

ÖRGÜTSEL YURTTAŞLIK DAVRANIŞI VE BELEDİYELERDE YÖNETİM SORUNU

Doç. Dr. Recep BOZLAĞAN*

ÖZET

Örgütsel yurttaşlık davranışı, 1940'lerden itibaren üzerinde çalışılan bir yaklaşım olmakla birlikte 1980'lerde ayrıntılı bir şekilde kavramsallaştırılmıştır. Kavram, örgüt çalışanlarının resmi görev ve rol tanımlarının dışında olan, mevcut ödül ve ceza sisteminin kapsamı içinde yer almayan, sergilenmeleri bütünüyle çalışanların kişisel iradelerine bağlı olan tavır ve davranışlar olarak tanımlanabilir. Bu tür tavır ve davranışların ana özelliklerinden biri örgütsel performansı olumlu bir şekilde etkilemeleridir. "Yardımsızlık (helping behavior), özverili ve sabırlı olmak (sportsmanship), örgütsel sadakat (organisational loyalty), örgütsel uyum (organisational compliance), bireysel inisiyatif (individual initiative), kurumsal sorumluluk (civic virtue), ve kendini geliştirmek (self development)" yaklaşımın temel öğeleri olarak belirlenmiştir. Örgüt çalışanlarında bu yaklaşımın sağlıklı bir şekilde yerleştirilebilmesi için "örgütsel bağlılık, liderlik yaklaşımı ve örgütsel adalet algısının" olumlu bir şekilde sağlanması gereklidir. 2004 ve 2005 reformları ile birlikte, Türkiye'de belediyeler önemli bir yapısal dönüşüm sürecine girmiştir. Belediye çalışanlarının, bu sürecin gereklerine uygun performans sergilemeleri açısından, örgütsel yurttaşlık davranışı yaklaşımı önemli bir araç olabilir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Yurttaşlık Davranışı, Liderlik, Örgütsel Bağlılık, Belediye, Adalet Algısı.

ABSTRACT

ORGANISATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AND THE MANAGERIAL PROBLEM IN MUNICIPALITIES

The organisational citizenship behaviour, which has been subject to studies since 1940's, was conceptualized in detailed manner during 1980's. The concept can be defined as the behaviours which are out of the official tasks and roles and also out of the present motivation system and are subject to the personal desire of the employees. One of the main characteristics of those behaviours is that they affects the organizational performance in a positive manner. The fundamental elements of this approach consists of helping behaviour, sportsmanship, organisational loyalty, organisational compliance, individual initiative, civic virtue and self development. In order to make the employees accustomed to organisational citizenship behaviours, the conditions such as organisational commitment, leadership and organisational justice perception should be performed. Turkish municipalities entered into an important procedure for structural transformation after the reforms on municipalities during both 2004 and 2005. The approach of organisational citizenship behaviour can be used as a tool for making municipal personnel act in order to meet the needs of this transformation period.

Key Words: Organizational Citizenship Behavior, Leadership, Organizational Commitment, Municipality, Justice Perception.

GİRİŞ

Kurumların, toplumsal ve ekonomik dönüşüm sürecine uyum sağlamaları, örgüt içi ve örgüt dışı kaynakları etkin bir biçimde kullanmalarını gerektirmektedir. Kurumsal anlamda en değerli varlığın insan kaynakları olduğu, yönetim bilimi alanında yapılan bir çok çalışmada belirtilmiştir. Günümüz dönüşüm sürecinde kurumlar, sahip oldukları insan kaynakları potansiyelinden en etkin bir biçimde yararlanmak durumundadır. Bu zorunluluk, insan kaynaklarının

* Marmara Üniversitesi, İstanbul Araştırmaları Bilim Dalı Başkanı.

yalnızca entelektüel zekasından değil, onların sosyal ve psikolojik nitelik taşıyan duygusal zekasından da yararlanmayı gerektirmektedir.

Yirminci yüzyılın ortalarına doğru, özellikle gelişmiş ülkelerde entelektüel zekânın, insanların değerlendirilmesi ve personel yönetimi açısından temel faktör olarak değerlendirilmesi, kısa süre sonra kurumsal yapıda ciddi sorunların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Zekâ testleri ve yetenek sınavlarında en başarılı olan “süper zeki” çalışanlarla büyük başarıları ulaşılabileceklerini düşünen kurumlar, yönetsel-davranışsal anlamda birer çatışma altına dönüşmüştür. Bu durum, entelektüel zekâsı yüksek, ancak duygusal zekâsı düşük olan çalışanların işe yerleştirilmesinin doğal bir sonucudur. İzlenen bu politika, yalnızca kendisini düşünen, yükselmek için her yola başvurmaya hazır, kavgacı, ukala ve inatçı kişilerin kurumlara doldurulmasına yol açmıştır. Bu durum da örgüt içi çatışmayı kaçınılmaz kılmıştır.

Mevcut çatışma ve gerilim ortamının normalleştirilmesi için önerilen yöntemlerden biri de entelektüel zekâsının yanı sıra duygusal zekâsı da yüksek olan insanların işe yerleştirilmesi olmuştur. Birçok kurum, duygusal zekâyı entelektüel zekâdan daha fazla önem vermeye başlamış ve işe alacağı insanlarda öncelikle uyumu ve sosyal-psikolojik olgunluğu aramaya yönelmiştir. Bu konuda çeşitli testler ve mülakat teknikleri geliştirilmiş ve bu alandaki ihtiyaç giderilmeye çalışılmıştır.

Kuramsal gelişimi 1940'lara kadar uzanan “örgütsel yurttaşlık davranışı” yaklaşımı 80'li yılların sonlarına doğru, davranış bilimleri alanında geniş çaplı araştırma konusu olmuştur. İlk kez Organ tarafından kullanılan kavram, örgüt çalışanlarınca sergilenen özveri, alçak gönüllü, dürüst, uyumlu, empatik ve içten davranışları referans olarak kabul etmektedir. Söz konusu davranışlar, çalışanların kişiliklerinin birer sonucudur. Kişilik ise, sosyal ilişkiler sürecinin etkisi altındadır. Bu nedenle, örgütsel yurttaşlık davranışı literatürde “toplum yanlısı” (pro-social) davranışlar kapsamında değerlendirilmektedir. Örgütsel anlamda “toplum yanlısı” (pro-social) davranışlar, örgüt üyelerinin, görevlerini yürütürken etkileşim halinde oldukları kişi, grup,

birim ya da çevrelere yönelik yapıcı-olumlu davranışları ve örgüt iklimini iyileştirici yöndeki hareketleri (Brief ve Motowidlo, 1986: 711-716) ifade etmektedir.

Bu çalışma, örgütsel yurttaşlık davranışına “giriş” niteliğindedir. Bu kapsamda, söz konusu yaklaşımın, belediyelerin örgütsel sorunlarının çözümlenmesine ne tür katkılar yapabileceği de irdelenmektedir. Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. İlk iki bölümde, örgütsel yurttaşlık davranışının tanımı, kapsamı (türleri, öğeleri) ve temel öncüllerine değinilmiştir. Üçüncü ve dördüncü bölümde, belediyelerin örgütsel yapısı ve sorunları üzerinde durulmuştur. Beşinci bölümde ise, örgütsel yurttaşlık davranışının belediyelere sağlayacağı yararlar ele alınmıştır.

