

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA
ETKİSİ VE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Ahmet YEĞİN

İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Murat Adil SALEPÇİOĞLU

Ocak, 2018

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA
ETKİSİ VE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ahmet YEĞİN

(Y1412.040036)

İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Murat Adil SALEPÇİOĞLU

Ocak, 2018



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1412.040036 numaralı öğrencisi Ahmet YEĞİN'in "LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLIKLILIKLARINA ETKİSİ VE BİR UYGULAMA" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 16.01.2018 tarih ve 2018/03 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *ayrıntılı* Tezli Yüksek Lisans tezi olarak *Kabul* edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :30/01/2018

1)Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Murat Adil SALEPÇİOĞLU

2) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Ali Osman BALKANLI

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Necmiye Tülin İRGE

Not: Öğrencinin Tez savunmasında Başarılı olması halinde bu form imzalanacaktır. Aksi halde geçersizdir.

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Liderlik Tarzlarının Çalışanların Örgüt Bağlılıklarına Etkisi” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde, bilimsel ahlak kurallarına uygun bir şekilde hazırlandığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. Dünya küreselleşmenin etkisiyle hızlı bir değişim sürecine girmiştir. Tüm bu hızlı değişimle birlikte dünyada insana verilen değerde artmıştır (08/ 01/ 2018)

Ahmet YEĞİN

ÖNSÖZ

Bu tezin hazırlanmasında bilgi ve desteğini esirgemeyen tez danışmanım, değerli hocam Yrd. Doç. Dr. M. Adil Salepçioğlu' na, yine anket çalışmamda yardımcı olan değerli arkadaşım Fatih Erturhan' a teşekkürlerimi sunarım. En önemlisi ise tüm eğitim hayatım boyunca benden sonsuz desteklerini esirgemeyen, her koşulda bana sabır gösteren aileme sonsuz güvenleri için teşekkür ederim. Ayrıca tüm bu süreçte beni yalnız bırakmayan her koşulda arkamda olan varlığı ile bana güç veren değerli eşim Kader Arslan Yeğın'e sonsuz teşekkürler.

Ocak, 2018

Ahmet YEĞİN

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ	vii
İÇİNDEKİLER	ix
KISALTMALAR	xiii
ÇİZELGE LİSTESİ	xv
ÖZET	xvii
ABSTRACT	xix
1.GİRİŞ	1
1.1. Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi	2
1.1.1. Yönetici ve lider kavramları tanımı, önemi ve aralarındaki farklar	2
1.1.2. Lider kavramı ve tanımı.....	3
1.2. Yönetici ve Liderin Önemi.....	5
1.2.1. Yöneticinin önemi.....	5
1.2.1.1. Yöneticinin çalışanlar açısından önemi.....	5
1.2.1.2. Yöneticinin işletmeler açısından önemi.....	6
1.2.2. Liderin önemi	6
1.2.2.1. Liderin grup ve toplum açısından önemi	7
1.2.2.2. Liderin kurum ve kuruluşlar açısından önemi.....	7
1.3. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	8
1.4. Liderin Benzer Kavramlardan Farkı	9
1.4.1. Lider ve popüler kişi	9
1.4.2. Lider ve şef	10
1.4.3. Lider komutan	10
1.5. Liderlik Nitelikleri Ve Güç Kaynakları	11
1.5.1. Liderlik nitelikleri	11
1.5.2. Liderin Güç Kaynakları.....	12
1.5.2.1. Yasal güç	12
1.5.2.2. Cezalandırma gücü	12
1.5.2.5. Ödüllendirme gücü	13
1.5.2.6. Karizmatik güç.....	13
1.6. Liderlik Tarzları, Özellikleri, Avantajları Ve Dezavantajları	13
1.6.1. Liderlik tarzları	13
1.6.1.1. Demokratik liderlik tarzı	14
1.6.1.2. Otokratik liderlik tarzı	16
1.6.1.3. Serbest bırakıcı liderlik tarzı	17
1.6.1.4. Etkileşimci liderlik tarzı	19
1.6.1.5. Dönüştürücü liderlik tarzı	20
1.6.1.6. Karizmatik liderlik tarzı.....	23
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ VE BENZER KAVRAMLAR	27
2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı	27
2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	27
2.2.1. Örgütsel bağlılığın çalışanlar açısından önemi.....	28
2.2.2. Örgütsel bağlılığın yöneticiler açısından önemi.....	29

2.2.3. Örgütsel bağlılığın işletmeler açısından önemi	29
2.3. Örgütsel Bağlılığın Benzer Kavramları	30
2.3.1. Örgütsel bağlılık ve mesleğe bağlılık	30
2.3.2. Örgütsel bağlılık ve itaat	30
2.3.3. Örgütsel bağlılık ve sadakat	31
2.3.4. Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık	31
2.3.5. Örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet.....	32
2.3.6. Örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme	32
2.3.7. Örgütsel bağlılık ve örgütsel güven.....	33
2.4. Örgütsel Bağlılığın Temel Boyutları, Türleri ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	33
2.4.1. Örgütsel bağlılığın temel boyutu	33
2.4.1.1. Değer uygunluğu boyutu	33
2.4.1.2. Uyum uygunluğu	34
2.4.1.3. İçselleştirme boyutu	34
2.4.2. Örgütsel bağlılığın türleri.....	34
2.4.2.1. Duygusal bağlılık.....	35
2.4.2.2. Devam bağlılığı	35
2.4.2.3. Normatif bağlılık	35
2.4.3. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri	36
2.4.3.1. Kişisel faktörler.....	36
2.4.3.2. Örgütsel faktörler	40
2.5. Örgütsel Bağlılık Konusunda Geliştirilen Yaklaşımlar	45
2.5.1. Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşımı.....	46
2.5.2. Etzione'in örgütsel bağlılık yaklaşımı	46
2.5.3. Kenter örgütsel bağlılık yaklaşımı	46
2.5.4. Wiener'in örgütsel bağlılık yaklaşımı.....	47
2.5.5. O'relliy ve Chatman'ın örgütsel bağlılık yaklaşımı	47
2.5.6. Penley ve Gould'un örgütsel bağlılık yaklaşımı.....	47
2.5.7. Becker'in örgütsel bağlılık yaklaşımı.....	48
2.6. Örgütsel Bağlılığın Düzeyleri ve Sonuçları	48
2.6.1. Düşük örgütsel bağlılığın düzeyleri ve sonuçları	48
2.6.2. Normal örgütsel bağlılığın sonuçları	49
2.6.3. Yüksek örgütsel bağlılığın sonuçları	49
2.7. Liderlik Tarzları ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	50
2.7.1. Demokratik liderlik tarzı ve örgütsel bağlılık ilişkisi.....	50
2.7.2. Otokratik liderlik tarzı ve örgütsel bağlılık ilişkisi	50
2.7.3. Serbest bırakıcı liderlik tarzı ve örgütsel bağlılık ilişkisi	51
2.7.4. Etkileşimci liderlik tarzı ve örgütsel bağlılık ilişkisi	51
2.7.5. Dönüştürücü liderlik tarzı ve örgütsel bağlılık ilişkisi.....	51
2.7.6. Karizmatik liderlik tarzı ve örgütsel bağlılık ilişkisi	52
2.7.7. Evren ve örneklem.....	53
2.7.8. Veri toplama aracı	53
2.7.9. Veri toplama teknikleri	53
2.7.10. Araştırmanın sınırlılıkları	54
3. BULGULAR	55
3.1. İstatistiksel Analiz.....	55
3.1.1. Güvenirlik analizi	57
3.2. Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği için Demografik Değişkenlere İlişkin Analizler.....	58
3.2.1. Yaş değişkenine ilişkin analizler	58
3.2.2. Cinsiyet değişkenine ilişkin analizler	60
3.2.3. Eğitim değişkenine ilişkin analizler.....	61
3.2.4. Unvan değişkenine ilişkin analizler	63
3.2.5. Hizmet değişkenine ilişkin analizler	65
3.2.6. Gelir değişkenine ilişkin analizler	67

3.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Demografik Değişkenlere İlişkin Analizler.....	69
3.3.1. Yaş değişkenine ilişkin analizler	69
3.3.2. Cinsiyet değişkenine ilişkin analizler	70
3.3.3. Eğitim değişkenine ilişkin analizler	71
3.3.4. Ünvan değişkenine ilişkin analizler.....	72
3.3.5. Hizmet değişkenine ilişkin analizler	73
3.3.6. Gelir değişkenine ilişkin analizler	75
3.4. Korelasyon Analizi.....	76
4. SONUÇ.....	79
KAYNAKLAR.....	81
EKLER	89
Ek 1: Anket Örneği	90
Ek 2: Demografik Özellikler	91
Ek 3: Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği	92
Ek 4: Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	95
ÖZGEÇMİŞ	97

KISALTMALAR

F	: Frekans
Vd	: ve diğerleri
Ort	: Ortalama
N	: Örneklem Genişliği
S	: Sayfa
Vol	: Cilt
Ss	: Standart Tablo
H	: Hipotez
ANOVA	: Analysis of Variance
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 1.1.: Karizmatik Liderlerin Temel Özellikleri	25
Çizelge 3.1.: Demografik Değişkenlerin Frekans ve Yüzde Dağılımları	55
Çizelge 3.1.: Demografik Değişkenlerin Frekans ve Yüzde Dağılımları (devamı)	56
Çizelge 3.2.: Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	57
Çizelge 3.3.: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenirlik Analizi	57
Çizelge 3.4.: Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Yaş Grubuna İlişkin Analizler.....	58
Çizelge 3.4.: Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Yaş Grubuna İlişkin Analizler (devamı)	59
Çizelge 3.5.: Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Cinsiyete İlişkin Analizler.....	60
Çizelge 3.6.: Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Eğitim Durumuna İlişkin Analizler	61
Çizelge 3.6.: Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Eğitim Durumuna İlişkin Analizler (devamı).....	62
Çizelge 3.7.: Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Unvana İlişkin Analizler	64
Çizelge 3.8.: Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Hizmet Yılına İlişkin Analizler	65
Çizelge 3.8.: Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Hizmet Yılına İlişkin Analizler (devamı)	66
Çizelge 3.9.: Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Gelire İlişkin Analizler	67
Çizelge 3.9.: Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Gelire İlişkin Analizler (devamı)	68
Çizelge 3.10.: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Yaş Grubuna İlişkin Analizler	69
Çizelge 3.11.: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Cinsiyete İlişkin Analizler	70
Çizelge 3.12.: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Eğitim Durumuna İlişkin Analizler	71
Çizelge 3.12.: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Eğitim Durumuna İlişkin Analizler (devamı)	72
Çizelge 3.13.: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Unvana İlişkin Analizler.....	73
Çizelge 3.14.: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Hizmet Yılına Analizler.....	74
Çizelge 3.15.: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Gelire İlişkin Analizler	75
Çizelge 3.16.: Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Korelasyon Analizi	76

LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA ETKİSİ VE BİR UYGULAMA

ÖZET

Liderlik üzerine çok eski tarihlerden bu yana çok sayıda çalışma yapılmasına rağmen liderlik bugün bile gizemini korumaya devam etmektedir. Öyle ki günümüz işletmeleri de artan rekabet ve değişen çevre şartları karşısında liderliğin değerini anlamaya yönelik çalışmalar yapmaya başlamışlardır. Liderin ortaya koymuş olduğu tarz örgüt çalışanlarının davranışlarını direk etkilemektedir. Liderin sergilediği tarzdan etkilenen çalışan davranışları bu yönde şekillenir. Yapılan bu çalışmanın amacı kamu kuruluşlarından biri olan Sosyal Sigorta Kurumunda liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Bu çalışmada kurumdaki yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzlarının çalışan bağlılığına olan etkisini araştırmaktır. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

İlk bölümde; liderlik ve yönetici kavramları tanımlanmış sergiledikleri tarzlar üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde; örgütsel bağlılık kavramı tanımlanmış ve bu kavramın önemi üzerinde durulmuştur. Daha sonra ise örgütsel bağlılık türleri, örgütsel bağlılığa etki eden faktörler ve örgütsel bağlılığın sonuçlarına değinilmiştir.

Üçüncü bölümünde ise; bu teorik bilgilerden faydalanılarak önemli kamu kuruluşlarından biri olan Sosyal Sigorta Kurumundaki iş görenlerin örgüte bağlılıklarında liderin sergilediği tarzın etkinliği olup olmadığı incelenmiştir. Bu iki kavram arasındaki ilişkiyi ölçmek için üç bölümlü bir anket formu düzenlenmiştir. Tüm Veriler SPSS 22. 0 paket programında analiz edildi. Sürekli verilerin gösterimi medyan (minimum-maksimum) ve (ortalama \pm standart sapma) ile verildi. Verilerin normal dağılıma uyumu Shapiro Wilk Testi ile sınıandı. Test sonucunda normal dağılım gösteren sürekli veriler için ortalamalar arası karşılaştırmalarda Independent T test ve ANOVA Testi kullanıldı. Normal dağılım göstermeyen sürekli veriler için ise Mann-Whitney U Test ve Kruskal Wallis Test kullanıldı. Sürekli değişkenler arasındaki ilişki Spearman Korelasyon katsayısı ile incelendi.

Anahtar Kelimeler: *Liderlik, Bağlılık, Örgütsel Bağlılık, Çalışanlar*

LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA ETKİSİ VE BİR UYGULAMA

ABSTRACT

Since ancient times, in spite of numerous studies on leadership, the leadership remains a mystery even today. Today's enterprises have begun to make efforts to understand the value of leadership in the face of increasingly competitive and changing environmental conditions. The style that the leader performed directly affects the behavior of its employees. The behaviors of the employee affected by the leader's style are shaped in that way. The purpose of that study is to search the relationship between leadership and the organizational commitment in the Social Insurance Institution which is one of the public institutions. This study is researching the impact of the leadership style of the managers of the institution on the employee commitment. The study consists of three parts:

In the first part, leadership and management concepts defined, and focused on the styles they performed.

In the second part, the concept of organizational commitment is also defined and emphasized the importance of this concept. Then the types of organizational commitment, the factors that affect organizational commitment and the consequences of organizational commitment are discussed.

In the third part, by utilizing this theoretical knowledge, it is examined whether the style that the leader performed has effectiveness on the organization commitment of those who work in the Social Insurance Institution. To measure the relationship between these two concepts, a two-part survey has been organized.

All data have been analyzed in the SPSS 22.0 package program. Representation of continuous data has been given with median (Minimum-Maximum) and (average \pm standard deviation). Adaptation to the normal distribution of the data has been tested with Shapiro Wilk Test.

Independent T Test and Anova Test have been used for continuous data that show normal distribution in the test. Mann-Whitney U Test and Kruksal Wallis Test have been used for continuous data that don't show normal distribution. The relationships between continuous variables have been analyzed with Spearman's Correlation Coefficient.

Key Words: *Leadership, Commitment, Workers, Organizational commitment*

1. GİRİŞ

Dünyadaki hızlı değişime ayak uyduramayan örgütlerin varlıklarını sürdüremeyecekleri kabul edilen bir gerçektir. Bu yüzden insan tüm örgütler için vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir. Günümüz örgütleri rekabetçi koşullara ayak uydurmakta ve yaşamlarını sürdürmekte yetersiz kalmakta, yaşamlarını sürdürmekte zorlanmaktadırlar. Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri rekabet üstünlüğü sağlayabilmelerine bağlıdır. Dinamik bir özelliğe sahip örgütler rekabette avantaj elde edebilmek için hem kendi iç çevresinde hem de dış çevresindeki değişime uyum sağlayabilmeyi ve değişimi gerçekleştirecek liderler ve onlara bağlı çalışanlar aracılığıyla gerçekleştirecektir. Bu nedenle çalışanların örgütün amaçlarını benimseyip, bu amaçlar doğrultusunda faaliyetlerini sürdürme konusundaki çabalarında arzulu olması çalışanların örgütsel bağlılığını artıracığından örgütlerin başarısında büyük önem arz edecektir. Çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmesinde liderin benimsemiş olduğu tarz kadar sergilemiş olduğu tutum ve davranışlarda bir o kadar önemlidir. Tüm bu süreç de çalışanları örgütün bir parçası haline getirecek ve örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirecek liderlere duyulan ihtiyaç artmaktadır.

Günümüz de örgütlerinin başarılı olabilmesi ve varlığını sürdürmesin de klasik liderlik tarzlarının yanında çağdaş liderlik tarzlarının da benimsenmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Ayrıca, yönetim organizasyon alanında ortaya çıkan post modern yaklaşımlar doğrultusunda salt liderlik kavramının da ötesinde farkındalık yaratan liderlik anlayışını bilgi ekonomisinin bir zorunluluğu olarak ortaya koymaktadır. Bilgi ekonomisi, endüstri 4.0 dijital işletme gibi kavramlarla beraber, network(şebeke) ve matriks organizasyon yapıları doğrultusunda, proje takım çalışmalarına dönük ekip yapıları ve sıfır hiyerarşi gibi, dikeyden, yatay ve yalın yönetime doğru bir yeni örgütsel anlayışında liderlik kavramına, koçluk ve mentorluk gibi yeni anlamlar yüklediği görülmektedir. Bu çalışmanın amacı yönetim de seçilen liderlik tarzının iş görenlerin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisini incelemektir. Buna göre hangi tarz liderliğin iş görenlerin örgütsel bağlılığını etkileme de ne yönde etkili olduğunu incelemiştir. Bu çalışmada liderlik ve yöneticilik tarzları incelenmiş olup bununla birlikte örgütsel bağlılık ve bağlılığa neden olan faktörler ele alınmıştır. Bu

çalışmanın amacı liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin çalışanlar üzerinde yarattığı etkinin ne tür etki ettiğidir. Çalışmanın birinci bölümünde yönetici, lider kavramının tanımı ve farklarına yer verilecektir. Daha sonra ise liderlik tarzları, özellikleri, avantajları ve dezavantajlarına değinilecektir. Çalışmanın ikinci bölümünde ise; örgütsel bağlılık kavramı, önemi ve temel unsurlarına yer verilmiştir. Bununla birlikte yöneticiler, liderler ve çalışanlar açısından önemi incelenmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılık konusunda geliştirilen yaklaşımlar ele alınmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak yapılan alan araştırması yer almaktadır. Ayrıca araştırmanın amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları, konu ile ilgili yapılan çalışmalar, araştırmanın yöntemi, modeli ve hipotezleri açıklanmış elde edilen bulgular ortaya konulmuş ve son olarak araştırmanın sonuçları değerlendirilmiştir.

