990, s.43-72). Hakların eşit dağıtıldığına ilişkin çalışanların inancı ve güveni vatandaşlık davranışını pekiştirir (Graham ve Organ, 1993, s.483-502). Yazında bazı çalışmalarda kişiler arası adaletin bilgisel adalet ile birlikte etkileşimsel adalet başlığı altında incelendiği görülmüştür (Moorman, 1991, s.845-855; Niehoff ve Moorman, 1993, s.527-556, Malatesta ve Byrne, 1997). Moorman (1991, s.845-855) etkileşimsel adaletin yöneticinin adaletini değerlendirdiğini ifade etmiş ve çalışanların yöneticinin adaletine

yönelik algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir. Diğer taraftan, Malatesta ve Byrne (1997) çalışanların etkileşimsel adalet algılamaları ile sergiledikleri örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır.

Bu araştırmada çalışanların iş hayatında ve buldukları işletmede geçirdikleri çalışma süreleri ve buldukları departman açısından yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışına ilişkin algıları farklılık göstermektedir. Çalışanların cinsiyetinin, iş hayatında geçirdikleri toplam çalışma süresi ve buldukları departman açısından örgütsel adaletle yönelik algıları farklılık göstermektedir. Çalışanların iş hayatında ve buldukları işletmede geçirdikleri çalışma süreleri, buldukları departman açısından örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri farklılık göstermektedir. Demografik özellikler açısından ortaya çıkan farklılıklarda dikkat çeken en önemli husus üretim departmanında çalışanların yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışına ilişkin algılarının, örgütsel vatandaşlık sergileme düzeylerinin ve örgütsel adaletle yönelik algılarının kalite departmanına kıyasla yüksek olduğu görülmüştür. Kalite departmanında çalışanların yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışına ve örgütsel adaletle yönelik olumsuz algıları örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerini de olumsuz etkilemektedir.

Bu araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasında bulunan anlamlı ilişkiler, yazında bu yönde yapılan araştırmalarla paralellik taşımaktadır. Karizma/ilham verme ve bireysel düzeyde ilgi boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki, karizma/ilham verme ve zihinsel teşvik boyutlarının örgütsel adalet üzerindeki ve dağıtılan ve kişiler arası adalet boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerinin yukarıda açıklanan yazındaki çalışmalar ile benzerlikler taşıdığı görülmüştür.

Bu araştırmanın bir işletme ile sınırlı kalması nedeniyle elde edilen sonuçlar genellenemez. Bundan sonra bu konuyla ilgili çalışma yapacak olan araştırmacıların sektörel bir ayrıma gitmesi, farklı departmanlarda çalışanlara yönelmesi, mavi yakalı çalışanlar yanında beyaz yakalı çalışanları da dikkate alması ve ayrıca çalışmayı örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları açısından ayrıma tabi tutarak güncellemeleri yararlı olacaktır.

## KAYNAKLAR

- Adams, J.S. (1963).** Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology* 67(5): 422-436.
- Adams, J.S. (1965).** Inequity in Social Exchange. Ed.: Berkowitz, L., *Advances in Experimental Social Psychology* 2, Academic Press, New York, 267-299.
- 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.
- 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.