1. TANIM ve KAPSAM

Organ, örgütsel yurttaşlık davranışlarını, çalışanların resmi görev ve rol tanımlarının dışında olan, mevcut ödül ve ceza sisteminin kapsamı içinde yer almayan, sergilenmeleri bütünüyle çalışanların kişisel iradelerine bağlı olan, ancak örgütsel performansı olumlu bir şekilde etkileyen davranışlar olarak tanımlamıştır (Organ, 1988: 4). Örgüt çalışanları, bu tür davranışları sergileyip sergilememekte serbesttir. Çünkü, örgütsel kurallar ve düzenlemeler, çalışanların bu tür davranışlar göstermelerini zorunlu tutmaz. Bu nedenle, örgütsel yurttaşlık davranışları extra-rol davranışları (resmi görev tanımını aşan davranışlar) olarak da adlandırılmaktadır (Organ, 1997: 88; Deluga, 1995: 1). Ayrıca, örgüt içinde uygulanan ödüllendirme ve cezalandırma sistemi de, böylesi davranışları kapsamaz. Bu durum, örgüt yöneticilerinin bu tür davranışları ödüllendirme ya da cezalandırma konusunda kararsız olmalarından kaynaklanmaktadır (Williams, Pitre ve Zainuba, 2002: 33). Bunun başlıca nedeni ise, örgütsel yurttaşlık davranışlarının ölçülmesinin ve değerlendirilmesinin zor olmasıdır. Örgütsel yurttaşlık davranışları, örgütsel performansa önemli katkılar sağlayabilecek potansiyele sahiptir (Smith, Organ ve Near, 1983: 653-654). Bu nedenle, örgüt yönetimi, çalışanların bu tür davranışlar sergilemelerini çeşitli eğitim programları ile destekleme eğilimindedirler.

Örgütsel yurttaşlık davranışlarının kapsamı konusunda literatürde farklı yaklaşımlar söz konusudur. Podsakoff ve meslektaşları yedi farklı alt boyuttan söz ederken (Podsakoff ve d., 2000: 516-526); Organ 5 farklı alt boyut belirlemiş (Organ, 1988: 3-9); Bormon ve Motowidlo, örgütsel yurttaşlık davranışının 4 alt boyutu olduğunu ileri sürmüştür (Bormon ve Motowidlo, 1997: 99-109); Graham, Moorman ve Blakely ise 3 alt boyutun olduğunu belirtmiştir (Tablo 1). Ancak, bilimadamlarının bu konuda yaptıkları çalışmalar incelendiğinde, söz konusu alt boyutların içerik açısından birbirlerine büyük ölçüde benzedikleri, Podsakoff ve meslektaşları tarafından yapılan sınıflandırmanın daha genelleştirilmiş bir hali olduğu söylenebilir. Bu nedenle, kavramın kapsamının belirlenmesinde Podsakoff ve meslektaşları tarafından yapılan sınıflandırmanın açıklanması daha yararlı olacaktır (Podsakoff ve d., 2000: 516-526; Organ, 1997: 85-91):

a. Yardımseverlik (Helping Behavior; Organ tarafından Diğergamlık: Altruism; Bormon ve Motowidlo tarafından Diğerleri ile Yardımlaşma ve İşbirliği: Helping and Cooperating with Others; Graham, Moorman ve Blakely tarafından Kişiler Arası Yardımlaşma: Interpersonal Helping olarak adlandırılmıştır.): İşlerini tamamlamakta zorlanan ya da ağır iş yükü altında bulunan iş arkadaşlarına gönüllü olarak yardım etmek ve onlar, işlerini yürütürken ortaya çıkması olası sorunları önlemeye çalışmak.

b. Özverili ve Sabırlı Olmak (Sportmanship; Organ tarafından Sportmanship; Bormon ve Motowidlo tarafından Nezaket: Courtesy olarak adlandırılmıştır.): İşlerin yürütülmesi sırasında ortaya çıkan sıkıntılardan, işlerin yolunda gitmemesinden, kısıt ve olanaksızlıklardan şikayet etmemek; örgütsel amaç ve hedefler uğruna kendi kişisel amaç ve hedeflerinin ötesine geçmek, gerektiğinde kendi çıkarlarını gözardı etmek; görüş, düşünce ve yaklaşımlarından ödün verebilmek; yaptığı önerilere iş arkadaşları uymasa bile kızmamak; her sorunu bir fırsat olarak görmek.

c. Örgütsel Sadakât (Organizational Loyalty; Bormon ve Motowidlo tarafından Örgütsel Yüceltme: Organizational Boosterism;

Graham, Moorman ve Blakely tarafından Örgütsel Amaçları Benimsemek, Desteklemek ve Savunmak: Endorsing, Supporting and Defending Organizational Objectives olarak adlandırılmıştır.): Örgütü sevmek, benimsemek, örgütsel amaç ve hedeflere bağlı olmak, örgütün iyiliğine olacak tutum ve davranışlarda bulunmak, örgütü korumak, örgütü dışarıda yüceltmek, haklarına sahip çıkmak, imajını ve itibarını yüksek tutmaya çalışmak, itibarına gölge düşürecek tutum ve davranışlardan kaçınmak, örgüte yönelik tehdit ve saldırılara karşı durmak.

d. Örgütsel Uyum (Organizational Compliance; Bormon ve Motowidlo tarafından Örgütsel Kurallara Uymak: Following Organizational Rules and Procedures olarak adlandırılmıştır.): Örgütsel kurallara, düzenlemelere ve işlemlere uymak; söz konusu kural ve düzenlemelerin çalışanların iyiliği ve rahatı için getirildiğini bilmek; iş arkadaşlarını bu konuda uyarmak, onlar uymasalar bile uymaya devam etmek.

e. Bireysel İnisiyatif (Individual Initiative; Organ tarafından Vicdanlılık: Conscientiousness; Graham, Moorman ve Blakely tarafından Kişisel Çaba-Kişisel İnisiyatif: Personal Industry-Individual Initiative; Bormon ve Motowidlo tarafından Azimle Gayret Etmek ve Fazladan Çaba Harcamak-Görevin Gereklerini Yerine Getirmede İstekli Olmak: Persisting with Enthusiasm and Extra Effort-Volunteering to Carry Out Task Activities olarak adlandırılmıştır.): Görevini en iyi şekilde yerine getirmeye çabalamak; yeni yöntem ve teknikler geliştirmeye çalışmak; olaylara ve sorunlara yeni bakış açıları ile bakmak; girişimci ve atak olmak; risk almak, sorumluluk üstlenmek ve yenilikçi olmak; iş arkadaşlarını bu yönde teşvik etmek.

f. Kurumsal Sorumluluk (Civic Virtue; Organ tarafından da Yönetimsel Sorumluluk: Civic Virtue olarak adlandırılmıştır.): Örgüt içindeki yönetim faaliyetlerine (politikaların ve stratejilerin belirlenmesi, planlama, yürütme ve koordinasyon çalışmaları, eğitim faaliyetleri, toplantılar vb. faaliyetlere) etkin bir biçimde katılmak; örgütün performansını artırmaya yönelik görüş ve öneriler sunmak, bu yöndeki görüş ve önerileri desteklemek; örgütü tehdit eden unsurları izlemek,

örgüt yöneticilerini bu konuda bilgilendirmek; örgüt açısından fırsat olabilecek durumları değerlendirmek ve yönetime bildirmek.

g. Kendini Geliştirmek (Self Development): Kendini mesleki ve kişisel açıdan geliştirici eğitim etkinliklerine katılmak; bu konuda arayış içinde olmak; mesleki gelişme ve yenilikleri yakından takip etmek; bu konuda iş arkadaşlarını teşvik etmek; bilgi ve becerilerini onlarla paylaşmak.