1.1. Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi

1.1.1. Yönetici ve lider kavramları tanımı, önemi ve aralarındaki farklar

İnsanlar var olduğu günden beri, grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve amaçlarına götürecek yöneticilere ihtiyaç duyan varlıklardır. İnsan kendi istek ve gereksinimlerinin bir kısmı veya tamamını gerçekleştirmek üzere yöneticilerin bilgisinden ve önderliğinden yararlanır.

Bireyler yaşamlarını devam ettirebilmek için yeme, içme, korunma vs. ihtiyaçlara gereksinim duyarlar. İnsanların tek başına tüm gereksinimlerini karşılamasına olanak yoktur. İnsanlar doğası gereği birlikte ve toplum halinde yaşamak zorunda olan varlıklardır. Bu yüzden başka insanların ve kurumların yardımına ihtiyaç vardır.

Yaşadığımız toplumda insan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurumlar ya da organizasyonlar bulunur. Bu kurum ya da organizasyonların varlığı bir yönetim sistemine ihtiyaç duyar bu yönetim faaliyetlerini başarılı bir şekilde uygulayacak yöneticilere ihtiyaç vardır (Atılğan, 2014: 1).

Yukarıda açıklamadan anlaşılacağı üzere, bireyler tek başlarına her zaman ve her yerde belirli amaçlara ulaşmakta zorluk çektiklerinden çoğu zaman birlikte çalışmayı tercih ederler. Bu yüzden yöneticiye ihtiyaç duyarlar. Yönetici kavramını bilim adamları farklı biçimlerde tanımlamışlardır. Yönetici kavramı ile ilgili olarak yapılan tanımlardan bazıları şunlardır:

- Yönetici, diğer kişiler vasıtasıyla işlerin yapılmasını ve yürümesini sağlayan kimsedir. Amaçlara varmak için karar veren ve kaynak sağlayarak diğer çalışanların hareketlerine yön veren kişiye yönetici denir (Erdem, 2013: 5).
- Yönetici, yetkisine verilmiş insanları belirli bir takım hedeflere ulaştırmak için uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayarak işbirliği içinde çalıştıran kişidir (Eren, 2013: 8).
- Yönetici, mal ve hizmet üretimi amacıyla üretim faktörlerinin bir araya getirilmesini ve başkalarının ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayan kimsedir (Karalar, 2006: 14).
- Yönetici, başkaları aracılığıyla iş gördüren kimsedir (Akşit, 2010: 17).
- Yönetici, işletmenin yönetim sorumluluğunu üstlenen, dönemin sonunda elde edilecek kar ve zarardan etkilenmeyen kimsedir (Sabuncuoğlu ve Tokal, 2001: 6).
- Yönetici, belirli amaç ve hedeflere varmak için insanların işbirliği ve birlikteliğini gerçekleştirerek onları istenen harekette bulunmaya özendirilen yetkili kimsedir (Tekin, 2008: 15).
- Yönetici, yönetim alanında yığılmış bilgi birikiminden faydalanarak başkalarının ortaklaşa çabalarıyla iş gördürerek işletme birimlerini hedeflerine ulaştıran kimsedir (Koçel, 2011: 63).
- Yönetici, insanları kullanarak belirli amaçlara ulaşmayı hedefleyen kimsedir (Şimşek, 2009: 13).

Yapılan tanımlamalardan özetle yöneticiyi, örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek üzere örgüt yapısını kullanarak insanlara iş gördüren kimse olarak tanımlamak mümkündür.

1.1.2. Lider kavramı ve tanımı

Liderlik kavramı insanların bir arada yaşamaya başladıkları zamandan bu yana var olan bir olgudur. Tarih boyunca oluşturulan tüm gruplar da amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için grup içerisinde birinin liderlik rolünü üstlenmesi gerekmektedir.

Dünya literatürüne baktığımızda liderlik sözcüğünün 14. yüzyılda girdiğini söyleyebiliriz. Lider kelimesinin yoğun olarak kullanımı ise son yüzyılda oldukça yaygınlaşmıştır (Saruhan ve Yıldız, 2013: 296).

Uygarlık tarihinin en değerli üyesi insanoğludur. Örgütleri bireyden ve makine yığından farklı kılan liderdir. Tarih yazılmaya başladığından bu yana insanlar grup başarısı için çok önemli olan liderlik konusuna ilgi duymuşlardır. İnsanlar birlikte yaşayan varlıklar olduğu kadar meydana getirdikleri grupları yönetecek, amaçlarına

erdirecek yönetici ve lidere ihtiyaç görmüşlerdir (Özkalp ve Kirel, 2010: 307).

Bazı bilim adamlarına göre liderlik güzelliğe bezemektedir. Warner Bennis'e göre güzelliğe çok benzeyen bu kavramı tanımlamak kolay değildir. Lakin görüldüğünde lideri hemen ayırt edersiniz. Bilim adamları liderlik hakkında sayısız inceleme ve araştırma gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmalardan elde ettikleri verilerden faydalanarak değişik liderlik tanımları ortaya koymuşlardır. Liderlik hakkında yapılan tanımlardan bazıları şöyledir (Güney, 2012: 35).

- Liderlik; insanların bireysel ya da grupsal anlamda belirledikleri hedeflerini gerçekleştirmek üzere, bir kişinin bu hedefler doğrultusunda oluşacak faaliyetleri etkilemesi ve yönlendirmesi ile gelişen süreçtir (Ataman; 2009: 544).
- Lider insanları belirli hedefler etrafında toplayarak bu hedefleri gerçekleştirmek için onları eyleme geçirme yetenek ve bilgilerinin bütünüdür (Zel, 2001: 91).
- Liderlik, belirli koşullarda, bireysel veya grupsal hedefleri yerine getirmek için bir kişinin diğer insanların faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Koçel, 2011: 62).
- Lider bir otorite veya statünün fonksiyonu olmaktan ziyade, "bir işi başkalarına istemek ve benimseterek yaptırabilme gücüne haiz kişidir." (Şimşek, 2009: 197).
- "Lider, bir grup insanı belirli hedefler etrafında toplayabilme ve bu hedefleri gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerin tamamıdır." (Tağraf ve Çalman, 2009: 136).
- Lider, bireyleri veya grupları kendi hedefini gerçekleştirmek üzere harekete geçirebilme, arkasından sürükleyebilme kabiliyetine ve bireyleri kendi inandığı doğrultuda yönlendirebilme becerisine sahip kişidir (Yıldız, 2016: 24).
- Lider, başka insanları etkileyebilen, nereye nasıl varılacağını gösteren, amaç ve misyon yükleyerek öncü olan kimsedir (Akşit, 2010: 109).
- Lider (leader) ; belirli bir grubun üyelerini belirli amaç ve hedef yönünde bilişsel, duygusal ve eylemsel olarak yoğunlaştırma misyonunu yüklenen kimsedir (Gürüz ve Gürel, 2009: 293)
- Liderlik, takipçilerinin davranışlarını örgütün amaçlarıyla uyuşsun ya da uyuşmasın belirlenen hedeflere yöneltme konusundaki etkileme sürecidir (Akbaba ve Erenler, 2009: 22).

Bu bilgiler doğrultusunda liderliği grup amaçlarını başarmak için takipçilerin çalışmaları ve eylemlerini harekete geçirme, yönlendirme ve takipçileri etkileme yeteneği olarak tanımlamak mümkündür.

1.2. Yönetici ve Liderin nemi

1.2.1. Yöneticinin nemi

Tarihsel sürece baktığımızda yöneticilik her zaman önemli olmuştur. Günümüz de hem ulusal hem de uluslararası rekabette yöneticinin önemi her geçen gün artmaktadır.

Bir kurum ya da kuruluşta yöneticiliğin sıradan belirlenmesiyle ilgili olarak Cicero kaptanı olmayan bir gemideki yolcular arasından kura ile kaptan belirlenmesini ve bunun sonucunda geminin batmasını örnek vererek açıklarken; örgütün potansiyel bir yönetici tarafından ynetilmeyerek bunun sonucunda çökmesine benzetir. Atatürk'ün toplumsal çürüme ve tıkanmada yöneticilerin göstereceği davranışların etkili olacağı düşüncesi; toplumu sevk ve idare etmede yöneticilerin ne denli önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir (Koçak ve zdoğru, 2012: 79).

Bu örneklerden hareketle işletmelerin günümüz rekabet koşullarında ayakta kalabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için iyi bir yönetim ve yöneticiye sahip olması gerekir. İyi bir yönetici örgütünü diğer örgütlerden farklı konuma taşıyan kimsedir.

1.2.1.1. Yöneticinin alışanlar açısından nemi

İnsanlar yönetimin temel unsurudur. İnsanın olmadığı bir yerde yönetimden söz etmek mümkün ve söz konusu değildir. Bu nedenle yönetim insanlar için vazgeçilmez bir unsurdur.

Çağımızda sosyal bir sistem olan örgütler, insanlardan meydana gelen canlı organizma olarak tasarlanmıştır. Belli bir amaç ve hedef doğrultusunda teşkilatlanmış olan bu organizmayı etkili ve verimli bir şekilde sevk ve idare etmek yöneticinin yetki ve görevidir (Aytürk, 1999: 69).

Yöneticinin alışanlara karşı adil ve samimi davranması çalışanların kendini rahat hissetmelerini sağlayacaktır. Adil ve huzurlu çalışma imkânına sahip olan çalışanların örgütlerine karşı örgütsel bağlılığın artmasına yardımcı olacaktır (Doğanay ve şen, 2007: 343).

Sonuç olarak insanları etkili ve verimli bir şekilde çalıştırmak iyi bir yönetici tercihiyle

mümkündür. Yönetici örgütün başarısı ya da başarısızlığı üzerinde etkili olan kimsedir.

1.2.1.2. Yöneticinin işletmeler açısından önemi

İşletmeler arasında hızlı bir değişim ve gelişimin yaşandığı günümüzde, işletmeler için hayati bir önem taşıyan insan faktörü her geçen gün daha da önem kazanmaktadır. İşletmelerin amaç ve hedefine ulaşmasındaki en önemli öge olan insandan en etkili şekilde faydanın elde edilmesi iyi bir şekilde yönetilmesiyle mümkündür.

Günümüz örgütlerinde küreselleşmenin etkisiyle hızlı değişim yaşanmaktadır. Böylesi bir durum yönetim ve sistemler konusunda köklü değişiklikler yapılmasını zorunlu kılmıştır. Örgütlerin karmaşık çevrede faaliyet gösteriyor olması ve artan rekabet koşulları geleneksel yönetim tarzlarının yetersizliğini ortaya çıkarmıştır. Örgütlerin çevreyle etkileşimini sağlayacak ve öncüsü olacak yöneticiler çalışanları değişime karşı çıkan değil de değişimi gerçekleştirecek yöneticileri zorunlu hale getirmiştir (Tutar, 2016: 88).

İşletmeler üretim faktörleri ve insanın bir araya gelmesiyle meydana gelir. Yöneticiler, işletmenin varlıklarını devam ettirebilmesini sağlayan temel öğelerdendir. İşletmenin devamlılığını ve başarısını sağlayarak ayakta kalmasında önemli rol oynarlar. İşletmelerin başarılı olması için iyi bir yöneticiye sahip olması gerekir. İşletme sadece sermaye ve insan yığınınından meydana gelmemektedir. Yöneticiler kurumdaki beşeri ve maddi unsurları belirli bir hedefe yönlendirerek diğer tüm işletmelerden ayrıcalıklı konuma getiren kimselerdir (Hatiboğlu, 1999: 2).

Yukarıdaki açıklamadan anlaşıldığı üzere, günümüz rekabet ortamında işletmenin devamlılığında yöneticinin rolü büyüktür. Çünkü çalışanların etkin ve verimli kullanılması iyi bir yönetici sayesinde mümkündür.

1.2.2. Liderin önemi

Günümüz dünyasında hızlı ve etkili bir değişim yaşanmaktadır. Bu değişim birçok yeniliği beraberinde getirmiştir. Örgütlerin yapısını, amaçlarını ve işleyişini yakından etkileyen bu yenilikleri yönetecek etkili liderlere ihtiyaç duyulması liderin önemini ortaya çıkarmıştır.

Bütün canlılar lider olma potansiyeline sahip olabilirler. Fakat liderin başarısını çeşitli faktörler etkilemektedir. Liderin başarısı kişisel yapısına, çalıştığı işin büyüklüğüne yaşadığı ülke ve kültüre göre değişmektedir. Bir liderin etkili ve başarılı olması için her şeyden önce iyi bir vizyona sahip olmalıdır (Yeşilyurt, 2007: 12).

Napolyon “bir tavşanın liderlik yaptığı aslanlar ordusu yerine, bir aslanın liderlik yaptığı tavşanlar ordusunu” yeğleyeceğini ifade ederek liderliğin ne kadar önemli olduğuna dikkat çekmiştir. 1920’li yıllarda yapılan bir araştırma sonucunda, izleyicilerin liderlerine bağlılık oranlarının, onların iş tatminlerini ve verimliliklerini artırmakta olduğunu vurgulamıştır (Doğan, 2005: 13).

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere geçmişten günümüze kadar liderliğin önemi her zaman büyük olmuştur. Toplumlar ve insanlar her zaman kendilerini başarıya ulaştıracak liderlere ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle liderlik yapabilme kabiliyetine sahip olabilmek tarihin her döneminde önemini muhafaza etmiştir.

1.2.2.1. Liderin grup ve toplum açısından önemi

Tarihin eski dönemlerine baktığımızda insanların yaşadığı çevrenin olumsuz etkilerini ve belirsizliklerini en aza indirmek için sürekli bir arayışa girmişlerdir. Sosyalleşme gereksiniminden ötürü kendi aralarında iş bölümü yaparak belirlenen hedeflere ulaşmak maksadıyla toplu halde yaşamayı karar kılmışlardır. Grup halinde yaşamının ve çevresel faktörlerin etkisiyle insanlar kendilerini yönlendirecek ve kararlar alabilecek lidere ihtiyaç duymuşlardır (Künter, 2014: 12).

Liderlik kavramı insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanların toplu halde bir arada yaşamaları ve örgütlenmeleri onların yönetilme gerekliliğini beraberinde getirmiştir. Örgütler başta olmak üzere tüm sosyal sistemlerin lidere olan gereksinimleri bugün olduğu kadar gelecekte de devam edecektir. Liderin önemi daha çok grup etkinliği ve verimliliği söz konusu olunca ön plana çıkmaktadır. Örgütün koordine ve düzenini sağlamada lider vazgeçilmez bir unsurdur (Gürüz ve Gürel, 2009: 293).

Yukarıdaki açıklamadan anlaşılacağı üzere insanlar grup halinde yaşayan varlıklardır. Yaşadıkları bu grubu ayakta tutacak ve yönetecek lidere ihtiyaç duyarlar. İyi bir lider yetenekleri sayesinde grubun başarısını ve amacını gerçekleştirmesinde öncü rol oynar.

1.2.2.2. Liderin kurum ve kuruluşlar açısından önemi

Günümüz örgütlerinde, insan faktörü ön plana çıkmaktadır. İnsan faktörünün bu kadar öne çıktığı kurum ve kuruluşlar da liderlik unsuru da ayrıca önem kazanmıştır. Lider kurumdaki insanları belirlenen hedefler doğrultusunda harekete geçirerek kurumun etkin ve verimli çalışmasını sağlayarak rekabet gücünü artıracaktır.

Günümüzde küreselleşmeyle birlikte yaşamın her alanında hızlı değişimin yaşandığı

bir gerçektir. Öyle ki en büyük etkisi ise yönetim alanında hissettirmektedir. Böylesi bir durum organizasyonları kalıcı ve köklü değişiklik yapma konusunda harekete geçirmiştir. Tüm bunları gerçekleştirecek örgütün çevreye uyumunu sağlayacak değişimin öncüsü olacak ve çalışanları değişime hazırlayacak olan kimse liderdir. Bu nedenle örgütler için lider oldukça önem arz eden kimsedir (Tutar, 2016: 88).

İş yerlerindeki insanlarca özümşenen, bu bağlamda onların yolunu açan, sürekli olan ve işlrliliği hemen kaybolmayacak değerler sisteminin meydana getirilmesi, bu değerleri realize etme planında misal teşkil edecek ve orda ki insanlara örnek olacak, onların konsantrasyonunu üst mertebelere çekebilecek liderlerin olmasına bağlıdır (Erdem ve Dikici, 2009: 211).

Buchanan ve Huczynski liderliğin önemi hakkında yaptıkları araştırmada örgüt faaliyetlerinin olumlu sonuçlar vermesinde yönetici kadronun ortaya koyduğu liderlik tarzıyla ilişkili olduğunu saptamışlardır. Liderin sergilemiş olduğu tarzın örgüt için önemli olmasının yanında örgütün devamlılığı açısından da gelecek nesillere öncülük ederek önemli bir görevi yerine getirmiş olacaktır (Künter, 2014: 16).

Sonuç olarak kurumun vizyon ve misyonunu iyi tespit etmiş ve bunu kurumdaki insanlara çok iyi anlatmış, inandırmış bir liderin kuruma kazandırdığı ivme çok yüksek olacaktır.

1.3. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Üzerinde en fazla tartışılan konulardan biri de yöneticilik ve liderlik kavramlarının birbirine bu denli yakın olmasına karşın liderliğin yöneticilikten farklı bir işlev ve faaliyet olup olmadığıdır.

Liderlik ve yöneticilik kavramları insanlığın tarih sahnesinde yer bulduğu günden bu yana dikkatleri üzerine çeken bir konu olarak kendine yer bulmuştur. Bu iki kavram, bazen bir filozofun çalışmasında bazen ise güçlü devlet adamı ve savaşçılara ait hikâyelerin de karşımıza çıkmaktadır (Sığırı ve Gürbüz, 2014: 376).