- Bass, B.M. (1985).** *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1997).** Does the Transactional/Transformational Leadership Transcend Organizational and National Boundaries?. *American Psychologist* 52(2): 130-139.
- Bass, B.M. (1998).** *Transformational Leadership: Industry, Military, and Educational Impact*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Bass, B.M. ve Avolio, B.J. (1990).** Developing Transformational Leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training* 14(5): 21-27.
- Bateman, T.S. ve Organ, D.W. (1983).** Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship. *Academy of Management Journal* 26(4): 587-595.
- Berlew, D.E. (1974).** Leadership and Organizational Excitement. *California Management Review* 17(2): 21-30.
- Bies R.J. ve Moag, J.F. (1986).** Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. Ed. Lewicki R.J., Sheppard B.H. ve Bazerman M.H., *Research on Negotiations in Organizations I*, Greenwich CT: JAI Press, 43-55.
- Blakely, G.L., Srivastava, A. ve Moorman, R.H. (2005).** The Effects of Nationality, Work Role Centrality, and Work Locus of Control on Role Definitions of OCB. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 12(1): 103-117.
- Brief, A.P. ve Motowidlo, S.J. (1986).** Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management Review* 11(4): 710-725.
- Colquitt, J.A. (2001).** On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology* 86(3): 386-400.
- Conger, J.A. (1999).** Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research. *Leadership Quarterly* 10(2): 145-170.
- Conger, J.A. ve Kanungo, R.N. (1987).** Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings, *Academy of Management Review* 12(4): 637-647.
- Deutsch, M. (1975).** Equity, Equality, and Need: What Determines Which Value Will Be Used as the Basis of Distributive Justice?. *Journal of Social Issues* 31(3): 137-150.

- Donovan, M. A., Dragow, F. ve Munson L.J. (1998).** The Perceptions of Fair Interpersonal Treatment Scale: Development and Validation of a Measure of Interpersonal Treatment in the Workplace. *Journal of Applied Psychology* 83(5): 683-692.
- Earley, P.C. ve Lind E.A. (1987).** Procedural Justice and Participation in Task Selection: The Role of Control in Mediating Justice Judgements. *Journal of Personality and Social Psychology* 52(6): 1148-1160.
- Farh, J.L., Earley P.C. ve Lin, S.C. (1997).** Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society. *Administrative Science Quarterly* 42(3): 421-444.
- Farh, J.L., Podsakoff, P.M. ve Organ, D.W. (1990).** Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction. *Journal of Management* 16(4): 705-721.
- Folger, R ve Konovsky, M. (1989).** Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal* 32(1): 115-130.
- Folger, R. ve Bies, R.J. (1989).** Managerial Responsibilities and Procedural Justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal* 2(2): 79-90.
- George J.M. ve Jones, G.R. (1997).** Organizational Spontaneity in Context. *Human Performance* 10(2): 153-170.
- Graham, J.W. ve Organ, D.W. (1993).** Commitment and the Covenantal Organization. *Journal of Managerial Issues* 5(1): 483-502.
- Greenberg, J. (1990).** Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts. *Journal of Applied Psychology* 75(5), ss. 561-568.
- House, R.J. (1977).** A 1976 Theory of Charismatic Leadership. Ed.: Hunt, J.G. ve Larson, L.L., *Leadership: The Cutting Edge*, Carbondale: Southern Illinois University Press.
- House, R.J. ve Shamir, B. (1993).** Toward the Integration of Transformational, Charismatic, and Visionary Theories. Ed.: Chemers, M.M. ve Ayman, R., *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, Academic Press, San Diego, CA, 81-107.
- House, R.J., Spangler, W.D. ve Woycke, J. (1991).** Personality and Charisma in the U.S. Presidency: A Psychological Theory of Leadership Effectiveness. *Administrative Science Quarterly* 36(3): 364-396.

- House, R.J., Woycke, J. ve Fodor, E.M. (1988).** Perceived Behavior and Effectiveness of Charismatic and Non-Charismatic U.S. Presidents. Ed.: Conger, J. ve Kanungo, R., *Charismatic Leadership and Management*, San-Francisco: Jossey-Bass, 98-121.
- Howell, J.M. ve Avolio, B.J. (1993).** Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictor of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology* 78(6): 891-902.
- Katz, D. (1964).** The Motivational Basis of Organizational Behavior. *Behavioral Science* 9(2): 131-133.
- Katz, D. ve Kahn, R.L. (1978).** *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Koçel, T. (2005).** *İşletme Yöneticiliği*. Arkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.
- Konovsky, M.A. ve Pugh, D.S. (1994).** Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal* 37(3): 656-669.
- Leventhal, G. S. (1976).** The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations. Ed.: L. Berkowitz and W. Walster, 9, *Advances in Experimental Social Psychology*, New York: Academic Press, 99-131.
- Leventhal, G.S. (1980).** What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships. Ed.: Gergen K.J., Greenbers M.S. ve Willis R.H., *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, Plenum, New York, 27-53.
- Lind, E.A. ve Earley, P.C. (1991).** Some Thoughts on Self and Group Interest: A Parallel-Processor Model. *The Academy of Management Meeting*, Miami Beach.
- Lind, E.A. ve Earley, P.C. (1992).** Procedural Justice and Culture. *International Journal of Psychology*, 27(2): 227-242.
- Malatesta, R.M. ve Byrne, Z.S. (1997).** The Impact of Formal and Interactional Justice on Organizational Outcomes. *The Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, St. Louis.
- 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.