Tablo 1 : Bilimadamları Tarafından Yapılan Örgütsel Yurttaşlık Davranışı Sınıflandırmaları

Podsakoff, MacKenzie, Paine, Bachrach	Organ	Bormon ve Motowidlo	Graham, Moorman ve Blakely
Yardımseverlik (<i>Helping Behavior</i>)	Diğergenlik (<i>Altruism</i>)	Diğerleri ile Yardımlaşma ve İşbirliği (<i>Helping and Cooperating with Others</i>)	Kişiler Arası Yardımlaşma (<i>Interpersonal Helping</i>)
Özverili ve Sabırlı Olmak (Sportsmanship)	Özverili ve Sabırlı Olmak (<i>Sportsmanship</i>)	Nezaket (<i>Courtesy</i>)	---
Örgütsel Sadakât (Organizational Loyalty)	---	Örgütsel Yüceltme (<i>Organizational Boosters</i>)	Örgütsel Amaçları Benimsenmek, Desteklemek ve Savunmak (<i>Endorsing, Supporting and Defending Organizational Objectives</i>)
Örgütsel Uyum (Organizational Compliance)	---	Örgütsel Kurallara Uymak (<i>Following Organizational Rules and Procedures</i>)	---
Bireysel İnisiyatif (Individual Initiative)	Vicdanlılık (<i>Conscientiousness</i>)	Azımla Gayret Etmek ve fazladan Çaba Harcanmak-Görevin Gereklerini Yerine Getirmede İstekli Olmak (<i>Persisting with Enthusiasm and Extra Effort-Volunteering to Carry Out Task Activities</i>)	Kişisel Çaba-Kişisel İnisiyatif (<i>Personal Industry-Individual Initiative</i>)
Kurumsal Sorumluluk (Civic Virtue)	Kurumsal Sorumluluk (<i>Civic Virtue</i>)	---	---
Kendini Geliştirmek (Self-Development)	---	---	---

Kaynak: Podsakoff, Philip M, Scott B. MacKenzie, Julie Beth Paine ve Daniel G. Bachrach (2000), "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical nad Empirical Literature nad Suggestions for Future Research", *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, ss. 518-525'ten uyarlanmıştır.

2. ÖRGÜTSEL YURTTAŞLIK DAVRANIŞININ TEMEL ÖNCÜLLERİ (GEREKLERİ)

Örgüt çalışanlarının Örgütsel yurttaşlık davranışı gösterebilmesi, motive edici bir takım faktörlerin varlığına bağlıdır (Şekil 1). Söz konusu faktörler şöyle özetlenebilir (Organ ve Lingl, 1995: 339-346; Schnake ve Dumler, 2003: 283-286; Podsakoff ve d., 2000: 526-533; Schappe, 1998: 277-281; Williams, Pitre ve Zainuba, 2002: 33-36; Farh, Podsakoff ve Organ, 1990: 705-710; Pillai, Schrisheim ve Williams, 1999: 904-905; Williams and Anderson, 1991: 601-605):

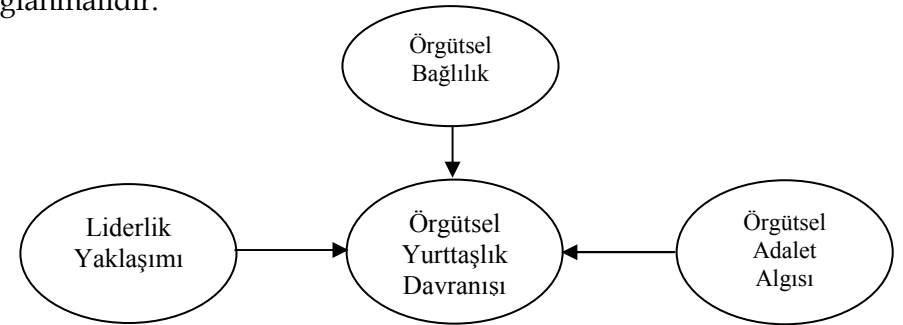
a. Örgütsel Bağlılık (Organizational Commitment): Örgütsel bağlılık, örgütsel amaç ve değerleri benimsemek, bunların hayata geçirilmesi için yoğun çaba göstermek ve örgüt üyesi olarak kalmaya yönelik güçlü bir isteğe sahip olmak biçiminde tanımlanabilir (Luthans, 1995: 130). Çalışanlar, üç farklı nedenden dolayı, çalıştıkları örgüte bağlı kalabilirler (Allen ve Meyer, 1990: 1; Testa, 2001: 226-229):

i. Duygusal Bağlılık (Affective Commitment): Çalışanların örgüte olan bağlılıklarının kaynağı, örgüte karşı besledikleri duygulardır. Bu tür bağlılıklarda, çalışanlar kendilerini örgüt ile özdeşleştirirler. Çalıştıkları örgüt, onlar için büyük bir anlam taşımaktadır. Bu örgütte çalışmaktan onur duyarlar. Duygusal bağlılık, çok güçlü bir bağlılıktır. Bu tür bir bağlılığa sahip olan çalışanlar, örgütün iyiliği için büyük fedakârlıklar yapabilirler ve örgütten ayrılmayı kolay kolay düşünmezler.

ii. Devam Bağlılığı (Continuance Commitment): Çalışanların örgüte olan bağlılıklarının kaynağı, örgütten sağladıkları maddi faydadır. Bu tür bağlılıklarda, çalışanlar maddi açıdan muhtaç oldukları için örgüt içinde kalırlar. Çalıştıkları örgüt, onlara sağladığı maddi katkılar ölçüsünde anlamlıdır. Bu nedenle, ancak kazançları iyi ise, o örgütte çalışmaktan onur duyarlar. Devam bağlılığı, güçlü bir bağlılık türü değildir. Bu tür bir bağlılığa sahip olan çalışanlar, mecbur kalmadıkça örgüt için fedakârlık yapmazlar ve ilk fırsatta (daha iyi maddi olanaklar tanıyan bir iş bulmaları halinde) örgütten ayrılırlar.

iii. Vicdani-Ahlaki Bağlılık (Normative Commitment): Çalışanların örgüte olan bağlılıklarının kaynağı, kendilerini ahlaki ve vicdani açıdan örgüt içinde kalmaya mecbur hissetmeleridir. Bu tür bağlılıkların kaynağı şunlar olabilir: Çalışanların örgüt yönetiminden vaktiyle büyük iyilikler görmesi, uzun zamandan beri o örgüt içinde çalışıyor olmaları, en sıkıntılı veya zor günlerinde örgütün onlar için bir kurtuluş kapısı olması ya da örgüt tarafından yürütülen hizmetin toplumsal veya manevi açıdan önemli-yüce bir görev olarak kabul edilmesi. Bu nedenle, kendilerini örgüte karşı vicdani ve ahlaki açıdan sorumlu kabul ederler. Çalıştıkları örgütün anlamı, bu duygu dolayısıyla. Örgüte karşı sahip oldukları minnet duygusu ne kadar güçlü ise, örgütte çalışmaktan duydukları onur da o kadar güçlüdür. Bu tür bir bağlılığa sahip olan insanlar, örgütün iyiliği için önemli sayılabilecek fedakarlıklar yapabilirler ve genel olarak örgütten ayrılmayı düşünmezler.