Literatürde yönetici ve lider kavramları çoğu kez birbirlerinin yerine kullanılmıştır. Lider bir grup insanı etkileyerek nereye ne şekilde varılacağını gösteren amaç ve vizyon belirleyen yol gösterici kimsedir. Bunu aksine yönetici bulunduğu pozisyona başkaları tarafından getirilir, başkaları adına iş görür önceden belirlenen amaçlara varmak için emek harcayan, işleri koordine eden ve denetimi sağlayan kimsedir. Şöyle ki yönetici verilen işi doğru yapan, lider ise doğru işi yapan, yaratıcı ve araştırmacı bir kişiliğe sahiptir (Tengilimoğlu, 2015: 61).

Kotter'e göre (2001), birbirinden farklı kavram olan yöneticilik ve liderlik aslında dünyada yaşanan değişimle birlikte iç içe girmiş kavramlardır. Bu iki kavramın her birinin kendine has hareket ve karakteristik farklılıkları bulunmaktadır. İş hayatındaki yaşanan hızlı değişime karşın başarı elde etmek için her ikisine de ihtiyaç duyulmaktadır. Aslında yöneticilik temelde meydana gelen karmaşıklığı gidermek içindir. Ortaya koymuş olduğu uygulama ve yöntemler yirminci yüzyılda ortaya çıkan karmaşık organizasyonların varlığına bir tepki niteliğindedir. Liderlik ise yenilik ve değişimin üstesinden gelmeyle alakalıdır (Eryeşil, 2012: 9).

Lider ve yönetici arasındaki farklılık birçok bilim adamı tarafından çeşitli şekilde dile getirilmiştir. Yapılan bu farklılıkların genel de üzerinde durduğu noktalar şu şekildedir (Sarıoğlu, 2014: 132).

Lider ve yönetici arasındaki farkı Warren Bennis şu şekilde ifade etmiştir (Eryeşil, 2012: 9):

- Yönetici idare eder, lider yenilik yapar
- Yönetici tekrarcıdır, lider orijinaldir
- Yönetici koruyucudur, lider geliştiricidir
- Yönetici sistem ve yapı merkezlidir, lider ise birey merkezlidir
- Yönetici kontrol eğilimlidir, lider ise güven özendiricidir
- Yönetici gerçeği kabul eder, lider ise gerçeği sorgular
- Yönetici kısa bakış açısına, lider ise uzun bakış açısına sahiptir
- Yönetici için nasıl ve ne zaman, lider için ne ve niçin önemlidir

Bu bilgiler ışığından hareketle lider ve yönetici kavramının birbiriyle ilişkili olduğunu fakat birbirinden farklı kavramlar olduğunu söylemek mümkündür. Her iki kavramında kendine has yönetim tarzları mevcuttur. Birbirinden farklı olan bu iki yönetim tarzının birbirini tamamlayan düşünce ve davranışları içerdiğini söyleyebiliriz.

1.4. Liderin Benzer Kavramlardan Farkı

1.4.1. Lider ve popüler kişi

Lider ve popüler kişi hakkında gruplarla ilgili olarak yapılan sosyometrik çalışmalarda sıkça birbirlerine karıştırıldığı görülmektedir. Popüler olmak kişinin kendisine özgü bazı niteliklerin bulunmasına bağlıdır. Aslında lider içinde bulunduğu grupta popüler olan kimsedir. Gruplarda birtakım özellikleri ile ön plana çıkan lider bulunmayabilir fakat popüler olan kişi olabilir (Diker, 2014: 103).

Özet olarak lider ve popüler kişi kavramı yakın anlamlı gibi görünse de her popüler

olan kişinin lider olamadığını söylemek mümkündür.

1.4.2. Lider ve şef

Şef ve lider günlük hayatımızda birbirinin yerine kullanılan kavramlardır. Bu iki kavramın birbiriyle karıştırıldığı görülmüştür terim olarak şef kavramı kamu ve ordu yönetimindeki yöneticiyle eşdeğer görülmektedir. Şef terimi işletmelerde ise kısım şef, atölye şefi ve bölüm şefi olarak kısımlara ayrılmıştır. Bu iki kavramın birbirlerine karıştırılmasının nedeni yönetimin atamış olduğu kişilerin liderlik özelliklerini kendi bünyesinde toplamasından ötürü ortaya çıkmıştır. Bazı bilim adamlarına göre şef ve lider kavramları aynı anlamda kullanılsa da bu görüşün tersini savunan bilim adamları da bulunmaktadır. Gilles Ferry'e göre bu iki kavram aynı anlamdadır. Diğer insanlardan farklı olarak şef kişiliği ve kendisine verilen görev gereği ayrı bir yere sahip olan kişidir. İnsanlar otoriter anlam taşımamasından dolayı şef kavramı yerine psikolojide lider terimini kullanmaya başlamışlardır. Böyle bir görüş neticesinde şu anlama varabiliriz. Kavram olarak şef daha otoriter lider ise nötr bir özelliğe sahip kimsedir. Lider ve şefin farklı olduğunu belirten bilim adamları şu farklılıklara dikkat çekmişlerdir (Güney, 2011: 43)

- Şef genelde ben duygusuyla hareket eder; lider ise ben duygusundan uzak biz duygusu ile hareket etmektedir
- Şef iş yaptırırken otoritesini kullanır, lider ise kişilere isteyerek iş yaptırır.
- Şef kişide yalnızlık duygusu ve korku yaratırken; lider ise birlikte çalıştığı insanlarda istek yaratır.
- Şef genelde ben duygusuyla hareket eder; lider ise ben duygusundan uzak biz duygusu ile hareket etmektedir.

Yapılan bu açıklamalardan özetle şunu söyleyebiliriz, şef ve lider kavramlarının aynı anlama geldiğini savunan bilim insanları olduğu kadar tersi görüşü savunan bilim insanları da mevcuttur.

1.4.3. Lider komutan

Askeri terim olarak komutan yasaların kendisine vermiş olduğu emretme yetkisi olan kimsedir. Komutanın sahip olduğu bu yetki kanun, yönetmelik ve emirlerle düzenlenmiştir. Komutan kendisine verilen bu yetkilerin dışında hareket edemez. Komutanın emrindeki personel sayısı yasalarla düzenlenmiştir. Hâlbuki liderin yetkisi kanun, yönetmelik ve yasalarla belirlenmemiştir. Liderin yetkisi kişisel özellikleri ve davranışlarından gelmektedir. Grubun amacına ulaşması için en uygun yol hangisiyse lider o yolu seçmekte özgürdür (Yazgan, 2007: 12).

Bu iki kavram arasındaki farklılığa rağmen komutan sorumlu olduğu grubun başarısı için en iyi yolu belirleyerek liderlik özelliğine yakın davranış sergilemiş olacaktır.

1.5. Liderlik Nitelikleri Ve Güç Kaynakları

1.5.1. Liderlik nitelikleri

Lider hakkında yapılan ilk araştırmalarda liderin insanüstü niteliklerinin olup olmadığı tartışılmıştır. Bununla birlikte hemen arkasından liderlik üzerine çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Yapılan tüm bu çalışmalardan etkili liderlik için gereken özellikler ve nitelikler hakkında fikir birliği sağlanamamıştır. Araştırmacıların tartıştıkları fakat fikir birliği sağlayamadıkları liderin nitelilerini dört grup altında incelemişlerdir (Gürüz ve Gürel, 209: 296).

- **Fiziksel Özellikler:** Yaş, boy, cinsiyet gibi
- **Düşünsel Özellikler:** Zekâ, öngörü, olgunluk gibi
- **Duygusal Özellikler:** Kendini kontrol, başarıma arzusunun yüksekliği gibi
- **Sosyal Özellikler:** İletişim kabiliyeti ve yetkinliği, arkadaş canlısı, güven verici, dışa dönük sosyal yapı gibi

Günümüzde örgütler sundukları ürünlerden çok liderleriyle rekabet etmektedirler. Çünkü iyi liderler iyi çalışanlar meydana getirirler. Bu çalışanlar ise hep beraber daha kaliteli ürünler geliştirir. Örgütler sahip olduğu sermaye ve fiziksel imkânları kadar, tecrübeli lidere de gereksinim duyarlar. Günümüz liderlerinin niteliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Tuncer, 2011: 62).

- Bilgi sahibi ve iyi bir eğitim
- Öngörü sahibi olma
- Sonsuz bir coşku
- Dürüstlük ve erdemlik
- Bir vizyona sahip olması
- Cesur olması
- Mükemmeliyetçi
- İnsan ve takım anlayışına dair inanç
- Uzun vadeli karı hedef alma

Sonuç olarak şunu söyleyebiliriz ki, liderliğin belli başlı özelliklerle sınırlandırılmayacağıdır. Tüm bireysel özelliklerle beraber diğer etmenlerinde göz önünde bulundurulması önem arz eder.

1.5.2. Liderin Güç Kaynakları

Örgütlerin yaşam serüveninde güç kavramının etkisi günümüzde artık herkesçe bilinmektedir. Bunun farkında olan liderler genel ve örgütsel amaçlar karşısında işletmeyi amaçlarına götürmek ve kendi pozisyonunu korumak amacıyla gücü elde etmek ve kullanmak isteyecektir. Liderin astlarını etkilemede en büyük silahı güçtür. Güç bir insanın diğer insanları isteği ve emirleri doğrultusunda etkileme kabiliyetidir (Öznur, 2013: 7).

Şöyle ki French ve Raven liderin güç kaynağını beş olduğunu belirtmişlerdir bunlar; cezalandırma güç, yasal güç, ödüllendirme gücü olarak sıralanabilir. Bu güç kaynakları aşağıda açıklandığı gibidir (Taslak ve Çiftçi, 2016:186).

Bu bilgiler doğrultusunda gücü, bireyin başka bireyleri etkileme kapasitesi olarak ifade edebiliriz. Gücü elinde bulunduran yönetici takipçilerin etkileme ve yönlendirme kabiliyetine sahiptir.

1.5.2.1. Yasal güç

Yasal güç (legitimate power) liderin örgüt içerisinde bulunduğu pozisyona bağlı olarak sahip olduğu yetkiden doğan güç türüdür. Şöyle ki Merlock ve Nathanson (1983) ile Beach (1972), yasal gücün örgütsel hiyerarşiden kaynaklanan ve lidere örgüt içerisindeki statüsünden verildiğini ifade etmişlerdir (Sökmen, 2014: 127).

Bu nedenle bu güç kaynağı, çalışanların aynı örgüt içerisindeki başka çalışanlara kendilerine yönetme hakkı tanınmasıyla alakalıdır. Yasal gücün sağlamış olduğu ceza ve ödül verme yetkisinin bir sonucu olarak yasal güç kendi içerisinde zorlayıcı ve ödüllendirici gücü de barındırır (Tuncer, diğerleri, 2014: 217).

Kısacası yasal gücü, liderin örgüt içindeki makamından kaynaklanan güç olarak tanımlayabiliriz. Otoritenin göstergesidir.

1.5.2.2. Cezalandırma gücü

Başkalarını cezalandırabilme gücüne sahip olmak cezalandırma gücünü ifade eder. Başka bireyler üzerinde zorlayıcı etkisi bulunmaktadır (Taslak ve Çiftçi, 2016:186).

Cezalandırma gücü korkuya dayanmaktadır. Bu nedenle gücün bu hali, bireyler üzerinde negatif anlam çağrıştırır. Örgütün çalışanlarından zorunlu olarak yapmasını istediği görevleri yapmadıkları takdirde çalışanlar cezalandırılacaklarını düşünerek iş görürler ve özünde zorlama vardır. Bu güç örgütlerde cezalar, resmi kınamalar, ücret kesintileri, rütbe indirimi ve işe son verme vb. gibi cezalandırmaya ilişkin davranışları kapsamaktadır (Öznur, 2013: 7).

Bu tanıma göre cezalandırma gücünün kaynağını korkuya dayandığını söyleyebiliriz. Örgüt üyelerini korkutan ne varsa gücün kaynağını oluşturur. Bunlar sayacak olursak işten çıkarma, kınama cezası, ücret kesintisi şeklinde ortaya çıkabilir.

1.5.2.5. Ödüllendirme gücü

Ödüllendirme gücü liderin diğer kişileri ödüllendirmek için gerekli yetenek ve kaynaklara sahip olmasıdır. Lider bu gücü kullanırken ücret artışı, tatil izni verme, terfi ettirme gibi çeşitli ödüllendirme yapabilir. Bu güç çalışanların performans ve isteklerini artırmak için olumlu yönde kullanılırsa lider için etkili olacaktır (Tarım, 2014: 14).

Bu tanıma dikkate alarak şunu ifade edebiliriz. Bir ödülün güç kaynağı olması için hedef kitle üzerinde bir değer yaratması gerekir. Ödüllendirme gücü liderin grup üyelerine ücret artışı, terfi ettirme, tatil vs. gibi ödüllendirme yapmasıdır.

1.5.2.6. Karizmatik güç

Karizmatik güç lideri, takipçilerinin gözünde beğenilir kılan tüm kişisel özellikleridir (Can ve Güney, 2015: 237).

Karizmatik güç liderin kişilik özellikleriyle doğrudan doğruya ilişkili olan güç kaynağıdır. Liderin kişilik özelliklerinden ötürü takipçilerine ilham vermesi ve onların isteklerini dile getirmesi karizmatik gücün temelini oluşturur. Lidere hayranlık duyan takipçiler ona benzemek isterler; bunun nedeni liderin kişisel özellikleri ve davranışlarıdır. Liderin sahip olduğu kahramanlık, kutsallık, yenilmezlik gibi üstün kişisel özellikler ve yetenekler takipçileri etkisi altına alarak belirlenen hedeflere ulaşılmasını gerçekleştirir (Küçüköğlü; 2013: 6).

Bu tanıma göre karizmatik gücün kaynağının liderin kişiliği ile ilgili olduğunu söylemek mümkündür. Bu güç kaynağının temelinde liderin kişisel özelliklerinin takipçilerde ilham uyandırması ve onların isteklerin dile getirilmesidir.

1.6. Liderlik Tarzları, Özellikleri, Avantajları Ve Dezavantajları

1.6.1. Liderlik tarzları

Kurumsal ve örgütsel başarının gerçekleştirilmesinde seçilen liderlik tarzı yönetici ve liderin yönetim anlayışını yansıtması açısından önemli bir etkidir. Seçilen liderlik tarzı örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde, oluşan sorunların çözümünde grubun motivasyonunu ve iş yaşamını göz önünde bulundurarak belirlemiş olduğu davranış

biçimidir. Liderlik kavramına ilişkin yapılan tanımlara bakacak olursak ortaya konulan tanımların farklı olduğunu görürüz Liderlik kavramında olduğu gibi ortaya konulan liderlik tarzları da birbirinden farklılık göstermektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75).

Bu açıklamaya göre örgütün başarılı olmasında seçilen liderlik tarzının önemli bir yere sahip olduğunu ifade etmek mümkündür. Seçilen tarzın örgütten örgüte değişebileceği ve her örgütün aynı tarzda yönetilmesinin doğru tercih olmayacağıdır

1.6.1.1. Demokratik liderlik tarzı

Yönetimin insan ilişkilerine yöneldiği ve önem verdiği neo-klasik dönemde demokratik liderlik tarzı ön plana çıkmıştır (Yörük ve diğerleri, 2011: 105).

Demokratik liderlik, liderlik tarzları arasında, günümüz şartlarına ve örgüt yapısına uygun olması nedeniyle lider ve ona bağlılık gösteren topluluğun ilişkilerinin güçlü ve karşılıklı olduğu liderlik tarzıdır. Bu sayede lider ve örgüt üyeleri ortak amaç etrafında bir arada buluşurlar (Yerli, 2016: 10).

White ve Lippit'in 1960 yıllarında kavramsallaştırdığı demokratik liderlik tarzında grup kararları liderin öncülüğünde grubun katılımı ve tartışması cesaretlendirilerek alınır. Bu liderlik tarzında lider yönetim yetkisini grubun diğer çalışanlarıyla paylaşma yönünde davranış sergiler. Şöyle ki demokratik liderlikte örgüt katılımının sağlandığı bir yönetim uygulanabilmesi için iletişim kanallarının açık bulundurulması gerekir (Derin, 2016: 27).

Demokratik liderlik tarzı liderin grup üyelerinin bilgi ve görüşlerinden faydalanmasıdır. Şöyle ki bu tarz grup üyeleri arasında güven, saygı ve bağlılık yaratır. Grup üyelerinin görüş ve önerilerine başvurulması her ne kadar zaman ve emek kaybına neden olsa da, demokratik tarz grup üyelerinin moral ve motivasyonuna olumlu etki sağlar (Barutçugil, 2014: 83)

Sonuç olarak, demokratik liderlikte kendi görüş ve düşüncelerine değer verilen çalışanlar işlerinde daha istekli ve arzulu çalışırlar.

Demokratik liderlik tarzının özellikleri

Demokratik liderlik tarzının en belirgin özelliği, örgüt üyelerinin faaliyetlerini lider olmadan yerine getirebilmesidir. Fakat karar aşamasında liderin varlığı kaçınılmaz unsurdur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 214).

Demokratik liderliğin özelliklerini özet olarak maddeler halinde şöyle sıralayabiliriz (Güney, 2015: 367).

- Örgüt politikası bir tür grup tartışması sonucunda tespit edilir. Bu tarz yaklaşımda demokratik lider grup üyelerini teşvik eder ve destekler.
- Lider yapılacak işle ilgili olarak grup üyelerine bilgi verir konuyu tartışmaya açar. Lider teknik bilgi için en az iki seçenek ortaya koyarak örgüt üyelerine seçme imkânı tanır.
- Demokratik liderlikte grup üyeleri sorumluluğun dağılımı ve iş bölümü yapmada serbesttirler.
- Demokratik lider övgü, yargılama ve eleştirilerinde tarafsız hareket eder.

Yukarıdaki maddelerden hareketle demokratik liderlikte alınan kararların bireysellikten uzak grupsal kararlar olduğunu söyleyebiliriz.