- Meindl, J.R. (1990).** On Leadership: An Alternative to the Conventional Wisdom. Ed.: Staw, B.M. ve Cummings, L.L., *Research in Organizational Behavior* 12, Greenwich, Connecticut: JAI Press, 159-203.
- 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., Niehoff, B.P. ve Organ, D.W. (1993).** Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Procedural Justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal* 6(3): 209-225.
- 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.
- Niehoff, B.P. ve Moorman, R.H. (1996).** Exploring the Relationships between Top Management Behaviors and Employee Perceptions of Fairness. *International Journal of Public Administration* 19(6): 941-961.
- Nur, Y.A. (1998).** Charisma and Managerial Leadership: The Gift that Never Was. *Business Horizons* 41 (4): 19-26.
- Organ, D.W. (1988).** *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome.* Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D.W. (1990).** The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. Ed.: Staw, B.M. ve Cummings, L.L., *Research in Organizational Behavior* 12, Greenwich, CT: JAI Press, 43-72.
- Organ, D.W. ve Konovsky, M. (1989).** Cognitive versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology* 74(1): 157-164.
- Pillai, R. ve Williams, E.A. (1996).** Performance beyond Expectations? A Study of Transformational Leadership, Fairness Perceptions, Job Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behavior. *The National Academy of Management Meeting*, Cincinnati, OH.
- Pillai, R., Scandura, T.A. ve Williams, E.A. (1999).** Leadership and Organizational Justice: Similarities and Differences across Cultures. *Journal of International Business Studies*, 30(4): 763-779.

- Pillai, R., Williams, E.A., Lowe, K.B. ve Jung, D.I. (2003).** Personality, Transformational Leadership, Trust and the 2000 U.S. Presidential Vote. *Leadership Quarterly* 14(2): 161-192.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. ve Bommer, W.H. (1996).** Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management* 22(2): 259-298.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. ve Fetter, R. (1990).** Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly* 1(2): 107-142.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., 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.
- Schnake, M.E. ve Dumler, M.P. (2003).** Levels of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behavior Research, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 76(3): 283-301.
- Shamir, B. ve Howell, J.M. (1999).** Organizational and Contextual Influences on the Emergence and Effectiveness of Charismatic Leadership. *Leadership Quarterly* 10(2): 257-283.
- Shamir, B., House, R.J. ve Arthur, M.B. (1993).** The Motivational Effects of Charismatic Leaders: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science* 4(2): 577-594.
- Shapiro, D.A., Buttner, E.H. ve Barry, B. (1994).** Explanations: What Factors Enhance Their Perceived Adequacy?. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 58(3): 346-368.
- Sheppard, B.H., Lewicki, R. J. ve Minton, J.W. (1992).** Organizational Justice: *The Search for Fairness in the Workplace*, NY: Lexington Books.
- Smith, C.A., Organ, D.W. ve Near, J.P. (1983).** Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology* 68(4): 653-663.