Çalışanlarda, örgütsel yurttaşlık davranışlarının istenen düzeyde görülebilmesi için, onların örgüte olan duygusal ve vicdani-ahlaki bağlılıklarının yüksek düzeye çıkarılması gerekmektedir. Bunun için, çalışanların duydukları iş tatmini artırılmalıdır. Bu nedenle, onlara fiziksel, mekansal ve teknik açıdan iyi bir çalışma ortamı ve ihtiyaçlarını karşılayacak bir ücret sağlanmalı, kişiliklerine değer verilmelidir. Ayrıca, kendilerini ilgilendiren durumlarda yönetime katılmaları sağlanmalıdır.



Şekil 1 : Örgütsel Yurttaşlık Davranışı'nın Öncülleri (Gerekleri)

b. Liderlik Yaklaşımı

Çalışanlarda örgütsel yurttaşlık davranışlarının yerleştirilmesine katkı yapacak bir diğer faktör de örgüt içinde uygulanan liderlik yaklaşımıdır. Liderlik, antik çağlardan bu yana üzerinde çalışılan bir kavramdır. Liderlik, etkileyici bir amaç belirlemek, bu amacı gerçekleştirmek için gerekli olan sistemi kurmak ve geliştirmek için öncü konumdaki kişinin sergilemesi gereken tutum ve davranışlar bütünü (Block, 2003: 321; Higgs, 2002: 274; Ackoff, 1999: 21; Eren, 1998: 390; Koçel, 2003: 583) olarak tanımlanabilir.

Liderlik üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, bu konuda son dönemlerde (1980'lerden itibaren) "dönüştürücü liderlik" (transformational leadership) yaklaşımı üzerinde durulduğu görülmektedir (Ackoff, 1999: 20-25; Bass, 1990: 19-31; Bass ve Steidlmeier, 1999: 181-217; Roberts, 1987. XIV; Boehnke, 2003: 5-15; Conger, 1999: 145-169; Rafferty ve Griffin, 2004: 329-354; Shamir, 1999: 285-305).

Dönüştürücü liderlik, hedeflenen başarı düzeyini yakalamak amacıyla, maddi değerlere dayalı bir ödüllendirme ve teşvik sisteminin (işlemci liderliğin: transactional leadership) ötesinde bir yaklaşım olarak ifade edilmektedir. Dönüştürücü liderlik, karşılıklı güven ve teşvik ilişkisinin geliştirilmesi yolu ile astların güçlendirilmesi ve kendi alanlarının lideri yapılması amacına dayanmaktadır (Boehnke, 2003: 5-6; Shamir, 1999: 285). Dönüştürücü liderliğin temel özellikleri şöyle özetlenebilir:

i. Karizma: Açık ve anlaşılır ve etkileyici bir vizyon sunmak; vizyona ulaşma konusunda destek olmak ve yol göstermek; güven vermek; saygı uyandırmak; takipçileri, geleceğe yönelik olarak olumlu düşünmeye özendirmek; yaşamlarında gerçekten önemli olan şeyi görmelerini sağlamak; misyon duygusu aşılamak; iyimserlik aşılacak ve takipçilerin yanında olduğunu her fırsatta göstermek (Uyguç, Duygulu ve Çıraklar, 2000: 593; Tucker, McCarthy ve Gulbro, 1999: 19;

Higgs, 2003: 276; Carless, 1998: 354; Barling, Weber ve Kelloway, 1996: 827).

ii. Entelektüel teşvik: Takipçileri, işler konusunda düşünmeye-kafa yormaya teşvik etmek; yeni fikir ve bakış açıları aktarmak; sorunlara, yeni bakış açıları ile bakmalarını sağlamak; daha iyiye ulaşmaları konusunda onları özendirmek; değişik bakış açlarına karşı hoşgörülü olmak; zekayı, akılcılığı ve doğru problem çözme yeteneğini geliştirmek; örgüte bağlılığı artırmak; daha yüksek performans gösterilmesini özendirmek; takipçilerin stres altında bile etkin çalışmalarına katkı sağlamak; yenilikçi ve yaratıcı olmaları konusunda cesaretlendirmek; yetki devrinde bulunmak; önemli görevler vermek; karar alma sürecine daha fazla katılmalarını sağlamak (Coad ve Berry, 1998: 165; Uyguç, Duygulu ve Çıraklar, 2000: 593; Boehnke ve d., 2003: 6; Tucker, McCarthy ve Gulbro, 1999: 19; Howell ve Avolio, 1993: 891).

iii. Takipçilere bireysel önem vermek: Takipçilere birer insan olarak güvenmek ve saygı göstermek; onlarda özgüven yaratmak; ihtiyaçlarına duyarlı olmak; kendini geliştirme fırsat ve olanakları sunmak; kişisel gelişimlerine katkıda bulunmak; duygu, istek ve düşüncelerine içten yaklaşmak; eşit ve adil davranmak (Uyguç, Duygulu ve Çıraklar, 2000: 593; Tucker, McCarthy ve Gulbro, 1999: 19; Higgs, 2003: 276; Charles, 1998: 354; Koene, Vogelaar ve Soeters, 2002: 194).

iv. İlham vermek: Takipçilere model olmak; onları etkileyecek, motive edecek ve onlara ilham verecek biçimde hareket etmek; kendi konumunu ve takipçilerin konumunu tanımlamak; kurumsal-örgütsel vizyonu onlara aktarmak (Tucker, McCarthy ve Gulbro, 1999: 19; Özaralli, 2003: 335; Koene, Vogelaar ve Soeters, 2002: 194).

c. Örgütsel Adalet Algısı

Çalışanlarda, örgütsel yurttaşlık davranışlarının yerleştirilmesi için örgüt yönetimince sağlanması gereken koşullardan biri de çalışanlarda örgüt içinde "adaletin sağlandığı"na dair bir kanının oluşturulmasıdır. Çalışanlar, "örgütsel adalet" bağlamında başlıca iki konu ile ilgilenirler. Bunlar, "örgütsel faydanın çalışanlara adaletli bir

biçimde dağıtılması” ve “örgütsel süreçlerin adaletli bir biçimde yürütülmesi”dir (Alexander ve Ruderman, 1987: 177-198; Williams, Pitre ve Zainuba, 2002: 33-44; Orpen, 1993: 135-136; Farh, Podsakoff ve Organ, 1990: 705-721).

Örgütsel faydanın çalışanlara adaletli bir biçimde dağıtılması, literatürde “dağıtımsal adalet” olarak adlandırılmaktadır. Örgüt yönetimi, çalışanların örgüte katkıları oranında, onlara maddi ve manevi yarar sağlamak durumundadır. Bu konuda, uygulamada adaletsizliklerin yaşanması halinde, çalışanlarda “örgüt yönetiminin adil olmadığı”na dair kanı oluşacaktır. Bu ise, çalışanların örgüte olan bakış açısını olumsuz etkileyecek ve sonuçta örgütsel yurttaşlık davranışlarına olan eğilim azalacaktır. Örgütsel faydanın çalışanlara adaletli bir biçimde dağıtılması, yeterli olmayabilir. Çünkü, çalışanlar, kendilerinin örgüte yaptıkları katkının aslında diğerlerinden daha önemli olduğunu düşünebilirler ve bunun karşılığını alamadıklarından yakınabilirler. Bu durumun önlenmesi için, uygulanan dağıtım sisteminin mümkün olduğu ölçüde saydam olması, sistem ve kriterler hakkında çalışanların bilgilendirilmesi ve bilgi edinme yollarının açık tutulması gerekmektedir.