Demokratik liderlik tarzının avantajları

Örgüt üyeleri açısından demokratik liderlik tarzının avantajları; örgüt üyelerinin katılım ve etkinliğini gerçekleştirerek daha faydalı ve yerinde kararlar alınmasını sağlar. Fikirlerine değer verilen örgüt üyeleri işlerinden tatmin olmalarını sağlar, böylelikle moral ve motivasyonu yerinde olan üyeler etkin ve verimli bir grup meydana getirirler. Demokratik liderlik tarzı örgüt içi çatışmaları yok etmekte böylelikle yerini yüksek çalışma gücü enerjiye dönüştürmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 214).

Özetle demokratik liderlerin grup üyelerinin de fikirlerini dikkate alması sonucu çalışanların işlerinden daha tatminkâr olmasını ve verimli bir örgüt oluşmasını sağlayacaktır.

Demokratik liderlik tarzının dezavantajları

Uygulama esnasında demokratik liderlik tarzında birçok önemli sıkıntıyla karşılaşılabilir bunlar şu şekildedir; uzun uzadıya toplantılar, bitmek bilmeyen tartışmalar, kararların ertelenmesi üzerinde fikir birliği sağlanamayan stratejiler bunlardan bazılarıdır (Barutçugil, 2014: 83).

Demokratik liderlik tarzında grup üyelerinin karar sürecinde etkin rol almaları nedeniyle acil durumlarda karar alma zorlaştıracağından başarısızlık kaçınılmazdır (Yalınkılıç, 2010: 42).

Demokratik liderlik tarzının en önemli dezavantajı karar verirken sürecin istenilen hıza ulaşamayıp oldukça ağır ilerlemesi ve buna bağlı olarak da zaman kaybına neden olmasıdır. Bu durumdan ötürü acil karar verilmesi gereken durumlarda demokratik liderlik güç kaybına neden olabilir. Başka bir dezavantaj ise bazı yeniliklerin ortaya konması fakat bu yeniliklere karşı olan grubun bu yeniliklerin

uygulanmasın esnasında karşı durmasında görülür (Arslan, 2016: 14).

Yukarıdaki bilgilerden anlaşılacağı üzere acil karar verilmesi gereken durumlarda grup üyelerinin de dikkate alınmasından dolayı bu süreci uzatacağından sonuca varılmasını güçleştirir.

1.6.1.2. Otokratik liderlik tarzı

Otokratik liderlikte yönetim yetkisi tamamıyla liderde bulunmaktadır. Şöyle ki bu tarz liderler, astlarını etkilemek için taktikler kullanırlar. Astlarının bu şekilde motive olduklarını düşünürler (Yıldız, 2016: 24).

Çalışanlarını motive etmek için otoriter lider yasal, ödüllendirme ve zorlayıcı güçlerini kullanmaktadır. Otoriter lider yapılacak işleri önceden belirleyerek astlarına iletir böylece astlar yapılacak işlerden haberdardırlar. Otokratik liderler amaç ve politikaları belirlerken çalışanlarına hiçbir söz hakkı tanımazlar. Çalışanlar yalnızca liderlerinden aldıkları emirleri harfiyen yerine getirmekten sorumludurlar (Yörük ve Dünder, 2011: 97).

Yapılan tanımlardan hareketle otokratik liderlikte kararlar lider tarafından alınmakta takipçilerin de alınan bu kararlara koşulsuz uyması beklenmektedir.

Otokratik liderlik tarzının özellikleri

Günümüz dünyasında değişen liderlik anlayışıyla birlikte liderler sorumluluk dağıtan ve örgüt üyeleriyle daha sıkı iletişim kuran bir tarza yönelmişlerdir. Tüm bunlara rağmen otokratik liderlik tarzı klasik stilden yanadır. Bu yüzden otokratik liderlik diğer birçok ılımlı ve paylaşımcı liderlik tarzının tersine görüş ve öneriye kapalı bir tarzı benimsemektedir. Şöyle ki otokratik liderliğin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Yerli, 2016: 20);

- Otoriter liderin konumu geleneksel bir şekilde ön plana çıkarılıp güçlendirilmiştir
- Otoriter liderin etrafında bulunan örgüt üyelerinin sürece dâhil olması veya lider ile yakın ilişki içerisinde olması söz konusu bile olamaz
- Otokratik liderlikte iletişim süreci şu şekildedir. İletişim tepeden tabana yayılma şeklinde olup tabandan tepeye mesajın olmadığı bir süreçtir
- Otokratik liderlikte motivasyon yönlendirmeyi sağlamak için cezalandırma kullanılır
- Olağanüstü şartlar haricinde otoriter lider yetkisini hiçbir şekilde paylaşmaz

Yukarıdaki maddelerden hareketle otokratik liderlik tarzında liderin öneri ve görüşlere kapalı bir davranış sergilediğini aynı zamanda tek yetkili olduğunu

söyleyebiliriz.

Otokratik liderlik tarzının avantajları

Otokratik liderlik tarzının avantajlarına bakacak olursak ilk yararı otokratik ve bürokratik toplumun çerisinde yetişmiş ve eğitim almış takipçilerin beklentilerine uygundur. İçinde yetişilen toplum, aileden ve okul hayatından tut devlete kadar fazla geleneksel yetişmiş büyüğe karşı saygı ve kararı büyükten bekleme gibi bir beklenti içerirse giren grup üyeleri liderin tam yetkisini kullanmasını bekleyeceklerdir. Bunun neticesinde güven ve tatmin olacaklardır. Otokratik liderler tam yetkili olması halinde kendilerini etkili ve rahat hissedeceklerdir. Böylesi bir durum otokratik liderlik tarzının ikinci avantajını oluşturur (Eren, 2016: 528).

Buradan şöyle bir sonuca gidebiliriz geleneksel tarzda yetişmiş toplumlarda otokratik liderlik tarzının uygulanmasının takipçilerin görüşleriyle örtüşeceği.

Otokratik liderlik tarzının dezavantajları

Otokratik liderin sahip olduğu bir takım nitelikler bulunmaktadır. Bu tarz lider oldukça saldırgan ve baskıcı bir kişiliğe sahiptir. Öyle ki çalışanlara emirler verip onların itaat göstermesini ister. Otokratik lider çalışanları korku, ceza ve tehdit ederek iş yaptırmayı

Otokratik liderlik tarzının en önemli sakıncası, liderin aşırı derecede bencil davranması, yönettiği örgüt üyelerinin düşüncelerinin hiçbir şekilde dikkate almaması sonucunda görülür. Böyle bir durum yönetime karşı nefreti, moral düşüklüğüne, grup içi çatışmaya ve anlaşmazlıkların artmasına sebep olur. Bu durum çalışanların yaratıcılık ve yenilik faaliyetlerinde azalmayı beraberinde getirmektedir (Eren, 2016: 529)

Kısacası otokratik liderin kesin söz hakkına sahip olması örgüt içinde istenmeyen sonuçlar ortaya çıkarır. Böylesi bir durumun çalışanlar üzerinde olumsuz etki yarattığını bununda örgütün verimsiz çalışmasına neden olduğunu söyleyebiliriz.

1.6.1.3. Serbest bırakıcı liderlik tarzı

Serbest bırakıcı liderlik tarzında lider kişisel kararlara ve örgüt kararlarına tam bir serbesti tanır. Tanınan bu kararlara liderin katılım en düşük düzeydedir. Şöyle ki lider gerektiğinde bilgi paylaşımında bulunur. İş konusunda yapılan görüşmelerde lider herhangi bir rol üstlenmez ve hiçbir şekilde müdahil olmazlar. Kendisine lider fikri sorulmadığı sürece örgüt faaliyetleri hakkında görüş beyan etmez olayların akışı ve övgü konusunda hiçbir çaba sarf etmez (Tuncer, vd., 2014: 215).

Bu tarz lider yönetim yetkisine çok az gereksinim duyan, takipçileri serbest bırakan her çalışana tanınan kaynaklar doğrultusunda, amaç, plan ve program yapmasına olanak tanıyan davranış sergilerler (Erol, 2015:462).

Bu açıklamaya dayanarak serbest bırakıcı liderin örgüt bireylerine tam bir serbesti tanıdığını, kendisinin kararlara katılımının en düşük düzeyde olduğunu söylemek mümkündür.

Serbest bırakıcı liderlik tarzının özellikleri

Serbest bırakıcı lider örgüte liderlik yapmaktan uzak durur, kararları erteler ve iş görenlerin motivasyonunu artıracak herhangi bir güçte bulunmaz. İş görenlerin yardım talebinde bulunmasına karşılık herhangi bir bahane öne sürerek ortamdaki kaçınır. Sorulan soruları cevapsız bırakarak geçirir (Bakan, vd., 2014: 205).

Bu özelliği göz önüne alarak serbest bırakıcı liderin örgüt üyelerine tanıdığı olduğu serbestinin grup üyelerinin moral ve motivasyonunu artırdığını ifade edebiliriz.

Serbest bırakıcı liderlik tarzının avantajları

Serbest bırakıcı liderlik tarzının avantajlarının başında örgüt üyelerinin, takipçilerin hedef, plan ve politikalarını kendilerince belirleyip belirlenen standartların uygulanmasında her üyenin kişisel eğilim ve yaratıcılığında faydalanılmasıdır. Örgüt üyeleri kendi farkında lığının bilincinde olup sorunlara müdahale konusunda motive olmuşlardır. Şöyle ki gerekli hallerde örgüt üyesi isteği doğrultusunda istediği kişiyle grup kurarak sorunları çözmede yeni fikirler elde ederek en uygun olanı belirler (Eren, 2016: 530).

Serbest bırakıcı tarzın çalışanların bağımsızlığını artırarak kendilerini özgür hissetmesi gibi avantajları vardır (Çakınberk ve Demirel, 2010: 107).

Yapılan bu açıklamaları dikkate alarak serbest bırakıcı liderliğin grup üyelerinin kendi özelliklerinin farkına varması sağlayarak örgüt içinde olumlu etkiler yarattığını söylemek mümkündür.

Serbest bırakıcı liderlik tarzının dezavantajları

Serbest bırakıcı liderlik tarzı liderin otorite kurmasını engellemektedir. Böylesi bir durum liderin örgütü genel amaçlar etrafında birleştirmesini ve onları belirlenen hedeflere yönlendirmede etkisiz kılar. Böylesi bir durum örgüt içerisinde çatışmanın ve anarşinin doğmasına ve üyelerin istediği amaçlara doğru ve hatta birbirlerine karşıt amaçlara yönelmeye yol açar. Bir başka sakıncası ise, kişisel başarının ötesinde örgüt başarısının da önemli düzeyde düşmesine neden olmasıdır (Eren,2016: 530).

Diğer bir dezavantajı ise işten kaçınan bir çalışanın örgüt içerisinde kargaşa ve anarşiyi tetikleyerek örgüt kaynaklarını bireysel kullanımı için örgütün bölünüp parçalanmasını artmasına sebep olur (Tengilimoğlu, 2005: 8).

Buradan şöyle bir sonuca gidebiliriz serbest bırakıcı liderlik tarzında liderin etkin bir otorite kuramaması örgüt içinde çatışmanın doğmasına amaçlardan uzaklaşmaya neden olur.

1.6.1.4. Etkileşimci liderlik tarzı

Etkileşimci liderlik tarzı 1970'lerin sonlarında J.M Burns tarafından ortaya konmuş daha sonra ise başta B.M.Bass gibi değişik bilim adamı tarafından katkıda bulunulmuştur. Bu yaklaşım tarzı bir işi görmek için bir örgüte liderlik yapan birey ile örgüt üyeleri arasında; işle alakalı karşılıklı alışverişte önderin göstereceği davranış tarzlarının yansımalarını incelemektedir. Örgüt üyeleri ile lider arasındaki ilişkinin işe yansımından hareket eden bu tarz işlemsel önderlik görevsel önderlik yönetsel önderlik olarak da isimlendirilmektedir (Koçel, 2015: 695).

Burns'a göre etkileşimci liderlik tarzı, bürokratik ve yasal güce dayanmaktadır. Etkileşimci lider işyeri kuralları ve standartlarına uyum sağlanmasını amaca varmak için göreve odaklanılmasını üzerinde durur. Böylece iş görenlerin sorumluluklarını yerine getirmesi durumunda onları ödüllendirir aksi durumda cezalandıracak bir davranış stili sergiler. Etkileşimci lider için önemli olan konu belirlenen görevlerin kurallara uygun vaziyette gerçekleşmesini sağlamaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 222).

Buradan şu sonuca varmak mümkündür. Etkileşimci liderliğin liderin, örgüt üyelerini görevlerini yerine getirdiği zaman ödüllendiren aksi takdir de cezalandırdığı bir liderlik tarzı olduğunu söyleyebiliriz.

Etkileşimci liderlik tarzının özellikleri

Etkileşimci liderlik tarzına göre, lider ve çalışanlar arasındaki ilişki dört değişik şekilde kendini gösterir. Bu dört farklı durumu açıklayacak olursak (Arıkboğa, 2013: 216).

Durumsal ödül: Lider, örgüt üyelerinin göstermiş olduğu performansa bağlı olarak onları değerlendirir. Örgüt çalışanları gösterdikleri performans sonrası gereken şekilde ödüllendirilir. Tam tersi durumda beklenen amacın altında gerçekleşirse ceza sistemi uygulanır. Ödül ve ceza koşula bağlanmıştır.

İstisnalarla yönetim(aktif):belirlenen iş ve standartların dışında bir sıkıntı doğarsa lider sürece müdahale ederek düzeltme yoluna gider.

İstisnalarla yönetim(pasif): Belirlenen standartlarda ve işte herhangi bir durum ortaya çıkarsa lider müdahale eder bunun dışındaki durumlarda pasiftir.

Özgür bırakıcı: Örgüt üyeleri amaçlar ve standartlar belirlenirken izin verilmesinden yanadır. Çalışanlar sorumluluk üstlenmez ve karar almaktan kaçınırlar.

Bütün bu özellikleri dikkate alarak etkileşimci liderin gerekmediği sürece örgüt çalışanlarına müdahale etmediği ve bu yönde davranış sergilediği görülmektedir.

Etkileşimci liderlik tarzının avantajları

Lider ve takipçilerini karşılıklı alış verişine dayanan etkileşimci modelde takipçiler sorumluluklarını yerine getirince ödülle aksi halde cezalandırılır. Bu nedenle lider takipçilerin istek ve arzularını artırmak için örgütün kaynaklarını seferber edebilir. Etkileşimci liderlik tarzı lider-takipçi, ast-üst ve iş gören-yönetici arasında çıkar ilişkisine dayanmaktadır. Bu tarzın örgütler açısından birçok avantajı söz konusudur. Bunları şu şekilde özetleyebiliriz (Morçin ve Morçin, 2013: 73).

- Çalışanların ihtiyaçları doğru saptanarak gösterilen çaba neticesinde ödül ile arasında bir bağ kurulup ihtiyaç giderilir.
- Gösterilen çaba ve performans neticesinde çalışanların bireysel özellikleri üzerinde odaklanılır.
- Normlar açık bir şekilde ifade edilir.
- Performansın süreç içerisinde değerlendirilmesi mümkündür.
- Yapılan değerlendirme çalışanlarla paylaşılır.

Yukarıda belirtilen avantajlardan hareketle etkileşimci lider çalışanların işe karşı tutum ve davranışlarında etkin olarak onları hem bireysel hem de örgütsel olarak etkilemektedir.

Etkileşimci liderlik tarzının dezavantajları

Etkileşimci liderlik tarzın da duygusalılığa yer yoktur. Bireyleri grup veya örgüt çıkarları doğrultusunda heyecanlandırma, dönüştürme, güçlendirme de ufuk açmazlar (Besler ve Erbil, 2016: 247).

Kısacası, etkileşimci liderlik tarzı bireylerde dönüşümü sağlayacak etkiden uzak bir tarzıdır. Etkileşimci liderlik tarzı eski geleneğe bağlı olmasından ötürü yeniliğe karşı açık değildir.

1.6.1.5. Dönüştürücü liderlik tarzı

Dönüştürücü liderlik konusu ilk defa 1978 yılında Burns tarafından kaleme alınan Leadership isimli kitapta yer bulmuştur. Dönüştürücü liderlik hakkında yapılan

incelemelerin çokluğuna rağmen Bass tarafından ortaya konan model en fazla bilinen ve en çok kullanılan modeldir. Burns'un modelini örnek alan Bernard Bass dönüşümcü liderlik üzerine yapmış olduğu araştırmalarda liderin takipçilerini ve örgütleri nasıl etkileyip dönüştürdüğü üzerinde durmuştur (Arıkboğa, 2013: 217).

Yeni liderlik kuramlarının önemli bir temsilcisi olan dönüşümcü liderlik 1980' en sonrası ön plana çıkmış ve üzerinde birçok incelemede bulunulmuştur. Bu incelemeler sonrası dönüşümcü liderlerin davranış özelliklerinin astlar ve örgüt üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bir başka inceleme konusu ise dönüşümcü liderliğin nasıl meydana geldiği ve liderin ne tür davranışlar sergilediği ve vizyon gelişiminin ne şekilde gerçekleştirdiğidir. 'Ackoff'a göre dönüşümcü lider, örgüt içinde, ideal bir durumun sağlanması için vizyon belirleme yeteneğine sahip olan kimsedir (Erol ve Köroğlu, 2013: 47).

Dönüşümcü liderlik James M. Burns'e göre liderlerin ve takipçilerin birbirlerini etkileyerek moral ve motivasyonlarını üst düzeye çıkarmasıdır (Ünal, 2012: 109).

Örgütte değişim ve dönüşümü gerçekleştiren kişiyi dönüşümcü lider olarak tanımlayabiliriz. Dönüşümcü lider örgüt üyelerinin ihtiyaçlarını, inanç ve yargılarını etkileyip değişmesini gerçekleştiren kişidir. Dönüşümcü lider örgüt için faydalı gördüğü ve inandığı ne varsa takipçilerinin de benimsemesini sağlayarak geleceğe dair vizyon oluşumunun kazanılmasını sağlar (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76).