- Tansky, J.W. (1993)** Justice and Organizational Citizenship Behavior: What Is the Relationship?. *Employee Responsibilities and Rights Journal* 6(3): 195-207.
- Tatum, B.C., Eberlin, R., Kottraba, C. ve Bradberry, T. (2003)**. Leadership, Decision Making, and Organizational Justice. *Management Decision* 41(10): 1006-1016.
- Thibaut, J. ve Walker, L. (1975)**. *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Hillsdale, NJ: Erlbaum
- Tyler, T. ve Caine, A. (1981)**. The Role of Distributive and Procedural Fairness in the Endorsement of Formal Leaders. *Journal of Personality and Social Psychology* 41(4): 642-655.
- Tyler, T.R. ve Bies R.J. (1990)**. Beyond Formal Procedures: The Interpersonal Context of Procedural Justice. Ed.: Carroll J.S., *Applied Social Psychology and Organizational Settings*, Hillsdale, NJ: Erlbaum, 77-98.
- Van Dyne L., Cummings, L.L. ve McLean P.J. (1995)**. Extra-role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity (a Bridge over Muddied Waters). Ed.: Cummings, L.L. ve Staw, B.M., *Research in Organizational Behavior* 17, Greenwich, CT: JAI Press, 215-285.
- Van Dyne, 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.
- Williams, L.J. ve 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.
- Yagil, D. (1998)**. Charismatic Leadership and Organizational Hierarchy: Attribution of Charisma to Close and Distant Leaders. *Leadership Quarterly* 9(2): 161-176.
- Yukl, G.A. (1989)**. Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management* 15(2): 251-289.



## EKLER

	Ortalamalar	S. S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dönüşümcü liderlik	3.61	0.87	0.97 <sup>a</sup>									
Karizma/ilham verme	3.68	0.89	0.98*	0.96 <sup>a</sup>								
Zihinsel teşvik	3.57	0.96	0.92*	0.84*	0.88 <sup>a</sup>							
Bireysel düzeyde ilgi	3.45	0.97	0.90*	0.82*	0.80*	0.88 <sup>a</sup>						
Örgütsel adalet	3.42	0.78	0.80*	0.79*	0.73*	0.69*	0.94 <sup>a</sup>					
İşlemsel adalet	3.06	0.85	0.55*	0.53*	0.53*	0.49*	0.83*	0.89 <sup>a</sup>				
Dağıtılan adalet	3.77	0.95	0.54*	0.55*	0.50*	0.44*	0.70*	0.47*	0.91 <sup>a</sup>			
Kişiler arası adalet	3.61	1.07	0.75*	0.75*	0.68*	0.63*	0.86*	0.54*	0.49*	0.94 <sup>a</sup>		
Bilgisel adalet	3.58	0.95	0.80*	0.79*	0.70*	0.71*	0.88*	0.55*	0.56*	0.81*	0.90 <sup>a</sup>	
Örgütsel vatandaşlık davranışı	4.04	0.68	0.56*	0.60*	0.47*	0.40*	0.57*	0.37*	0.56*	0.50*	0.50*	0.93 <sup>a</sup>

Not: \* p<0.01, a Cronbach Alpha

Tablo 1: Değişkenlere ve Boyutlara İlişkin Ortalamalar, Standart Sapmalar, Güvenilirlikler ve Korelasyonlar

	Standardize edilmiş regresyon katsayıları	
	Örgütsel adalet	Örgütsel vatandaşlık davranışı
Dönüşümcü liderlik		
Karizma/ilham verme	0.56*	0.84*
Zihinsel teşvik	0.20*	-0.05
Bireysel düzeyde ilgi	0.07	0.25*
F	135,98**	47,54**
R <sup>2</sup>	0,64	0.38
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,63	0.37

Not: \* p<0.05, \*\* p<0.01

Tablo 2: Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Sonuçları

	Standardize edilmiş regresyon katsayıları Örgütsel vatandaşlık davranışı
Örgütsel adalet	
İşlemsel adalet	0.01
Dağıtılan adalet	0.39*
Kişiler arası adalet	0.24*
Bilgisel adalet	0.08
F	35.75**
R <sup>2</sup>	0.39
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0.38

Not: \* p<0.05, \*\* p<0.01

**Tablo 3: Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Sonuçları**