Örgütsel süreçlerin adaletli bir biçimde yürütülmesi, literatürde “prosedürel adalet” olarak adlandırılmaktadır. Prosedürel adalet, örgüt içindeki iş yükünün, yürütülen işin niteliğinin ve ilişkiler sisteminin adaletli olmasını gerektirmektedir. Başka bir deyişle, çalışanların iş yükü dengeli olmalı; yürüttükleri iş, kendi resmi (biçimsel) konumlarına uygun olmalı, onları küçük düşürücü ya da onurlarını zedeleyici olmamalı; yönetimin çalışanlar ile ilişkileri adaletli ve objektif olmalı; bazı çalışanlara ne yönetim ve ne de çalışma arkadaşları tarafından ayrımcılık yapılmamalıdır.

3. BELEDİYELERDE YÖNETİM SORUNU

3.1. Belediyenin Tanımı ve Yapısı

Belediye, belde adı verilen ve köylük yerleşim birimlerinden sosyal ve ekonomik açıdan büyük olan yerleşim birimlerindeki ortak nitelikli yerel gereksinimleri karşılamak üzere kurulan, karar organları seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, tüzel kişiliğe (Keleş, 1998: 31), idari ve mali özerkliğe sahip, merkezi yönetimin denetim ve gözetimi altında bulunan kamu yönetim birimi olarak tanımlanabilir.

Türkiye’de belediyeler, yapısal-fonksiyonel olarak üç temel organdan oluşmaktadır. Bunlar “meclis”, “başkan” ve “encümen”dir. Meclis, belediyenin karar organı niteliğindedir. Bu nedenle, stratejik plan, performans programı, bütçe, faaliyet raporu, kesin hesap ve yatırım programı gibi temel belgeler meclisin onayına tabidir. Encümen yürütme ve danışma organı olup, karar organı olma niteliği 5393 sayılı kanun ile birlikte ortadan kalmıştır. Encümenin aldığı bazı kararlar, meclisin aldığı kararların uygulanmasına ilişkin olup, bu durum encümeni bir karar organı yapmamaktadır. Başkan ise, yürütme organı olup, meclis ve encümen tarafından alınan kararları uygular. Belediye örgütü ise, başkana bağlı olarak çalışır ve yine başkana karşı sorumludur.

Belediye organlarının, yetkinin temel kaynağı olarak halk (seçmenler) ile ilişkisi farklı niteliktedir. Türk belediye sisteminde başkan ve meclis doğrudan halk tarafından seçilmektedir. Buna karşın, encümen üyelerinden bazıları meclis üyelerinden oluştuğu için, encümenin oluşumunda da seçmenlerin (dolaylı) etkisinden söz edilebilir.

3.2. Belediyenin Özellikleri

Bir yerel yönetim birimi olan belediye, sahip olduğu bazı özellikler dolayısıyla diğer yerel yönetim birimlerinden farklıdır. Türkiye’de belediyeler, bir “alan yönetimi” olmamaları dolayısıyla il özel yönetimlerinden, sosyal ve ekonomik açıdan daha gelişmiş yerleşim birimlerinde kurulmaları nedeniyle de köylerden farklıdır. Bu iki

farklılık, belediyelerin görev ve yetkilerine de yansımıştır. Sözelimi, il özel yönetimleri, belediyelerden farklı olarak tarım, hayvancılık ve ormancılık gibi alanlarda da faaliyet göstermektedir. Belediyeler, sahip oldukları bazı özellikler dolayısıyla, yalnızca diğer yerel yönetim birimlerinden değil, aynı zamanda diğer kamu yönetim birimlerinin bazılarında da kısmen farklıdırlar. Bu farklılığın nedenleri şunlar olabilir (Yıldırım, 1994: 33; TODAİE, 1992: 1-2; Dearlove, 1973: 11-24; Stoker, 1991: 6-7):

i. Belediyeler, siyasal nitelikli yönetim birimleridir. Belediyeyi oluşturan organlardan “meclis” ve “başkan” seçmenler tarafından seçilmektedir. Encümen üyelerinin ise yarısı seçilmişlerden (meclis üyelerinden) oluşmaktadır. Bu özellik, belediyeyi siyasal nitelikli kişiler tarafından yönetilen bir kurum konumuna sokmaktadır. Bu durum, belediyenin politika, strateji, amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve uygulamaya konulması sürecinde kendini hissettirmektedir.

ii. Belediyeler, kendilerine özgü gelir kaynaklarına, bütçeye ve mali özerkliğe sahiptir. Başka bir ifade ile, gelir kaynaklarını büyük ölçüde serbest bir biçimde harcamaktadırlar. Bu açıdan, bazı belediyeler birçok kamu yönetim birimine göre mali açıdan daha rahat hareket edebilmektedir.

iii. Belediyeler, tüzel kişiliğe ve yönetsel özerkliğe sahip kamu yönetim birimleridir. Bu özellik dolayısıyla, karar alma ve uygulama açısından, birçok kamu yönetim birimine göre daha serbest bir konumdadırlar. Belediye, kendi adına etkinlikler gerçekleştirebilmekte, yükümlülükler altına girmekte ve hukuksal ilişkiler geliştirebilmektedir.

Belediyeler, sahip oldukları bazı özellikler dolayısıyla, kurumsal ve yönetsel açıdan özgün yapıda olan yönetim birimleridir. Belediyenin, kurumsal-yönetsel özellikleri şöyle sıralanabilir:

a) Belediye bir kamu kurumudur: Belediye, kamu hukukuna bağlı olup, faaliyetlerini ilgili mevzuat çerçevesinde yürütür. Bu nedenle, Türk Kamu Yönetim Sistemi'nin bir parçasını oluşturmaktadır. Sistemin bütününde görülen özellikleri genel olarak taşımaktadır. Bu

durum, belediye çalışanlarının tutum ve davranışlarında, hizmetlerin yürütülüş biçiminde, belediye politika ve stratejilerinin geliştirilmesinde gözlemlenebilmektedir.

b) Belediye kâr amacı gütmeyen bir hizmet kurumudur: Belediye, yerel nitelikli ortak hizmetleri üreten bir kamu kurumudur. Belediyenin yürüttüğü hizmetin kamu hizmeti niteliğinde olması, kamu yararı ilkesinin ön planda tutulmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla, belediye faaliyetlerinde temel amaç kamu yararının korunmasıdır. Başka bir deyişle, kâr elde etme düşüncesi temel amaç değildir. Bu nedenle, belde sınırları içinde yaşayan herkese eşit-adil düzeyde hizmet sunma yükümlülüğü vardır. Yürütülen hizmetin kârlılığın, kural olarak bakılmaz. Hizmetlerin finansmanı vergi, resim, harç ve diğer gelir kaynakları ile sağlanır.