Dönüşümsel liderliğe örgütsel açıdan bakıldığında dönüşümsel liderler örgüt üyelerine görüş kazandırarak yenilik ve değişimin gerekliliğine inandırarak örgütün verimlilik ve performansına katkı sağlarlar (Gürüz ve Gürel, 2009: 298).

Yapılan tanımlardan hareketle baktığımızda dönüşümcü lider, izleyicilerin ihtiyaçlarını, hedef ve stratejileri değiştirme kabiliyetine sahip kimse olarak tanımlanabilir diğer bir ifadeyle dönüşümcü lider, örgütte değişim ve dönüşümü gerçekleştiren çalışanları örgüt misyonu ve vizyonu yönünde harekete geçiren kimsedir.

Dönüştürücü Liderlik Tarzının Özellikleri

Örgütte dönüşümü gerçekleştirmek için liderin iyi bir vizyon sahibi olmasına ve vizyonu takipçilere benimsetmesiyle mümkündür. Şöyle ki liderin sahip olduğu vizyon örgütün hedeflerini anlamlı kılarken takipçilerinde hedefe ulaşma konusunda kendilerine olan güvenleri artar.

Luthans (1995)'e göre dönüşümcü liderlerin sahip olduğu karakteristik özellikleri şu şekildedir; kendilerini dönüşümcü olarak tanımlar, cesaretlidirler, astlarına inanırlar,

yaşam boyu öncüdürler (Göl, 2015: 31-32).

Dönüştürücü liderlerin temel özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Güney, 2014: 428);

- Dönüştürücü lider örgüt üyelerinin yeteneklerini keşfederek, kendilerine olan güvenin artmasıyla beklenenin üzerinde hedefin yerine getirilmesi için çalışanların motivasyonu sağlar.
- Örgüt kültürü oluşturmak amacıyla çalışanlar arasında kolektif bir bilinç oluşumunu sağlarlar.
- Dönüştürücü lider çalışanların bireysel gelişimini ön plana çıkarır. Sorunların çözümünde çalışanların yaratıcı ve yenilikçi tavır takınmalarına katkıda bulunur.
- Örgütteki değişim sürecinin gerçekleşmesinde dönüştürücü lider hem kendisi hem de çalışanlar için gerekli olan enerjiyi sağlayarak değişimin her evresine pay eder.
- Dönüştürücü lider değişimi destekleyerek örgütün yeniden dizayn olmasını sağlayarak, yapıda meydana gelecek değişimleri sistemli bir şekilde uyarlayarak çalışanları bu değişime hazır hale getirir.
- Dönüştürücü lider Örgütte değişimin sadece en üst düzeyde değil örgütün her kademesinde gerçekleşmesine öncülük eder.

Yukarıda sayılan özelliklerden hareketle dönüşümcü liderin örgüt içerisinde üyelerinin değişimine öncülük eden ve onların motivasyonlarını artmasında yetenek sahibi kimse olduğunu göstermiştir.

Dönüştürücü liderlik tarzının avantajları

Dönüşümcü liderlik tarzının Berber'in (2000) göre örgütlere açısından bazı avantajları söz konusudur. Bunların başında örgütün imajına olumlu katkı yapması, işe alımlarında adaylara daha çekici gelmesi, örgüt yapısının dinamik olması gibi birçok pozitif etkisi bulunmaktadır (Yıldız, 2016: 15).

Benimsenmiş olan dönüşümcü liderlik tarzı örgütlerdeki takipçilerin daha tatminkâr oldukları görülmüştür. Örgütsel amaçlara ulaşma konusunda takipçilerin aktif rol aldıkları, örgütlerine bağlılık derecesinin arttığı ve örgütsel katılım konusunda pozitif davranış sergileme eğilimi göstermişlerdir. Dönüştürücü liderlik tarzı, örgüt üyeleri üzerinde olumlu izlenim bırakması nedeniyle çalışanların bağlılıklarını artmasına olumlu katkı sağlar (Naktiyok ve Yekeler, 2016: 109)

Stresli ve zor koşullarda çalışan bireylerin enerjilerini yönlendirme konusunda dönüşümcü liderin etkisi oldukça önemlidir. Bunu gerçekleştiren lider başarılı bir

örgüt için gerekli ortamı sağlar. Başında dönüşümcü lider bulunan örgüt oldukça verimli işler gerçekleştirir. Böylesi bir durum örgüt çalışanları açısından cazip bir iş ortamı sağlar. Dönüşümcü liderin davranış tarzı hem bireysel hem de örgütsel olarak avantaj oluşturmaktadır (Çakınberk ve Demirel, 2010: 105).

Dönüşümcü liderlik; takipçilerini mevcut durumdan daha fazlasını yapması yönünde motive etmektedir. Örgütlerin her aşamasında performansın artması ve farklılık yaratılmasında cesaretlendiricidir. Bireysel çıkarlardan çok örgütün çıkarlarını ön planda tutar (Kırılmaz ve Kırılmaz, 2010: 121).

Yukarıda belirtilen avantajlar çalışanlara, örgütün hedeflerine ulaşması aşamasında farkındalık sağlayarak cesaret kazanmalarını sağlayacak pozitif katkıda bulunur.

Dönüştürücü liderlik tarzının dezavantajları

Dönüştürücü liderlikte bazı dezavantajlar söz konusudur. Örneğin dönüşümcü liderin etkileme süresinin net bir şekilde belirtilmemesi ve konu hakkında sistematik bir çalışmanın yapılmaması bunlardan biridir. Dönüşümcü liderlik çalışanların ve kaynakların ne derecede etkili kullanıldığı örgüt bireylerinin karşılıklı güven ve takım çalışmalarının ne tür yöntemlerle aktif hale getirdiği ve grup seviyesindeki süreci görmemesi diğer bir dezavantajdır. Dönüşümcü liderliğin tesirinin belirlenemesinin de örgüt yapısı, mevcut durum ve yönetim tarzı gibi faktörlerin net olarak belirlenmesi gibi bazı etmenler, güvenilir ve tutarlı sonuçlara ulaşmayı etkiler (Feramuz, 2016: 18).

Yukarıdaki değerlendirmeye göre dönüşümün gerçekleşme süresinin belirli olmaması, örgüt yapısı, mevcut durum gibi birçok unsur dönüşümün gerçekleşmesinde etki sahibidir.

1.6.1.6. Karizmatik liderlik tarzı

Karizma, eski Yunancada 'tanrı vergisi ilham yeteneği sosyolojide ve siyaset biliminde ise "kişisel kabiliyet ve özellikleriyle takipçilerini etkileme" olarak tanımlanan karizmayı yönetim literatürüne kazandıran kişi sosyolog Max Weber'dir.

Literatür incelendiğinde karizmatik liderlik konusu birçok bilim tarafından araştırma konusu olmuştur. Sosyoloji, psikoloji, örgütsel davranış, siyaset bilimi gibi çeşitli bilim dalları tarafından araştırılmıştır. Çeşitli bilim dalları tarafından ele alınan karizmatik liderlik konusunun insanlar üzerinde hemfikir bir tanımını yapmak güçtür. Max Weber'in ilk olarak kullanmış olduğundan buyana çok farklı tanımları yapılmıştır. Yapılan bu tanımlar şu şekildedir (Erkutlu, 2014: 95).

- Max Weber(1947) göre karizma "takipçilerin liderin olağan dışı bir kaliteye vakıf olduğuna dair algılar üzerine kurulu bir etki" olarak ifade etmiştir (Efil, 2015: 181).
- Koçel'e (2011) göre karizmatik önder, izleyenlerini kendisinde bulunan karizma sayesinde motive ederek etkin verimi hedefleyen kişidir.
- Hous'e göre, "karizmatik liderler, kendi kişiliklerinin gücüyle takipçileri üstünde derin ve olağanüstü etki yaratma gücü olan kişilerdir." (Aykanat, 2010: 56).

Karizma olgusu örgütsel açıdan bakıldığında 'önderin başta takipçileri olmak üzere iletişimde olduğu diğer bireylerin güvenini ve hayranlığını kazanma kabiliyetiyle takipçileri etkileyecek güce muktedir olmak şeklinde ifade edilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 218: 2016).

Özet olarak karizmatik liderler, sahip oldukları büyüleyici özellik sayesinde çalışanlarının olağanüstü performansa ulaşmasında ve onlar üzerinde etkileme gücü bulunan kimsedir

Karizmatik liderlik tarzının özellikleri

Karizmatik liderlik ve karizma konusu düşünüldüğünde akla ilk gelen şey toplumların hayatında önemli değişimler gerçekleştirmiş, ünlü şahsiyetler, komutanlar, bilim ve sanat adamları akla ilk gelenlerdir. Bunların başında sayacak olursak ilk olarak Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu ulu önder Atatürk, Kurtuluş Mücadelesinde liderlik büyük özveri ve liderlik örneği sergilemiş diğer büyük komutanlar bunlardan bazılarıdır. Türkiye cumhuriyetinin ilerlemesi ve kalkınmasında önemli değişiklikleri gerçekleştiren devlet adamlarımızın yanında birçok yabancı lideri saymak mümkündür. Tüm bu liderleri birbirinden farklı kılan karizmalarıdır. Şöyle ki Mahatma Gandhi'yi karizmatik klan özellikler ile Winston Churchill'i çekici kılan davranışlar ne kadar farklı ise buna benzer birçok örnek gösterilebilir (Koçel, 2015: 697).

Liderleri karizmatik kılan unsurların arkasında güçlü bir hitabet kabiliyeti ve imajı saklıdır. İnsanüstü yetenek sahibi, özgüveni tam, baskın bir karakterdir. Etkileme gücü oldukça yüksek, izleyenleri inandığı doğruya inandırır. Karizmatik lider risk üstlenici inandığı davada kendini feda etmekten çekinmez. Hedef ve vizyonu sağlamak için asla ödün vermez. Şöyle ki Karizmatik lideri diğer insanlardan ayıran en önemli özelliklerden biri vizyoner bakış açısına sahip olması kalıplaşmış yolların dışında bir vizyona ulaşma becerisine sahip olmasıdır (Saygın ve Saygın, 2016: 71).

Karizmatik lider, izleyicilerinin ihtiyaçlarından fazla motive olmalarını sağlar. Bu

sonuca varılmasını sağlayan temel unsur karizmatik liderin sahip olduğu özelliklerdir. Karizmatik liderin özellikleri 1.1 de gösterilmektedir (Arıkboğa, 2013: 216).

Çizelge 1.1.: Karizmatik Liderlerin Temel Özellikleri

Vizyon ve vizyonu etkili ifade kılabilme	Karizmatik lider vizyon sahibidir. Bu vizyonu tüm izleyiciler tarafından anlaşılabilir şekilde ifade eder.
Kişisel Risk	Yüksek düzeyde kişisel riskler almayı, yüksek maliyetleri göze alarak vizyonu gerçekleştirir.
İzleyicilerin İhtiyaçlarına Duyarlılık	İzleyicilerin yeteneklerini doğru algılayıp ihtiyaçlarına ve duygularına değer verir
Sıra dışı davranış	Normlara uygun olmayan alışılmadık davranış sergilerler

Kaynak: Stephan P.Robbins and Timothy A.Judge, Essentials of organizational Behavior, tenth Ed, Pearson Education Inc, New Jersey,2010,s.192.

Yukarıdaki tabloyu dikkate alarak karizmatik liderin vizyon oluşturma, kişisel risk üstlenme, izleyenlerin ihtiyaçlarına cevap verebilme ve sıra dışı davranışlar sergileme gibi özelliklere sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Karizmatik liderlik tarzının avantajları

Liderin sahip olduğu karizma, takipçileri hem özellik hem de davranış olarak etkiler. Şöyle ki karizmatik lider örgütte yüksek seviyede vizyon oluşturarak, izleyenler bakımından faydalı bir iletişim ortamı sağlar. Karizmatik liderlik tarzı kişinin özünü etkileyerek örgüt misyonu ve vizyonuyla bütünleşmesine olumlu avantaj sağlar. Başka bir avantajı ise kişinin örgüte bağlanması ve örgütle özdeşleşmesi gibi farklı etkileri bulunmaktadır (Tuna ve Yeşiltaş, 2013: 189).

Bu açıklamadan hareketle karizmatik liderlik tarzının çalışanları hem özellik hem de davranış olarak etkilemesi sonucunda bireylerin örgütle bütünleşmesini gerçekleştirme gibi avantajları olduğunu söyleyebiliriz.

Karizmatik liderlik tarzının dezavantajları

Bireyler karizmatik liderlik tarzında liderin ilahi güce sahip ve sıra dışı bir kişilik olduğuna inanırlar (Can ve diğerleri, 2011: 304).

Takipçilerin karizmatik gördükleri lidere koşulsuz bir şekilde boyun eğmeleri karizmatik liderliğin en büyük dezavantajıdır. Böylesi bir durum karizmatik liderlerin hatalı davranmasına yol açar. Şöyle ki takipçilerin karizmatik lidere koşulsuz inanmaları ve sorgulamamaları lideri yanlış karar almaya veya kişisel çıkar

sağlamaya yönlendirir. Yanlış bir kararın doğru bir kararmış gibi benimsenmesinde karizmatik liderin etkisi büyüktür. Kriz anında ortaya çıkan karizmatik liderler başarı elde etmeye çalışırken çok büyük yıkamada neden olabilir (Buldu, 2016: 50).

Bu açıklamadan hareketle karizmatik lidere koşulsuz itaat eden örgüt üyeleri lider tarafından verilen yanlış bir kararın doğru kararmış gibi algılanmasına neden olabilirler.

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ VE BENZER KAVRAMLAR

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı

Örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı yaklaşım tarafından ele alınan bağlılık konusu her yaklaşımın kendine özgü bakış açısıyla değerlendirmesi sonucu örgütsel bağlılık kavramının anlaşılır olmasını zorlaştırmıştır. Marraw örgütsel bağlılık kavramının literatür de 25 den farklı tanımı olduğunu saptamıştır. Örgüt ile çalışan arasında örgütsel bir bağın olduğuna dair direkt ilişki olduğun konusunda görüş birliğine varılmamış olmasına rağmen bu ilişkinin ne tür olduğuna ilişkin farklı görüşler ileri sürülmüştür. Böylesi bir durum örgütsel bağlılığın tanımlanmasına yansımış çok değişik türde tanımı ortaya çıkarmıştır. Yapılan bazı tanımlar şu şekildedir (Yüceler, 2009: 447).

Davis ve Newstrom ise örgütsel bağlılığı; bireyin çalıştığı örgüt ile girdiği kimliksel birlikteliğin ifadesi ve örgütün daimi bir üyesi olmaya devam etmeye istekli olması olarak tanımlar (Arabacı vd., 2014:196).

Becker (1996), örgütsel bağlılığı; çalışanın örgüte karşı psikolojik olarak bağlılık hissetmesi şeklinde ifade etmiştir (Demirtaş ve Şama, 2016: 285).

Porter, Steers ve Mowday'e göre örgütsel bağlılık; çalışanın içinde bulunduğu örgütle bütünleşmesi ve bu örgüte dâhil olma yönünde gösterdiği çaba olarak tanımlamışlar (Güleryüz ve Aydın, 2015: 2).

Örgütsel bağlılık Balay (2000) göre, kişinin içinde olduğu örgütün amaç ve değerlerini benimseyip aşırı bir derece de kendini örgüte ait hissetmesi şeklinde tanımlamıştır (Yenihan, 2014: 171).

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere, örgütsel bağlılık çalışanın örgüt amaç ve değerlerini benimseyip özümsemiş olmasıdır.

2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütler açısından bakıldığında örgütsel bağlılık kavramı son zamanlarda önemli bir hal almıştır. Örgütler için önemli hal almasının nedeni çalışanların davranışlarına

yapmış olduğu olumlu katkıdır. Şöyle ki örgütsel bağlılık; örgüt üyelerinin mensubu olduğu örgütte kalma yönünde istek uyandırması ve örgütün amaç ve değerlerini benimsemiş olmayı ifade eder (Doğanay ve Şen, 2007: 329).

Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleriyle örgütsel bağlılık arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Şöyle ki örgütler yaşamlarının devamı için bünyesinde bulunan çalışanları örgütte tutmaya çalışır. Örgüt üyelerinin bağlılık derecelerinin yüksekliği veya düşüklüğü, bireylerin örgütte kalmak ya da ayrılmak istemelerinde belirleyici unsur olmaktadır (Yenihan, 2014: 172).

Örgüt ile çalışan arasındaki ilişkinin ana unsurlarından bir tanesi de örgütsel bağlılıktır. Örgüt ile çalışanın daimi iletişimi ve etkileşimi bağlılık sayesinde gerçekleşir. İş hayatında karşılaşılan en önemli sıkıntı bireylerin örgütlere karşı memnuniyetsizlik hissetmeleridir. Örgütler açısından bakıldığında bireylerin işlerinden duyduğu memnuniyet mal ve hizmet üretmek kadar önem taşımaktadır. Örgütsel bağlılığı gerçekleştirmiş olan örgütler çalışanlarının performansını olumlu yönde değiştirirler. Perry ve Angle'in 1981 de yapmış oldukları çalışma sonucunda bağlılık ile pozitif performans ilişkisini basite indirmek yerine karışık olan bu ilişkinin üzerinde durulması gerektiğini savunmuşlardır (Seyhan, 2014: 16).

Bu açıklamalar doğrultusunda şunu ifade edebiliriz. Örgütsel bağlılığı sağlanmış olan çalışanın örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için elinden gelen çabayı sarf edeceğini söylemek mümkündür. Bağlılığın en büyük katkısı çalışanın örgütte kalmasını sağlayacaktır

2.2.1. Örgütsel bağlılığın çalışanlar açısından önemi

Örgütsel bağlılığın örgüte sağlamış olduğu faydanın yanı sıra çalışana da sağlamış olduğu faydayı beraberinde getirmektedir. Örgüt çalışanın oluşmuş yüksek bağlılık, ait olma kendini güvende hissetme gibi duygularla ilişkilendirilmektedir. Çalışanlar geleceğine yön verirken genelde kurumsal örgütlere üye olmayı arzu ederler. Örgüt çalışanları kariyer dağılımının ve ödüllerin tarafsız ve adil yapılmasına önem gösterirler. Kariyer dağılımı ve ödüllerin tarafsız ve kriterlere uygun yapılması profesyonellik ve bağlılık anlayışıyla uyumlu olarak örgütün işleyişinde tutarlı ve istikrarlı bir yol izlenmesinde etkili olacaktır. Örgüt ve çalışan arasındaki karşılıklı faydanın dayanağını örgütsel bağlılık oluşturur (Tayfun ve diğerleri, 2008: 262).

Günümüzde örgütsel bağlılık, çalışanları elde tutabilmek için örgütler açısından giderek önemi artan bir kavram olmuştur. Öyle ki örgütlerin başarısı nitelikli çalışanlarla mümkün olacaktır. Örgütlerde bağlılığı gerçekleştirebilmek için çalışanların psikolojik ve sosyal gereksinimlerinin karşılanmasına özen

gösterilmelidir (Karataş ve Güleş, 2010: 77).

Örgütlerin çalışanlarına sağlamış olduğu iş imkânı onların gereksinimlerini karşılamasında en büyük olanaktır. Örgüt tarafından kendisine fırsat sağlandığını düşünen çalışanlar örgüt amaç ve hedefleri için elinden gelen her şeyi yaparlar. Örgüte bağlılık duyan çalışanlar örgüt başarısı için çaba sarf edeceklerdir.

2.2.2. Örgütsel bağlılığın yöneticiler açısından önemi

Çalışanların istekli ve örgüt amaçlarına uygun hareket etmesinde yöneticilerin payı oldukça fazladır. Yöneticileri tarafından takdir edilen örgüt bireyleri daha istekli çalışacaklardır. Böylesi bir durum çalışanın yöneticisi ve örgütüne karşı bağlılık derecesini artırır. Bağlılık derecesi artan örgüt çalışanı, yöneticisinin verdiği görevi isteyerek yerine getirir. Örgütsel bağlılığa sahip bir çalışan, örgütün amaç ve değerlerine inandığından yöneticiden gelen tüm talimatları arzuyla yerine getirecektir (Aygün, 2012: 49).

2.2.3. Örgütsel bağlılığın işletmeler açısından önemi

Bağlılık derecesi yüksek çalışanlara sahip örgütler, daha etkin ve verimli olacaktır. Örgütsel bağlılığı fazla olan çalışanlar örgüt yararına özgün ve yenilikçi fikirler ortaya koyacaklardır. Çalışanlarıyla iyi iletişim kurabilen, çalışanlarına değer veren, çalışanlarının iş tatminini sağlayan örgütler müşteri tatmini gerçekleştireceklerdir. Zeffane'nin (1994) de vurguladığı gibi, örgütsel başarının gerçekleştirilmesi için çalışanların bağlılık düzeyleri önemli bir etken olduğu unutulmamalıdır. Örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanlar uzun dönem örgütte kalmayı ve örgütün hedeflerine varması için istekli bir şekilde çalışırlar (Tayfun, diğerleri, 2010: 4).

Örgütler için çok farklı nedenlerden ötürü örgütsel bağlılık her geçen gün daha da önemli hale geldiğini söylemek mümkündür. Bu önemi sıralayacak olursak şu şekilde ifade edebiliriz (Keskin, 2015: 46);

- Örgütsel bağlılığa çalışanın işe geç kalması ve işe devamsızlık gibi haller etkilemektedir.
- Örgütsel bağlılık işi özümseme ve işten tatmin olma gibi tutumsal içerikli yapılar yanında duygusal yapılarla da yakın ilişki içindedir.
- Örgütsel bağlılık kişinin örgütteki işi ve görevleriyle de yakın ilişkilidir.
- Örgütsel bağlılık ile yakından ilişkili olan çalışanın bireyin ve demografik özellikleridir.

Tüm bu nedenlerden ötürü örgütsel bağlılık örgütlerin vazgeçemeyeceği bir öneme sahiptir. Örgütün sürekliliğini devam ettirmesi için çalışanı işi konusunda çok iyi bir

şekilde yönlendirmek gerekir.

2.3. Örgütsel Bağlılığın Benzer Kavramları

Örgütsel bağlılık kavramının birçok disiplin tarafından farklı şekillerde ele alınması, ilgili kavramın bir takım kavramlarla karıştırılmasına sebep olmaktadır. Mesleğe bağlılık, işe bağlılık, çalışma arkadaşlarına bağlılık, itaat ve sadakat gibi kavramlar örgütsel bağlılık kavramının yerine kullanıldığı görülmektedir. Bu kavramlar örgütsel bağlılık ile benzerlik gösterse de içerik ve kapsam açısından oldukça farklıdır. Bu nedenle örgütsel bağlılık yerine kullanılan bu benzer kavramlar ve bu kavramların örgütsel bağlılık kavramı ile olan ilişkisi bu bölümde açıklanacaktır (Gören, 2012: 21).

2.3.1. Örgütsel bağlılık ve mesleğe bağlılık

Literatüre baktığımızda mesleki bağlılığın ilk olarak 1971 yılında Greenhaus tarafından tanıtıldığını görmekteyiz (Tak ve diğerleri, 2009: 36).

Farklı iki kavram olan örgütsel bağlılık, mesleki bağlılıkla yakından ilişkilidir. Örgüt çalışanlarının bağlılıkları kadar, mesleklerine olan bağlılıkları da son derece önemlidir. Örgütsel ve mesleki bağlılık farklı iki kavram olmasına karşın iş doyumu, işten ayrılma ve iş davranışları gibi konularda örgütsel ve mesleki bağlılığın etkileşimde olduğunu söylemek mümkündür (Şimşek ve Aslan, 2012: 419).

Mesleki bağlılığı kişinin işini severek yapması işiyle özdeşleşmesi olarak tanımlamak mümkünken, örgütsel bağlılığı bireyin örgütle özdeşleşme ve örgüte aidiyetlik duyması şeklinde tanımlayabiliriz. Öyle ki mesleki bağlılığı, kişinin herhangi bir alanda uzmanlık kazanmak için yaptığı çalışmaların mesleki yaşamında ne derece önemli bir yere sahip olduğunu kavramasıdır (Altun, 2013: 41).

Ayrıca çalışanlar için örgütün ve yapılan işin özendirici olması mesleğini seven bireylerin oluşmasında en büyük etkidir. Örgütünü ve mesleğini seven bireyler meslekleri ve örgütleriyle daha çabuk özdeşleşmesini sağlar.

2.3.2. Örgütsel bağlılık ve itaat

İtaat ve örgütsel bağlılık birbirine karıştırılan iki kavramdır. İtaat dışarıdan kaynaklanan görev duygusudur. Çoğunlukla itaat bağlılık kavramının için de ele alınmaktadır fakat bunun terside söz konusu olabilmektedir. Bağlılıktan yoksun itaat anarşiyi doğurur. Bu sebeple bağlılık olmadan itaatın olması bireyin örgüte faydasını içermeyeceğinden, örgütün ileriye yönelik adım atmasına engel oluşturacaktır.

Aslında örgütsel bağlılık ve itaat birbirine karşıt veya birbirinin yerine geçecek kavramlar değildir. Aksine birbirinin eksikliğini giderici kavramlar olduğunu söylemek mümkündür. Dış kaynaklı olan itaat kavramı otoritenin vermiş olduğu tek taraflı bir emre dayanmaktadır. İtaatsizlik sonucunda ceza ve yaptırım söz konusudur. İtaatte en küçük şüpheye yer verilmez. İtaatin tersine örgütsel bağlılık dış kaynaklı değil içsel görev duygusudur. Bağlılık kaynağını otoritenin emirlerinden değil, kişinin inanç ve değerlerinden almaktadır. İtaatte şüpheye yer verilmezken bağlılıkta şüphe söz konusudur lakin gözden geçirilmesi daha basittir (Gören, 2012: 21).

2.3.3. Örgütsel bağlılık ve sadakat

Literatürde örgütsel bağlılık ve örgütsel sadakat birbirinin yerine kullanılan iki kavramdır. Genel anlamıyla sadakat, görev ve sorumluluk bilincine dayanan, bir kurum veya organizasyonla özdeşleşerek duygusal bağ kurmaktır. Bireyin örgütten beklentilerinin karşılanıp veya karşılanmaması sonucunda bireyin örgütte kalma ya da ayrılma kararı arasında kalması sonucu ortaya çıkan bir kavramdır. Örgütsel sadakat kavramı, bireyin kişisel çıkarlarından ziyade bağlı olduğu örgütün çıkarlarını ön planda alarak bu çıkarlara bağlılık gösteren üye davranışlarını ifade eder. Bu durum tıpkı örgütsel bağlılıkta olduğu gibi örgüte karşı duyulan psikolojik aidiyet duygusuna benzer, lakin örgütsel bağlılıktan kaynak yönünden farklılık arz eder. Sadakat kültürel değerlerden kaynaklı uzun süreli bağlılığın sonucunda oluşurken; örgütsel bağlılığın kaynağını ise iş başarısı oluşturur (Bağcı, 2009: 40).

Bu iki kavram arasındaki ortak nokta ise, her iki kavramında bir nesneye veya örgüte karşı aidiyet duygusudur. İki kavram arasındaki en önemli ayrım, sadakatin bağlılıktan güçlü ve tek yönlü olduğu gerçeğidir. Birey sadakat duyduğu bir şeyden herhangi bir karşılık alamayabilir. Daha çok sadakat güç ve itibarla bağlantılıdır. Birey örgütle olan bağını kendi kişisel amaç ve hedefleri gerçekleştirdiği ve çıkarları karşılandığı sürece devam ettirirken, örgütsel sadakatte koşullar her ne olursa olsun birey örgütten ayrılmayı asla düşünmez. Bu bağlamda örgütsel sadakat duygusunun, bağlılık duygusundan daha güçlü bir duygu olduğunu söylemek mümkündür (Uygur ve Koç, 2010: 81) .

2.3.4. Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık davranışı Katz'ın (1964) örgütlerin etkinliği ve verimliliği için yaptıkları genel davranış tarifiyle birlikte 1983 yılında işletme yönetimi yazına Dennis Organ ve arkadaşları tarafından kazandırılan bir kavramdır. (Gürbüz vd., 2014: 4).

Örgütsel vatandaşlık davranışını George şu şekilde ifade etmiştir. George'ye göre

örgütsel vatandaşlık çalışanın örgütün biçimsel olarak koyduğu kuralların dışına çıkarak kendisinden beklenenden daha fazla davranış sergilemesidir (Sökmen; 2013: 380).

Çalışanın gönüllü olarak kabul ettiği örgütsel bağlılık örgütsel vatandaşlık davranışının öncüllerinden bir tanesidir. Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık ilişkisine yönelik literatür de yapılmış farklı çalışmalar yapılmıştır. Yapılan bu çalışmalara örnek vermek gerekirse, örgüte duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık ile pozitif ilişkilidir. Örgüte devamlılık bağlılığı, ÖDV ile negatif ilişkilidir. Tsui ve arkadaşlarının örgüte yapılan yatırımların, örgüte duygusal bağlılıkla olduğu kadar örgütsel vatandaşlık ile ilişkili olduğunu saptamışlardır (Aslan, 2008: 167).

İş gören örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi için, iş görenin örgütüne tam anlamıyla bağlı olması gerekmektedir.

2.3.5. Örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet

Platon ve Aristo'dan buyana üzerinde çokça durulan adalet kavramı sosyologlarca üzerinde çalışmalar yapılan temel konulardan birisidir. Adalet kavramının örgüt platformuna taşınmasının otuz beş yıllık gibi bir geçmişi söz konusudur. Bireylerin örgütsel adalet algısı örgüt içinde kendilerine karşı adil olunup olunmadığı hususunda yargıya varmalarını sağlayacaktır. Bireylerin örgüt içinde en çok dikkat ettiği hususların başında gelen adalet olgusu gelmektedir. Bireyler örgüt içinde kendilerine gösterilen davranışların adil olup olmadığı hakkında bir sonuca varmakta buna bağlı olarak da işlerine karşı davranış sergilemektedirler. Bugüne değin yapılan çalışmalar, örgütsel adalet algısının örgüt bireylerinin örgüte olan bağlılığını, ücret tatmini, iş tatmini, örgütle özdeşleşme, ÖVD ve örgüte duyulan güveni etkilediğini göstermiştir (Meydan ve diğerleri, 2011: 176).

Adalet algısının iş görenlerin bağlılıkları üzerine olan etkisini belirlemek örgütler için hayati önem taşımaktadır. Çalışanlar kendilerine karşı adil davranılmadığını düşündüğü bir örgüte kendin bağlı hissetmesi ve özdeşleşmesi mümkün değildir. Örgüt bireylerindeki düşük bağlılık örgütü her an terk etmeye hazır bireyler olduğunu gösterir. Böylesi bir durum çalışan devir hızının artmasına ve verimliliğin düşmesinde önemli bir etkidir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 6).

2.3.6. Örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme

Literatürde örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme kavramının aynı ya da farklı olup olmadığı hakkında görüş birliğine varılamamıştır. Bu iki kavramın aynı şeyi ifade ettiğini söyleyen bilim adamları kadar farklı iki kavram olduğunu savunan

bilim adamları da mevcuttur. Bunlardan Buchanan, örgütsel bağlılığın bileşenlerinden olan sadakat ve iş benimsemenin yanına özdeşleşmeyi dâhil etmiştir. O'Reilly ise özdeşleşmeyi, bağlılığın psikolojik temellerinden biri olarak görmüştür. Bu sebeple bağlılık ve özdeşleşmenin benzer kavramlar olduğunu söylemek mümkündür (Çakınberk ve diğerleri, 2011: 96).

Benkhoff'a göre ise (1979), çalışan bulunduğu örgütle farklı nedenler yüzünden özdeşleşme hissederler. Örgüt üyeliği çalışana tanınma ait olma hissi aynı zamanda kendini gerçekleştirme imkânı tanır. İçinde yer alınan örgütün imajı ve güvenilirliği yüksek ise çalışanlar daha fazla özdeşim ve bağlılık duyarlar (Çevik, 2014: 37).

Bu açıklamalardan hareketle örgütsel bağlılığı sağlanmış olan çalışanların örgütüyle bütünleşmesi ve özdeşleşmesi daha kolay olacağını söylemek mümkündür.

2.3.7. Örgütsel bağlılık ve örgütsel güven

Örgütsel güven kavramı her ne kadar örgütsel bağlılıkla ilişkilendirilmiş olsa da bu iki kavram birbirinden farklı yeredirler. Örneğin örgütsel bağlılık örgütte kimlik bulma ve örgüt hedeflerinin değerlendirilmesiyle alakalıyken, örgütsel güven iş görenlerin örgüt hedeflerine ve lidere olan inancıyla ilişkilidir. İş görenin örgütüyle kendini özleştirmesi ve örgüte dâhil olmasının derecesini örgütsel bağlılık yansıtmaktadır. Örgütsel bağlılığın yüksek olduğu örgütte çalışanın istekli olarak ayrılması da o kadar düşük olacaktır. Örgüt bireyleri birbirlerine ne kadar güven sağlarsa kontrol ihtiyacına ihtiyaç o kadar düşük olacaktır. Birçok bilim adamı örgütsel güvenin örgütsel bağlılığın önemli bir göstergesi olduğunu saptamışlardır. Örgüt bireyelerine karşı yapılan adil davranılması ve algılanan destek güvenin oluşmasını oluşturan güveninde örgütsel bağlılığı artırdığı görülmüştür(Taşkın ve Dilek, 2010: 40).

2.4. Örgütsel Bağlılığın Temel Boyutları, Türleri ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

2.4.1. Örgütsel bağlılığın temel boyutu

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütüne karşı olan bağlılığının ifadesidir. Bireylerin örgüte bağlılığı çok farklı boyutlarda olabilir. Bağlılığın boyutları hakkında yapılan araştırmalar bağlılığın üç boyutu olduğunu göstermiştir.

2.4.1.1. Değer uygunluğu boyutu

Değer boyutu bireylerin örgüte daha yakın olma isteğiyle ilgidir. Örgüt ve birey uyumunun birey davranışlarına olumlu yansımaları sonucu ortaya çıkar. Örgüt

bireylerinin isteyerek karşılıklı ilişki içinde olmaları örgütte huzurlu ortamın oluşmasıyla bireyler kendini daha mutlu hissedeceğinden verimlilik de yüksek olacaktır (Bağcıoğlu, 2017: 78).

Değer boyutu yüksek olan çalışanlar örgütünü özümser ve her yerde örgütünü savunur. Ayrıca bu tip bireyler örgütün en fazla güvendiği kimselerdir. Değer boyutunda çalışanlar örgüte daha fazla bağlılık duymaktadırlar

2.4.1.2. Uyum uygunluğu

Uyum uygunluğu bireyin örgütü maddi ödül elde etmek amacıyla araç olarak gördüğü bağlılık çeşididir. Birey örgüte paylaşılmış değerler için değil, ödül kazanabilmek maksadıyla bağlılık duyar. Dolayısıyla bu bağlılık türünde ödülün çekiciliği her ne kadar cazipse cezanın iticiliği o kadar etkilidir. Uyum bağlılığı gösteren bireyler, örgüt içinde yapmak istediklerini yapmak maksadıyla bulunurlar (Bağcıoğlu, 2017: 78). Uyum boyutu çalışanın örgütten çıkar elde etmesine dayalı olarak örgütte kalmayı sürdürmesidir.

2.4.1.3. İçselleştirme boyutu

İçselleştirme boyutu çalışanın örgüt değerleriyle kendi kişisel değerlerini uygun görmesidir. Çalışan örgüt değerlerinin kendine içsel ödül sunduğunu keşfederek kişisel faydası ve faydası arasında herhangi bir ayırım yapmayacaktır (Tutar, 2016: 225).