c) Belediye siyasal nitelikli bir kurumdur: Belediyelerin varlık nedeni yerel tercihtir. Bunun doğal sonucu olarak, evrensel anlamda karar organları, Türkiye örneğinde ise başkan ve meclis üyeleri yerel düzeyde yapılan seçimler sonucunda göreve gelmektedir. Oluşturulan seçim mekanizması, belediyelere siyasal bir kimlik kazandırmaktadır. Belediyelerin asıl görevi, yerel nitelikli ortak gereksinimlerin karşılanmasıdır. Bu bağlamda belediyeler, yerel gereksinimlerin saptanması, amaç ve hedeflerin belirlenmesi, hizmetlerin hangi yol ve yöntemlerle karşılanacağına tespit edilmesi gibi yükümlülüklerle sahiptir. Bu tür yükümlülükler ise, doğası gereği siyasal niteliklidir.

d) Belediye çok katmanlı bir hiyerarşik kurumdur: Geleneksel belediyelerde (belediyenin büyüklüğüne göre değişmekle birlikte), başkan, başkan yardımcısı, müdür, şef ve memur olmak üzere, genel olarak beş (5) kademeli bir hiyerarşik yapı vardır. Büyükşehir belediyelerinde ise, hiyerarşik kademelerin sayısı sekize (8) kadar çıkmaktadır. Bu belediyelerde başkanın altında sırasıyla genel sekreter, genel sekreter yardımcısı, daire başkanları, müdürler, müdür yardımcısı (bazı belediyelerde müdür yardımcısı bulunmamaktadır), şefler ve memurlar vardır.

e) Belediye bürokratik bir kurumdur: Belediyelerin görevleri, yetkileri, hak ve imtiyazları (ayrıcılıkları) yürürlükteki yasalarda ayrıntılı olarak belirtilmiştir. Bu nedenle, belediye faaliyetleri, ilgili mevzuat hükümleri çerçevesinde yürütülür. Belediye hizmetlerinin yerine getirilmesi konusundaki resmi işlemlerin nasıl yürütüleceği de yasal düzenlemelerde gösterilmiştir. Dolayısıyla, belediyelerde yürütülen resmi işlemler, mevzuatta belirtilen şekil şartlarına uygun olarak yapılır. Belediye çalışanlarının tümü, belirli bir üste (amire) bağlı olarak çalışır. Bu nedenle, çalışanların temel görevi, yasal kuralları ve üstleri tarafından verilen emir ve talimatları uygulamaktır (Mouzelis, 2001: 35). Üst konumdaki yönetici, astlarının yaptıkları işlemlerden sorumludur. Sistemin tepesinde de belediye başkanı vardır. Bunun yanı sıra, astlar da eylem ve işlemlerinden dolayı üstlerine karşı sorumludur. Belediye çalışanları, görevlerini yürütürken tarafsız hareket etmek durumundadır. Belediye faaliyetleri yazılı belgelerle yürütülür ve bu belgeler, gerektiğinde kullanılmak üzere arşivlenir. Belediyeyi oluşturan her birim, yalnızca kendi yetki alanı içerisinde çalışır, diğer birimlerin çalışma alanına karışmaz. Dolayısıyla, belediye birimleri arasında işbölümü ve uzmanlaşma söz konusudur (Weber, 2000: 290-301; Eryılmaz, 2005: 198-202).

3.3. Belediyelerin Temel Yönetim Sorunları

Türkiye’de belediyelerin yönetim yapısında görülen temel sorun alanları şöyle özetlenebilir:

i. Amaç Birliği: 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu’nun kabulü ile birlikte, nüfusu 50 bini aşan belediyelerde stratejik plan ve performans programı yapma zorunluluğu getirilmiştir. Yine bu yasal düzenlemelere göre bütçenin performans programına göre hazırlanması ilkesi getirilmiş, faaliyet raporlarının kapsamı değiştirilerek daha etkin denetim sağlanmaya çalışılmıştır. Ancak, stratejik plan ve performans programının hazırlanması sürecinin yeterince katılımcı bir şekilde yürütülmediği söylenebilir. Diğer bir ifade ile, belediye çalışanları, sürece yeterince katılmadığı gibi, belediye

yöneticileri de söz konusu çalışmaların anlam ve önemini yeterince algılayamamıştır. Bu nedenle, bir çok belediyede yönetici ve çalışanlar, bırakın belediyenin stratejik amaç ve hedeflerini, vizyon ve misyonunu dahi bilmemektedir. Bu tür çalışmalar adeta “yasak savma” mantığı ile hazırlanmıştır. Bu durumda, belediye çalışanlarının kurumsal amaç ve hedeflere bağlılığının sağlanması zorlaşmaktadır.

ii. Karar Alma Süreci: Belediyelerde karar alma süreci, gerek hizmet birimlerinin kendi içinde ve gerekse genel olarak belediye içinde üst düzey yönetim kademeleri ile sınırlandırılmıştır. Daha alt düzeyde çalışanların sürece katılımı nispeten sınırlıdır.

iii. Haberleşme ve Örgüt İçi İletişim: Belediye örgütünde haberleşme, örgütün resmi (formel) yapısı içinde, hiyerarşik kanallar üzerinden ve belediye yönetimince belirlenmiş esaslara göre gerçekleşmektedir. Belediyelerde haberleşme sürecini başlatma yetkisi, birim amirlerinde (üst düzey yöneticilerde) bulunmaktadır. Dikey işleyen haberleşme kanalları, bilgi akışını aşağıdan yukarıya, emirlerin yayılmasını ise yukarıdan aşağıya sağlamaktadır (Örnek, 1994: 63). Kamu yönetimini de kapsayan bir araştırmada, kamu örgütlerinin yüzde (%) 53’ünde örgüt yönetimince alınan kararlar konusunda çalışanlara düzenli bilgi aktarılmadığı belirlenmiştir (Tınaz ve Özyaka, 1998: 97).

iv. Değişim Yönetimi: Kamu çalışanları, kendi içinde değişime kapalı olduğu gibi, dışarıdan gelen değişme ya da değiştirme girişimlerini de çeşitli yöntemlerle engellemeye çalışmaktadır. Bürokrasi, karşılaştığı bir sorunu çözmek için önceki uygulanmalara bakarak hareket etme eğilimindedir. Karşılaşılan sorunun çözümüne ilişkin, önceki uygulamalarda bir örnek yok ise, ya hareketsiz kalınmakta ya da sorun üstlere havale edilmektedir (Eryılmaz ve Eken, 1995: 31). Türkiye’de belediyeler, siyasal kamu kuruluşlarıdır. Siyasal bir kurumda, yapılan bütün faaliyetler az ya da çok siyasal içeriklidir ve dolayısıyla siyasal eleştirilere az ya da çok açıktır. Bu sebeple, böylesi kurumlarda çalışan ve bu tür faaliyetlerin içinde yer alanların doğal eğilimi, mümkün olduğunca az kural ve yöntem hatası yapmak, hatta mümkünse hiç yapmamak yönündedir. Bu nedenle, mümkün

olduğunca ihtiyatlı hareket etmek ve mevzuatla belirlenmiş usûl ve kurallara uymak gerekmektedir. Diğer taraftan, belediye hizmetlerinde faaliyetler yazılı belgelerle yapıldığı için somut bir eylem söz konusudur. Somut eylemlerin denetlenmesi ve değerlendirilmesi nispeten daha kolay olacağı için, belediye çalışanı bu bilinçle ürkek, çekingen, ihtiyatlı ve yavaş hareket etme eğiliminde olmaktadır (Wilson, 1989: 41-42). Sonuçta, inisiyatif kullanmaktan çekinen, şüpheli ve değişime kapalı insanlar ortaya çıkmaktadır.