İçselleştirme tamamıyla bireysel ve örgütsel değerler arasındaki karşılıklı uyuma dayanmaktadır. Çünkü içselleştirme, bireysel değerlerin örgüt değerleriyle olan ahengi ve örgüt değer sisteminin bireyin davranışlarına uygun olduğu süreci kapsar. İçselleştirme örgütler tarafından çok fazla istenen bağlılık şeklidir. Zira içselleştirmede kişi yeni bir düşünceyi farklılığı ve davranışı kendisininmiş gibi benimsemesi söz konusudur. Şöyle ki içselleştirmede birey örgütün norm ve değerlerini kendinin norm ve değerleriymiş gibi baskı olmadan içinden gelerek benimser (Uçar, 2016: 66-67). Ayrıca içselleştirme boyutunun egemen olduğu örgütlerde yöneticiler ve çalışanlar karşılıklı memnuniyet içerisindedirler.

2.4.2. Örgütsel bağlılığın türleri

Çok yönlü olarak araştırılan örgütsel bağlılık kavramı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç temel boyutta ele alınmaktadır. Ele alınan bu üç yaklaşımda bireylerin örgütte kalmak istemelerinin temel esas olduğu görülmüştür. Kişisel özellikler ve içinde bulunan etkenler bireylerin örgüte

bağlanmasında ana etkidir. Örgütsel bağlılığın artmasında etkili olan etkenler hakkında genel bir değerlendirme yapmak mümkündür. Örgütsel bağlılığın üç temele dayandığını ileri süren Meyer ve Allendir. Bu üç temel bağlılık türünün duygusal (affective), devamlılık (continuance) ve normatif bağlılık olduğunu söyleyebiliriz (Karahana, 2009: 423).

2.4.2.1. Duygusal bağlılık

Bireyin değerleriyle örgütün değerlerinin örtüşmesi bireyin örgüte duygusal olarak bağlanmasını sağlamaktadır. Duygusal bağlılık, diğer bağlılık türlerinden farklı olarak birçok örgütsel değişkenle tutarlı ve güçlü bir ilişki göstermektedir. Duygusal bağlılık boyutu diğer bağlılık boyutlarına kıyasla iki kat daha uzun ömürlüdür (Örücü ve Kışlalıoğlu, 2014: 47).

Duygusal bağlılık: Örgüt çalışanın örgüte olan duygusal bağının ve örgütle bütünleşmesinin derecesinin yansımasıdır. Bu bağlılık türünde çalışanın örgüt amaç ve hedeflerini benimseyip olağan üstü çaba sarf ettiğini söylemek mümkündür (Hemedoğlu ve Evliyaoğlu, 2012: 61).

Yukarıdaki açıklamadan da anlaşılacağı üzere güçlü bir duygusal bağlılığa sahip olan bireyler örgütte kalmak istedikleri için kalırlar. Çalışan için örgütün büyük önem taşımasının altında yatan ana unsur örgütle özdeşleşmesidir.

2.4.2.2. Devam bağlılığı

Devam bağlılığı bireyin beklenti ve çıkarlarına ön plana alarak örgütle olan bağını sürdürmesidir. Bu bağ örgüt ve birey arasındaki karşılıklı menfaate dayalı bir ilişkinin sonucudur. Devam bağlılığı, bireyin örgütte kaldığı süre zarfında yapmış olduğu yatırım ve maliyetleri göz önünde bulundurarak kalmak istemesidir. Aslında bireyi örgüte bağlayan ekonomik unsurlardır zira örgütten ayrılması halinde zarara uğrayacağını düşünmektedir. Bireylerin birçoğu iş bulamadığından veya iş bulabilecek niteliğe sahip olmadığından örgütte kalmayı tercih ederler. Birçoğu ise ailevi ve özel nedenlerden (emeklilik, sağlık vb.) ötürü örgütte kalmaktan başka çareleri olmadığını düşünmektedir (Demirel, 2009: 117).

Devam bağlılığında çalışanın örgütte kalmasının ana nedeni ekonomik unsurlardır. Bireyin örgütten ayrılması kendisi için maliyetli olacağından kalmayı sürdürecektir.

2.4.2.3. Normatif bağlılık

Normatif bağlılık; çalışanların örgütsel amaçlara bağlanmasını zorunlu kılan ahlaki yükümlülüklerle bağlılık duygusudur. Normatif bağlılıkta çalışan kişiler örgüte bağlılık

göstermenin doğru olduğuna inanırlar. Bu konuda işe bağlılık konusunda çalışanların “doğru”dur sorusuna verecekleri cevap, “ örgütün sağlayacağı faydanın karşılığını almak için etik ilkelerin sonucu ”olacaktır. Bu bağlılıkta adanmışlık ve özverinin sonucu değil formal sözleşmenin, yani çalışmanın gereğini yerine getirmek şeklinde bir görevi ifade eder (Tutar, 2016: 228).

Normatif bağlılık Weiner (1982)’e göre, bireylerin önceki yaşam çevresiyle alakalı geçmiş sosyal hayatı ile örgüte yeni giren birey olarak sosyalleşme aşamasında hissettiği baskının bir birikimidir. Önceki hayatı veya iş gören olarak sosyalleşme deneyimi birbirinden çok farklı olmakla birlikte tutum ve davranışın uygunluğu hakkındaki mesajları beraberinde getirmektedir (Sayın, 2008: 40).

Bu bağlılık düzeyi çalışma zorunluluğunu gösteren bir bağlılık boyutudur. Normatif bağlılık da çalışanlar örgüte olan sadakatinden veya gönüllüğünden örgütteki işlerine devam zorunluluğu hissederler (Özler ve diğerleri, 2008: 9).

2.4.3. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri

Örgütler için vazgeçilmesi mümkün olmayan temel unsurların başında bağlılık gelmektedir. Böylesi önem arz eden bir konu yöneticiler için daima problem teşkil etmiştir. Bu sebeple örgütsel bağlılığın ne olduğunun anlaşılıp ve bağlılığa etki eden faktörlerin neler olduğunu saptamak gerekir (Seyhan, 2014: 40).

Yazına baktığımızda örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler hakkında birçok inceleme olduğunu görmekteyiz. Yapılan bu incelemelerin başında Hrebiniak ve Alutto(1972).Buchanan(1974), Morrow(1983), Blau ve Boal(1987), Salancik (1977) ve Angle ve Perry (1981)’in çalışmaları bunlardan sadece bir kaçıdır. Yazında yapılan incelemelerin çoğunda örgüte bağlılığı etkileyen faktörleri kişisel ve örgütsel faktörler olmak ayırarak incelemişlerdir (Bayraktar, 2014: 40).

2.4.3.1. Kişisel faktörler

Bireylerin örgütsel algılarında kişisel özelliklerinin etkisi olup olmadığı çeşitli şekillerde denenmiştir. Yapılan incelemeler de örgütsel bağlılıkla ilişkili olan faktörler belirlenmiştir. Belirlenen bu faktörler, yaş, medeni durum, cinsiyet, eğitim, hizmet süresi ve iş deneyimidir (Bayraktar, 2014: 40).

Yaş

Çalışanların örgüte olan bağlılığına etki eden yaş kişisel özelliklerle ilgili en önemli değişkenlerin başında gelmektedir. Öyle ki bu değişken çoğunlukla örgütte geçen

hizmet süresi ile birlikte değerlendirilmektedir. Birlikte değerlendirilmelerindeki en büyük etken aralarında pozitif yönlü bir ilişki olmasındandır (Keskin, 2015: 49).

Örgütsel bağlılık ve yaş arasındaki etkileşim araştırılırken bağlılıkla olan her bir yönüne ayrı ayrı bakmak gerekir. Yaş ve örgütsel bağlılığın arasındaki etkileşimin araştırıldığı bir çalışmada yaş ile duygusal bağlılık arasında olumlu bir etkileşim olduğu saptanmıştır. Fakat yaş ile devam bağlılığı arasında böyle bir etkileşimin söz konusu olmadığı saptanmıştır. Yaş ve örgütsel bağlılık arasındaki etkileşim olup olmadığını saptamak aynı zamanda çalışmada yaşın artışına istinaden bağlılığın da arttığı sonucu çıkmıştır. Öyle ki kişilerin yaşının artması farklı iş imkânı ve farklı iş imkânı ve farklı eğitim olanaklarından yoksun olduğunu göstermiştir. Bunun aksine genç çalışanların yeteri düzeyde iş tecrübesine sahip olmaması aynı zamanda farklı iş imkânı bulmaları sebebiyle örgüte bağlılıklarını artırmaktadır. Yaş ve örgütsel arasındaki etkileşim araştırılırken genel olarak pozitif yönlü bir korelasyona ulaşılmıştır. Başka bir ifadeyle çalışanın yaşının artması ile örgüte bağlılığı artmaktadır. Öyle ki çalışanın farklı iş imkânlarının azalması ayrıca örgütte terfi olanağı bulmasından ötürü çalışanın örgüte olan bağlılığı artırmaktadır (İnce, 2015: 37).

Özetle şunu belirtmek gerekirse yaş, bir örgütü değiştirmenin önünde engel olabilmektedir. Buna örnek verecek olursak yaşlı çalışanlar işten ayrılıp yeni bir işe başlaması durumunda o işi öğrenme zorluğu çekecekleri gibi genç çalışanlarda ellerine geçen fırsatı ve kariyerlerini etkileyeceğini düşünmelerinden dolayı örgütlerinde kalmayı sürdüreceklerdir.

Medeni Durum

Medeni durum örgütsel bağlılığın oluşmasında ciddi bir değişken olarak görülmektedir. Çalışanların bir takım özellikleri örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örneğin yaşı ilerlemiş olan veya çocuk sahibi olması örgütsel bağlılığın artmasında etkilidir (Camcı, 2013: 22).

İhtimal görüşlerden biri çalışan evlilerin maddi sorumluluklardan dolayı çalışmayı sürdürme konusunda daha istekli oldukları doğrultusundadır. Ayrıca örgütsel bağlılık ve medeni hal arasındaki ilişki üzerinde hiçbir kum henüz bir sonuca varamamıştır. Araştırmalarda, çalışan evlilerin, örgütte çalışan bekârlardan daha fazla bağlı olduklarına dair bilgilere ulaşılmıştır. Örgüte bağlayan değişiklerden birinin medeni durum çalışanların zorunlu kıldığı söylenebilir. İşten ayrılanların oranında bekârların daha çok olduğu tespit edilmiştir. Bu durum örgütsel bağlılık düzeyinde bekâr olanların düzeyinin daha az olduğunun bir göstergesidir. Bu ayrıca evlilerin ailesel

sorumluluk ve ekonomik yükümlülüklerinin bir sonucu olarak incelenebilir (Özevin, 2016: 28). Genel olarak medeni durumun çalışanın örgüte olan bağlılığını direk olarak etkilemese de dolaylı olarak etkilediğini söyleyebiliriz.

Eğitim

Kişilerin hayata karşı bakışını etkileyen unsurların başında eğitim düzeyi gelmektedir. Eğitim seviyesi bireyin içinde bulunduğu örgüte yüklediği anlamı ve örgüte bağlılık derecesini etkilemektedir. Örgüte bağlılık ile eğitim arasında düşük düzeyde olumsuz bir ilişki mevcuttur. Eğitim düzeyi yüksek bireylerin, isteklerinin örgüt tarafından karşılanamaması olumsuzluk seviyesini artırır. Yüksek eğitim seviyesine sahip olan bireylerin farklı iş fırsatlarına sahip olması, bu kişilerin herhangi bir örgüte bağlı olma olasılığını düşürür. Eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında tutarlı olduğu bilinmemekle beraber düşük ve olumsuz ilişki söz konusudur. Eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin örgütten beklentilerinin yüksek olması ve örgütün bu beklentilere cevap verememesinden ileri gelmektedir (Uslu, 2012: 34).

Çalışanların eğitim seviyesi yaptıkları işe karşı davranış ve tutumlarını etkiler. Eğitimini başarıyla tamamlayıp iş hayatına atılan birey kalifiye elman olarak iş yaşamına başlayacaktır. Uzun yıllar eğitime yaptığı maddi, manevi harcamaların karşılığı olarak beklentisi yüksek olacaktır (Keskin, 2015: 51).

Ayrıca şunu ifade etmek gerekirse eğitim seviyesi düşük olan çalışanların eğitim seviyesi yüksek olanlara göre alternatif iş seçeneklerinin olması veya hiç olmaması durumu onların örgütlerine bağlanmasındaki en büyük etkidir. Genel olarak eğitim düzeyinin örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilediği söylenebilir.

Hizmet Süreci

Örgütsel bağlılığa etki eden unsurlardan biri de çalışanların örgütte geçirdiği hizmet süresidir. Allen, Meyer ve Smithe'in (1993) de yaptıkları çalışmada hizmet süresinin fazla olması örgüt kurallarının içselleştirilmesinde ve örgüte karşı psikolojik bağın oluşmasında etkili olduğunu saptamışlardır. İş yaşamında çok az deneyime sahip bireylerin beklentileri genelde gerçeklikten uzaktır. Bireyin örgütte hizmet süresinin artması yaptığı işi ve iş hayatını tanıma fırsatı sunar. Örgütsel bağlılığın artmasında bireyin örgütte geçirmiş olduğu toplam hizmet süresi etkilidir (Sariboğa, 2017: 36).

Kısaca çalışanların örgüte olan bağlılıklarında bireylerin örgütte geçirmiş oldukları hizmet süresinin etkisi oldukça etkilidir. Hizmet süresiyle bağlılık arasında paralel bir ilişki söz konusudur. Çalışanlar örgütteki hizmet ettiği süre zarfında kendilerini geliştirir ve yatırım yaparlar. Çalışanlar yaptığı yatırımlardan da kolay vazgeçemedikleri için hizmet süresinin örgüte bağlılık üzerinde etkisinin olduğunu söylemek mümkündür.

İş Deneyimi

Örgütün bireye sağlamış olduğu olanakların faydalı olması birey ve örgüt için oldukça kuvvetli bağın oluşmasını sağlar. İş deneyimi olan örgütsel bağlılığı sağlamış bir çalışan örgüte rekabet üstünlüğü ve verimliliğinin artması şeklinde katkı sağlayacaktır. Örgüte aşırı bağlılığın sonucun hem çalışan hem de örgüt açısından pozitif sonuçları vardır. Bunlar arasında çalışanın uzun zaman örgütte yer alması, işten ayrılma da azalma, düşük çalışan devri ve yüksek iş doyumu bulunmaktadır (Baysal ve İnceoğlu, 2016: 133).

İş görenin örgütte çalıştığı toplam zaman ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu yapılan incelemeler sonucu görülmüştür. İş görenin bulunduğu mevkide geçirdiği süre ile örgütsel bağlılık arasında zıt yönlü bir ilişki söz konusudur. Tüm bu ilişkilerden hareketle örgütte çalışılan zamanın artması ile birlikte, örgütsel bağlılık artmaktadır. Fakat örgütün herhangi bir pozisyonunda geçirilen sürenin artması ile örgütsel bağlılık boyutlarından olan normatif ve duygusal bağlılığın olumsuz yönde etkilendiğini söyleyebiliriz. Yapılan incelemeleri göz önüne alacak olursak örgütte geçirilen zaman arttıkça örgüte bağlılığın arttığı ve geleceğe güvenle bakılan bir ortamın olduğunu söyleyebiliriz (Dikmen, 2012: 163)

Örgüt Kültürü

Literatüre örgüt kültürünü Andrew M.Pettgre'in 1979 yılında kaleme aldığı "On Studying Organizational Culters" (örgütsel kültürün incelenmesi) isimli makalesiyle girdiği görülmektedir. Birçok araştırmacı tarafından örgüt kültürü konusunda araştırma yapan bilim adamı örgütsel kültürü değişik tarzda ele almış ve tanımlamışlardır. Bunlardan Peter ve Waerman'a göre örgüt kültürü baskın ve paylaşılan değerlerden meydana gelen, bireylere sembolik olarak yansıyan, örgütteki hikâyeler, sloganlar, inançlar ve maslardan oluşan bir sistemdir. Farklı bilim insanının üzerinde fikir birliğine vardığı örgüt kültürü özellikleri kısaca şunlardır (Yalçın ve Bayram, 2014: 108).

- Örgüt kültürü biçimsel bir halde değildir. Örgüt mensuplarının düşünce tarzındaki inanç ve değerler olarak yer almaktadır.
- Örgüt kültürü örgüt üyeleri arasında paylaşımına açık durumdadır
- Örgüt kültürü tecrübeler sonrası kazanılır.
- Örgüt kültürü sürekli olarak tekrarlanan ortaya konulmuş davranış kalıplarıdır

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin çevreye uyumu ve örgüt kimliği kazanma aşamasında öğrenmiş olduğu, nesneliliği kabul edilmiş olan varsayımların örgüte yeni katılmış üyelere örgütü algılamanın ve onu hissetmenin doğru bir şekilde öğretilen temel

unsurlarıdır (Acar, 2013: 11).

Çalışanın örgüt kültürünü kabul etmiş olması aslında örgütü kabul ettiğinin en büyük göstergesidir (Çevik, 2014: 31).

Örgüt kültürü etkili ve güçlü olan bir işletmenin çalışanları etkisi altına alarak onların kurumu kabullenmesini kolaylaştıracaktır.

2.4.3.2. Örgütsel faktörler

Bireyler hayatlarının büyük bölümünü örgütte geçirmektedirler. İş yaşamında bireyin kişisel faktörlerin etkisi kadar içinde bulunulan örgüt faktörlerde bir o kadar etkilidir. Kişilik özelliklerinden farklı olarak faktörler bireyin dışında gerçekleşir. Kurumların önceliği bireylerin iş tatmini sağlayarak onlardan maksimum verim elde etmektir. Örgütsel bağlılığın artmasına etki eden faktörler ücret, ödül sistemi, iletişim birimi, yönetim tarzı, adalet almayışı vb. faktörlerdir (Bülbül, 34: 2016).

Ücret

Günümüz ekonomilerine baktığımızda çalışanların elde ettiği ücret miktarı ile bağlılık arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Öyle ki örgüt çalışanları ücret politikasının adil olduğuna inanırsa örgüte bağlılıkları da o derece yüksek olacaktır (Seyhan, 2014: 52).