v. Örgütsel Adalet Algısı: Belediyelerin, doğası gereği siyasal kuruluşlar olması, bazı durumlarda siyasi açıdan kayırmacı ve himayeci davranışların görülmesine neden olabilmektedir. Bu durum, çalışanların örgütsel adalet algısını olumsuz etkilemektedir.

vi. Motivasyon-Performans: Belediyelerde sözleşmeli personel istihdamının mümkün olması ve bu personele devlet memurlarından kısmen daha yüksek ücret ödenebilmesi dolayısıyla, belediyelerde daha nitelikli personel çalıştırılması mümkün olabilmektedir. Ancak, yeni durum devlet memurları ile sözleşmeli personel arasında uyumsuzluğa ve gerilime neden olmuştur. Dolayısıyla, mevcut durum, sözleşmeli personelin de motivasyon düzeyini olumsuz etkilemektedir. Bu durum ise, personelin performansını olumsuz etkilemektedir.

4. ÖRGÜTSEL YURTTAŞLIK DAVRANIŞI YAKLAŞIMININ BELEDİYELERİN YÖNETİM YAPISINA SAĞLAYACAĞI YARARLAR

Belediyelerin temel yönetim sorunları incelendiğinde, bunların temelinde örgüt kültüründen ve örgüt ikliminden kaynaklanan hususların bulunduğu kolayca görülebilir. Örgüt kültürünü geliştirmeyi ve örgüt iklimini iyileştirmeyi hedefleyen örgütsel yurttaşlık davranışı yaklaşımının, belediyelerin yönetim yapısına çeşitli yararlar sağlayabilir. Bunlar şöyle özetlenebilir¹:

¹ MacKenzie, Podsakoff ve Fetter, 1991: 126-132; Podsakoff ve d., 2000: 533-535; Schnake ve Dumler, 2003: 285; Cohen ve Vigoda, 2000: 596-605'ten yararlanılarak geliştirilmiştir.

- Yardımlaşma ve dayanışma düşüncesini artırır.
- Çalışanlar arasında çekişmeyi ve çatışmayı azaltır.
- Örgütsel kurallara ve düzenlemelere uyulmasını teşvik eder.
- Çalışanlar arasında “destekleyici rekabet” düşüncesini geliştirir.
- Örgütsel ve bireysel öğrenmeye katkı sağlar.
- Çalışanların potansiyelinden etkin bir biçimde yararlanmayı sağlar.
- Çalışanların kapasitelerinin artmasına ve onların “yapabilir” kılınmasına olanak tanır.
- Çalışanların örgüte, yöneticilere ve iş arkadaşlarına olan güven duygularını artırır.
- Örgüt içinde değişim ve yenilenmenin daha hızlı rahat bir biçimde yapılmasına katkı sağlar.
- Örgütün dış çevrede meydana gelen değişimlere daha başarılı bir biçimde uyum sağlamasına olanak tanır.
- Çalışanlarda girişimci, sorumluluk üstlenmeye yatkın ve bilinçli bir düşünce yapısının gelişmesine katkı sağlar.
- Kişiler, gruplar, birimler arasında ve bir bütün olarak örgüt içinde koordinasyonun daha etkin bir biçimde sağlanmasına katkı yapar.
- Çalışanların örgütsel vizyona, misyona, amaç ve hedeflere odaklanmalarını ve bunları benimsemelerine katkı sağlar.
- Çalışanların, kendi kişisel çıkarlarının ötesine geçerek örgütün çıkarlarını her şeyin üzerinde tutmalarına katkı sağlar.
- Çalışanların sorunlara değil çözümlere odaklanmalarını sağlar.
- Örgütsel kaynakların kullanılmasında ve paylaşılmasında etkinliği ve verimliliği artırır.

- Örgüt içinde iyi bir iklimin oluşmasına katkı sağlar.
- Örgüt kültürünün, olumlu öğeleri içerecek biçimde gelişmesini ve değişmesini sağlar.
- Bir bütün olarak örgüt performansını artırır.

SONUÇ

Türkiye’de 2003-2005 döneminde yerel yönetimler alanında “reform” niteliğinde yasal düzenlemeler gerçekleştirilmiştir. Bu düzenlemeler, 5393 sayılı Belediye Kanunu, 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu, 5355 sayılı Mahalli İdare Birlikleri Kanunu, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve ilgili mevzuattır. Yeni yasal düzenlemeler, Türk yerel yönetim sisteminde yaşanan sorunları çözmeye yönelik tepkisel düzenlemeler olmanın ötesinde, yerinden yönetim teorisine uygun bir yerel yönetim sisteminin oluşturulmasına yönelik kapsamlı bir çalışma görünümündedir. Yeni yapı ile hedeflenen, bir yandan yerel yönetimlerin demokratik yönünü geliştirmek, diğer yandan ise yerel hizmetlerin sunulmasında etkililik ve verimliliğin artırılmasını sağlamaktır. Bu kapsamda, işletme yönetiminde geliştirilmiş bir yönetim tekniği olan “örgütsel yurttaşlık davranışı” yaklaşımı önemli yararlar sağlayabilir. Belediye çalışanlarının, kendi kurumlarına bağlılığının artırılarak performanslarının yükseltilmesini hedefleyen bu yeni yaklaşım, öncülleri ile birlikte ele alınmalı ve uygulanmalıdır.

KAYNAKLAR

- Ackoff, Russell L. (1999), “Transformational Leadership”, **Strategy & Leadership**, 27, January-February, ss. 20-25.
- Alexander, S., M. Ruderman (1987), “The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behaviors”, **Social Justice Research**, 1, ss. 177-198.
- Allen, N.J., Meyer, J.P. (1990), “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, **Journal of Occupational Psychology**, 63, ss. 1-18.
- Barling, Julian, Tom Weber ve E. Kevin Kelloway (1996), “Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 81, No. 6, ss. 827-832.
- Bass, B.M. (1990), “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision”, **Organizational Dynamics**, 18(3), ss.19-31.
- Bass, B.M. ve P. Steidlmeier (1999), “Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behavior”, **Leadership Quarterly**, Summer, Vol. 10, Issue 2, ss. 181-217.
- Block, Lory (2003), “The Leadership-Culture Connection: An Exploratory Investigation”, **The Leadership & Organization Development Journal**, 24/6, ss. 318-334.
- Boehnke, Karen ve d. (2003), “Transformational Leadership: An Examination of Cross-National Differences and Similarities”, **The Leadership & Organization Development Journal**, 24/1, ss. 5-15.
- Bormon, W.C. ve S.J. Motowidlo (1997), “Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research”, **Human Performance**, 10, ss. 99-109.
- Brief, A.P. ve S.C. Motowidlo (1986), “Prosocial Organizational Behaviors”, **Academy of Management Review**, 11, ss. 710-725.
- Carless, Sally A. (1998), “Assessing the Discrimination Validity of Transformational Leader Behaviour as Measured by the MLQ” (Short Research Note), **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 71, ss. 353-358.
- Coad, Alan F. ve Anthony J. Berry, (1998), “Transformational Leadership and Learning Orientation”, **The Leadership & Organization Development Journal**, 19/3, ss. 164-172.
- Cohen, A. ve E. Vigoda (2000), “Do Good Citizens Make Good Organizational Citizens? An Empirical Examination of the Relationship Between General Citizenship Behavior in Israel”, **Administration and Society**, 32(5), ss. 596-625.
- Conger, Jay A. (1999), “Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider’s Perspective on These Developing Streams of Research”, **Leadership Quarterly**, Summer, Vol. 10, Issue 2, ss. 145-169.

- Dearlove, John (1973), **The Politics of Policy in Local Government**, Cambridge University Press.
- Deluga, Ronald J. (1995), "The Relation Between Trust in the Supervisor and Subordinate Organizational Citizenship Behavior", **Military Psychology**, 7(1), ss. 1-16.
- Eren, Erol (1998), **Yönetim ve Organizasyon**, Beta, 4. Bası, İstanbul.
- Eryılmaz, Bilal (2005), **Kamu Yönetimi**, Erkam Matbaası, İstanbul.
- Eryılmaz Bilal, Musa Eken (1995), **Kamu Bürokrasisi, Personel Alımı ve Verimli Çalıştırılmasına İlişkin Öneriler**, Genişletilmiş 2. Baskı, İzmir Ticaret Odası, İzmir.
- Farh, Jiing-Lih, Philip M. Podsakoff ve Dennis W. Organ (1990), "Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope versus Satisfaction", **Journal of Management**, Vol. 16, No. 4, ss. 705-721.
- Higgs, Malcolm (2002), "How can We Make Sense of Leadership in the 21st Century", **The Leadership & Organization Development Journal**, 24/5, ss. 273-284.
- Howell, Jane M., Bruce J. Avolio (1993), "Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 78, No. 6, ss. 891-902.
- Keleş, Ruşen (1998), "Belediye", **Kamu Yönetimi Sözlüğü**, Ömer Bozkurt, Turgay Ergun ve Seriyse Sezen (Ed.), TODAİE (Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü) Yayını, No. 283, Ankara, ss. 31-33.
- Koçel, Tamer (2003), **İşletme Yöneticiliği**, Genişletilmiş 9. Bası, Beta, İstanbul.
- Koene, Bas A.S., Ad L.W. Vogelaar ve Joseph L. Soeters (2002), "Leadership Effects on Organizational Climate and Financial Performance: Local Leadership Effect in Chain Organizations", **The Leadership Quarterly**, 13, ss. 193-215.
- Luthans, Fred (1995), **Organizational Behavior**, 7. Baskı, McGraw-Hill Inc., New York.
- MacKenzie, S.B., P.M. Podsakoff & R. Fetter (1991), "Organizational Citizenship Behavior and Objective Productivity as Determinants of Managerial Evaluations Salespersons' Performance", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 50, ss. 123-150.
- McIntyre, Robert M., Simon A. Bartle, Dan Landis ve Mickey R. Dansby (2002), "The Effects of Equal Opportunity Fairness Attitudes on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Perceived Work Group Efficacy", **Military Psychology**, 14(4), ss. 299-319.
- Mouzelis, N. P. (2001), **Örgüt ve Bürokrasi, Modern Teorilerin Analizi**, Çizgi Kitabevi, Konya.
- Organ, D. W. (1988), **Organizational Citizenship Behavior**, Lexington, MA: Lexington Books.

- Organ, Dennis W. (1997), "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time", **Human Performance**, 10(2), ss. 85-97.
- Organ, Dennis W. ve Andreas Lingl (1995), "Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior", **The Journal of Social Psychology**, 135(3), ss. 339-350.
- Orpen, Christopher (1993), "The Effect of Organizational Commitment on the Relationship Between Procedural and Distributive Justice", **The Journal of Social Psychology**, 134(1), ss. 135-136.
- Örnek, Acar (1994), **Kamu Yönetimi**, Meram Yayıncılık, İstanbul.
- Pillai, Rajnandini, Chester A. Schriesheim ve Eric S. Williams (1999), "Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study", **Journal of Management**, Vol. 25, No. 6, ss. 897-933.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Julie Beth Paine ve Daniel G. Bachrach (2000), "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", **Journal of Management**, Vol. 26, No. 3, ss. 513-563.
- Rafferty, Alannah E., Mark A. Griffin (2004), "Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions", **The Leadership Quarterly**, 15, ss. 329-354.
- Roberts, W. (1987), **Leadership Secrets of Attila the Hun**, Warner Books, New York.
- Shamir, B. (1999), "An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories", **Leadership Quarterly**, Summer, Vol. 10, Issue 2, ss. 285-305.
- Schappe, Stephen P. (1998), "The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior", **The Journal of Psychology**, 132(3), ss. 277-290.
- Schnake, Mel E. ve Michael P. Dumler (2003), "Levels of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behavior Research", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 76, ss. 283-301.
- Smith, C. A., D. W. Organ ve J. P. Near (1983), "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents", **Journal of Applied Psychology**, 68, ss. 653-663.
- Stoker, Gerry (1991), "Introduction: Trends in European Local Government", in **Local Government in Europe: Trends and Developments**, Richard Batley and Gerry Stoker (Eds.), The Macmillan Press, Ltd.
- Testa, Mark R. (2001), "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Effort in the Service Environment", **The Journal of Psychology**, 135(2), ss. 226-236.
- Tınaz, Pınar, Reyhan Özyaka (1998), "Günümüz Yöneticileri Çalışma Psikolojisi Bilimini Ne Kadar Tanıyor, Uygulamalarında Bu Bilimden Ne Ölçüde Yararlanıyor?", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 31, Sayı, Mart, ss. 89-102.

- TODAİE (Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü) (1992), **Kamu Yönetimi Araştırması, Yerel Yönetimler Araştırma Grubu Raporu**, TODAİE Yayınları, No: 247, Ankara.
- Tucker, Mary L., Anne M. McCarthy ve Robert D. Gulbro (1999), "Increasing Customer Satisfaction with Effective Leadership: Testing a Model", **Journal of Business & Entrepreneurship**, Vol. 11, No. 1, March, ss. 17-30.
- Uyguç, Nermin, Ethem Duygulu ve Nurcan Çıraklar (2000), "Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans", **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, 25-27 Mayıs, Nevşehir, ss. 587-600.
- Weber, Max (2000), **Sosyoloji Yazıları**, Taha Parla (Çev.), İletişim, İstanbul.
- Williams, Larry J. ve Stella E. Anderson (1991), "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors", **Journal of Management**, Vol. 17, No. 3, ss. 601-617.
- Williams, Steve, Richard Pitre ve Mohamed Zainuba (2002), "Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewards Versus Treatment", **The Journal of Social Psychology**, 142(1), ss. 33-44.
- Wilson, James Q. (1989), **Bureaucracy, What Government Agencies Do And Why They Do It**, Basic Books, Inc.
- Yıldırım, Selahattin (1994), **Yerel Yönetim ve Demokrasi**, Yerel Yönetimin Geliştirilmesi Programı El Kitapları Dizisi, T.C. Başbakanlık Toplu Konut İdaresi Başkanlığı ve IULA-EMME Yayını, İstanbul.