Bu nedenle örgütsel bağlılığı etkileyen unsurların başında çalışanların elde ettikleri ücret düzeyi en belirgin özellik olarak görülebilir. İş görenin aldığı ücret düzeyi iş görenin yaşam standartlarını, sosyal yaşamını etkileyen en önemli etkidir. Örgütün çalışanlara sağlamış olduğu ücret önemli bir etken olup, işe ilgi ve alakayı artırarak işin cazipliğini artırmaktadır. Öyle ki yüksek ücret çalışanların yüksek düzeyde örgüte bağlanmalarını sağlar. Maddi sıkıntı duyan iş görenler için ücret, diğer unsurlardan daha öncelikli olduğunu söylemek mümkündür. Öyle ki aldığı ücretten memnuniyet olmayan çalışanlar alternatif olarak yüksek ücretli işlere yönelmeye, bulunduğu işte geçici olduğunu düşünecektir. Bu sebeple kendini işe bağlı olarak hissetmeyecektir. Ücret düzeyi düşük örgütlerde çalışan devir oranı yüksek düzeydedir (Bülbül, 2016: 12).

Sonuç olarak, çalışanın aldığı ücret işinden duyduğu memnuniyet derecesinin artmasında ve örgüte bağlanmasında oldukça etkilidir. Bağlılık ve ücret ilişkisinin bireyin beklentileri ile doğru orantılı olduğunu söylemek mümkündür.

Ödül Sistemi

Ödül örgütün çalışanları motive etmek için verdiği mükâfattır. Çalışana verilen

ödülün bireyin kişiliğine ve beklentilerine uygu olması gerekir. Bu ödüller tatminkâr olduğu sürece çalışanın örgüte yüksek düzeyde bağlılık duyacağını söylemek mümkündür (Dikmen, 2012: 169).

Çalışanın örgütle olan bağının artmasında bireyin emeği karşılığında almış olduğu maddi ve manevi ödüllerdir. Verilen ödül her çalışanda aynı etkiyi yapmasa da her çalışanı tatmin edecek bir ödül bulunur. Örgütsel bağlılığın artmasına yardımcı olacak ödül manevi olabileceği gibi fiziksel şekilde de verilebilir (Kılınç, 2013: 60).

İletişim Birimi

İletişim, bilginin samimi ve sıkça çalışanlarla paylaşılmasıdır. Çalışanlar örgütün yaptıklarını tam olarak kavratsa o kadar kolay benimserler. Örgütsel bağlılığı sağlamak için bireyin ihtiyaçlarının doğru belirlenmesi şarttır. Örgütsel bağlılığın sağlanmasında çalışanlar arası iletişimin çok iyi, onların sorunlarıyla ilgilenilmesi, sosyal aktiviteler düzenlenmesi onlar açısından motive edici unsurdur (Ada ve diğerleri, 2008: 503).

Örgüt içinde işlerin sorunsuz ve daha iyi yapılabilmesi için çalışanların birbirlerini çok iyi anlaması gerekir. Bunun yolu ise örgüt içinde sağlıklı iletişimin kurulmasıyla mümkündür. Çünkü bir örgütte yönetim süreci iletişimle doğar. Örgüt içinde gereken bilgi iletişimle elde edilemezse sorunlara çözüm üretmekte mümkün olmayacaktır (Güney, 2014: 261).

İletişimin örgütler açısından önemi ortaya çıkabilecek herhangi bir sorun hakkında yönetici kadronun haberdar olmasını sağlayarak ve biran önce çözüm bulmada yardımcı olacaktır.

Yönetim Tarzı

Bütün örgütlerde yöneticiler kendi tarzlarını ortaya koyarak bir yönetim biçimini benimserler. Ortaya konan tarzın etkisiyle yönetici ve çalışan arasında bir ilişki söz konusudur. Söz konusu bu ilişkinin örgütsel bağlılığa olumlu veya olumsuz yönde etkisi vardır (Camcı, 2013: 62).

Yönetim, iş görenler aracılığı ile iş yaptırabilmektir. Çalışanın örgüte hizmet kalitesinin de yönetim şekli oldukça etkilidir. Demokratik ve esnek yönetim tarzı, iş görenlerin örgütsel bağlılığını arttırırken, otokratik yönetim tarzının uygulandığı yönetim şeklinde ise çalışanın bağlılık hissi düşüş gösterir. Öyle ki yöneticiler çoğu zaman, çalışanları iş konusunda karar vermede serbest bırakırlar. Böylesi bir durum çalışanın işini ne şekilde yapacağına kendin karar vermesi onun örgüte karşı daha olumlu duygular geliştirmesine ve bağlılığını arttırdığı görülür. Bu nedenle yöneticiler,

çalışanlarının ihtiyaçlarıyla yakından ilgilenmeli çalışanları örgütün hedefleri istikametini sağlayarak örgütsel bağlılığı muhafaza edecek uygulama ve programlar ortaya koymalıdır (Bülbül, 2016: 11). Tüm bunlarla birlikte örgüt yöneticileri çalışanlarının isteklerini dikkate alırlarsa örgüt veriminin artmasında ve çalışanların örgüte olan bağlılıklarının yükselmesini sağlayacaklardır.

Adalet Anlayışı

Adams'ın Eşitlik Teorisi ile başlatmış olduğu örgütsel adalet çalışmaların da çalışanların başarısı ve doyum alma derecesi eşitlik veya eşitsizlikle ilişkilidir. Adams'ın Eşitlik Teorisine göre örgüt bireyleri kendi örgütünden elde ettiği kazanımları, başka örgütteki benzer durumdaki bireylerin kazanımlarıyla kıyaslarlar. Örgütsel adalet örgüt içinde uygulanan tutum ve davranışların birey tarafından algılanışıdır. Çalışanların algıladıkları adil davranıldığına ilişkin davranışlar örgütte pozitif davranışlara yol açar. Böylesi bir durum zamanla kendilerini örgütün değerli ve saygın üyesi olduklarını hissetmelerini sağlar. Örgüt içindeki adaletsizlik olduğuna inan çalışan örgütün amacına ulaşmasını zorlaştıracak hırsızlık, saldırganlık gibi kötü yollara başvuracaktır. Örgütsel Adaletin yüksek düzeyde olduğu örgütlerde bağlılığın fazla olduğu aksine zayıf olan örgütlerde ise bu bağlılık derecesinin önemli ölçüde düştüğü görülmektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 199).

Çalışanların adalet algısının saptanması örgütler açısından oldukça önemlidir. Zira çalışanların adil olunmadığını düşündüğü bir örgütte kalması ve örgütle bağ kurması mümkün değildir. Bağlılığı düşük olana çalışanlar her an örgütten ayrılmaya meyillidir. Böylesi bir durum örgüt verimini ve üretkenliğini kaybettirir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 7). Sonuç olarak örgüte karşı hissedilen adalet duygusunun yüksek oluşu çalışanların örgütsel bağlılık düzeyine etki ederek kendilerinden beklenen görevi en güzel şekilde yapmalarını sağlayacaktır. Karşılıklı beklentinin yerine getirilmesiyle örgütsel bağlılığı sağlanmış çalışanlar örgütte çalışmaya devam edecektir.

Rol Belirsizliği ve Çatışması

Rol belirsizliği iş görene verilmiş olan görevin yerine getirilmesinde kendisinden istenen performansı sergilemesi için gerekli bilgiye sahip olmadığında gerçekleşir. Örgütteki görevinin neler olduğu hakkında bilgisi olmayan çalışanın; yapılacak işle alakalı hedef ve planların olmaması işiyle ilgili sorumluluk alanın neler olduğunu tam ve kesin olarak bilmemesi rol belirsizliğine artıran durumlardır. Bireyin örgütteki görevini bilmesi işi hakkında net ve planlı hedeflerin bulunması işi hakkında alanını

bilmemesi işinde kendisinden neler beklendiği hakkında bilgi sahibi olmaması yetki alanının ne olduğuna dair kendisine bir şey bildirilmemesi rol belirsizliğini artıran etkenlerdir. Rol çatışması bireyin üstlendiği rollerin birbiriyle çelişkili olması sonucunda oluşur. Grubun bireyden beklediği rollerin bireyin beklentilerinden zıt olması çalışanı kararsız kılacak (Babataşı, 2015: 34-36). Tüm bu belirsiz ve tutarsız ortamda kendinden beklenen davranışı gösteremeyen çalışan bulunduğu örgüte karşı olumsuz bir tutum sergileyecektir. Böylesi bir çalışanın örgüte karşı bağlılığı oldukça zayıf ve güçsüz olacaktır.

Örgütün Yapısı

Örgütün yapısı ve belirlemiş olduğu iş süreci iş görenlerin bağlılıkların da oldukça etkilidir. Örgüt kurallarının yazılı halde olması merkezileşmede ve işlevsel olarak başka bölümlere bağlılık ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır. Değişimin yaşandığı çevrenin etkisiyle örgüte bağlılık, vefa ve özdeşleşme ilkelerinin, iş görenle örgüt işbirliğini ön plana çıkarır. Örgüt ve çalışanın karşılıklı çıkar sağladığını göz önünde alırsak örgüt ve çalışanın işbirliği içinde olduğunu söyleyebiliriz (Şengöz, 2015: 50). Örgüt kurallarının açık ve anlaşılır olması örgüt kademeleri arsında güçlü ve sıkı bir bağ oluşmasını sağlayacaktır. Örgüt yapısının kuvvetli olması çalışanın başarısını etkilemektedir. Çalışanların örgüte bağlılığını etkileyen en büyük etken örgüt kurallarının herkesi bağlayıcı olmasıdır.

İşin Önemi

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin başında işin önemi gelmektedir. İşin önemini tanımlayacak olursak bir işin örgüt içinde veya dışında insanların yaşamaları üzerine yaptığı etki olduğunu söyleyebiliriz. İşin önemi ve niteliği, örgütsel bağlılıkla alakalı yapılan çalışmalardan buyana önemini muhafaza etmektedir(Seyhan; 2014: 50).

İşin önemi Cohon'e (1992) göre, örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalarda buyana önemini muhafaza etmiştir. Bu konuda yapılmış çalışmalarda örgütsel bağlılık ve örgütsel özellikler ilişkinin oldukça güçlü olduğu görülmüştür. Alt kademe çalışanları kişisel faktörler daha çok etkilerken, üst kademe çalışanlarda kararlara katılma, rol belirsizliği gibi değişkenlerin bağlılık yönünden önemli bir faktör olarak ortaya çıktığını söylemek mümkündür. Örgütsel bağlılıkla ilişkisi olan işin niteliği ve önemini yüksek kademe çalışanlar daha çok önemserler. Üst düzey çalışanlara göre kararlara katılma, rol belirsizliği ve otonomi gibi konular örgütsel bağlılığı yaş, medeni durum, eğitim gibi kişisel faktörlerden daha fazla etkilidir (Kılınç, 2013: 59).

Ayrıca çalışanın kişisel hedefleri ile örgütteki işinin uyuşması çalışanın örgüte olan bağlılığını yükseltmektedir. Eğer çalışanın beklentileri ile örgütteki işinin yapısı

arasında paralellik varsa bağıllık pozitif yönlü olacaktır. Aksi halde bağıllık negatif eğilim gösterecektir.

İş Güvenliği

İş güvenliği çalışanın yaptığı iş esnasında oluşabilecek tehlikelere karşı korumak daha uygun bir çalışma ortamı sağlamak için alınan tedbirlerdir. Alınan iş güvenliği tedbirlerinin amacı çalışanların korunması ve örgüt güvenliğinin sağlanmasıdır. İş güvenliğinin temel amacı çalışanların korunması ve örgüt güvenliğinin sağlanmasıdır. İş güvenliğinin temel amacı çalışanları örgütün olumsuz etkilerinden koruyarak psikolojik yönden rahatlamalarını sağlamaktır (Öztürk ve diğerleri 2012: 254).

Liderin en önemli özelliklerinden biri olan güven, günümüz örgütlerinde her geçen gün daha fazla önem arz eder hale gelmiştir. Çalışanın örgüte bağıllığının sağlanması için liderin güven ve inandırıcı olması son derece önemlidir. Lider ve çalışanın karşılıklı güven duyması başarılı örgüt için temel unsurdur (Eraslan, 2006: 27).

Çalışanların örgüt hakkındaki düşüncelerinin pozitif ya da negatif oluşu örgüte bağıllık düzeylerini etkilemektedir. Öyle ki çalışanlar güvenilir bulmadığı bir örgütte çalışmak istemeyeceklerdir.

Karar Alma Sürecine Katılım

Örgüt çalışanlarına kararlara katılma imkânı tanıdığında çalışanlar kendi düşünce ve görüşlerine önem verildiğini görecektir böylelikle yaptıkları işten tatminkâr olacaklardır. Yöneticilerin çalışanların fikirlerine başvurması kendi yapacağı işleri kolaylaştıracaktır. İş planlanmasında kendi görüşüne başvuru çalışan işini severek ve isteyerek yerine getirecektir. Örgüt yönetimine katılmasından ötürü çalışan, yöneticilerin sorunlarını bizzat görecektir. Yönetimsel sorumluluk ve karar alma alışkanlıklarını öğrenen çalışanın ilerde yönetici olarak yetişmesine katkı sağlayacaktır. Örgüt çalışanlarının görüş ve düşüncelerini almayan onların sorunlarıyla ilgilenmeyen yöneticiler örgüt içinde tatminsiz ve duygusuz bireylerin varlığına yol açacaktır. Yönetici çalışanlarını ilgilendiren kararlarda, onların düşünce ve duygularını dikkate almalı ve onlardan faydalanmalıdır. Böylesi bir davranış birisi için değil de birlikte çalışma bilinci oluşturacaktır. Alınan kararların ortak olması biz bilincinin oluşmasında kuvvetli bir etkidir (Bayraktoroğlu, 2012: 19).

Destek Alma

Çalışanlar tarafından algılanan destek örgütsel bağıllığı etkileyen en önemli unsurların başında gelmektedir. Öyle ki çalışan tarafından hissedilen destek örgüte

olan bağıllığın derecesinin artmasında ve örgütsel değerleri benimsemesini kolaylaştırır. Örgütün desteğini arkasında hisseden çalışan psikolojik olarak örgütüyle duygusal bağ kuracaktır (Topaloğlu ve Dalgın, 2013: 286).

Örgüt içindeki sosyal ortam ve arkadaş ilişkileri örgütsel bağlılık yönünden oldukça etkilidir. Örgütte içinde aynı ortamı paylaşmakta olan bireylerin kendi aralarında iyi anlaşabilmeleri, iş dışında vakit geçirebilmeleri, bireylerin iş tatminlerini pozitif etkileyerek çalışanların örgüte olan bağlarını güçlendiren bir etkidir (Yaşar, 2015: 24).

Çalışma Saatleri

Kıdem, bir işte uzun zaman çalışılmasıdır. Kıdemi yüksek olan çalışanın bağıllığının yüksek olduğu düşünülür. Meyer ve Allen göre örgütte geçen zamana bağlı olarak statünün artmasıyla memnuniyet derecesinin artması, kıdem ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişkinin olduğu söylemişlerdir. Cohan'e göre; çalışma saati arttıkça çalışanın örgütten kazancıda artış gösterir. Artış gösteren bu kazançlar örgütsel bağıllığı artırdığı için, çalışanın kıdeminin artması örgütsel bağıllığı artırır (Erdoğruca, 2011: 116). Tüm bunlar emeğinin karşılığını ekonomik olarak aldığını düşünen bir çalışanın örgüte olan bağıllığı artacaktır.

Yükselme İmkânları

Yükselme imkânları örgüt çalışanları açısından oldukça önem arz etmektedir. Zira çalışanları bulunduğu yerden hep bir adım ileriye taşımaya yardımcı olur. Örneğin Yükselme çalışanının yapmış olduğu işin daha fazlasını yaparak hem maddi kazancını hem de sorumluluk alanını genişletmesidir (Keskin, 2015: 55).

Örgüt içinden personel yetiştirme olan terfi, çalışan hiyerarşik düzende yükselmesi ve bulunduğu görevden daha yüksek bir göreve getirilmesidir. Örgütte terfi ettirilen çalışan, önceki görevinden daha üs bir mertebeye çıkarılır. Yönetim literatürün de terfi "yükselme" olacakta kullanıldığı görülmektedir. Örgütteki terfi sistemi, kıdeme ve performansa göre gerçekleşir. Çalışanın örgüt içinde yükselme imkânı bulması onlardan hem tatmin olma duygusu hem de bağıllığında önemli bir etki edecektir (Bozkır, 2014: 53).

Örgüt çalışanları kendilerine uygun şartlarda yükselme imkânı tanınırsa bunu kendileri için uygun fırsat bilerek daha fazla çalışacaklardır. Örgüt içinde yükselme imkânına sahip olan çalışanın örgüte karşı bağıllığı son derece yüksek olacaktır.

2.5. Örgütsel Bağlılık Konusunda Geliştirilen Yaklaşımlar

Literatüre baktığımızda liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye dair birçok çalışma olduğunu söyleyebiliriz. Tüm bu çalışmalardan hareketle liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin yüksek düzeyde olduğunu söylemek mümkündür (Doğanay ve Şen, 2013: 330).

Örgüt insanı yaratıcı bir kaynak olarak görmesinin dışında kendisinin de bir ihtiyacı olduğuna inanır. Bağlılık kişinin en önemli ihtiyacıdır ve toplumun her alanında gereklidir. Bu bakımdan örgütsel bağlılık hakkında birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalardan en çok inceleme konusu olanlar şu şekildedir (Yazıcıoğlu, 2009: 6).

2.5.1. Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Örgütsel Bağlılığı Kanter'in devam bağlılığına paralel olarak Allen ve Meyer duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak üç kısımda ele almışlardır. Duygusal bağlılık Allen ve Meyer'e göre çalışanların örgütle bütünleşmesi ve örgütle duygusal bir bağ kurmasıdır. Yüksek derecede duygusal bağlılığa sahip çalışanlar örgütte kalmayı gereksinimleri olduğu için değil de bunu istedikleri için kalırlar. Çalışanlar normatif bağlılıkta ise örgütte kalmanın gerekli olduğunu bilirler. Diğer bir ifadeyle normatif bağlılık çalışanın örgütte kalma sorumluluğunun duygusal yansımasıdır (Akyürek ve diğerleri, 2013: 58).

2.5.2. Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımı

Etzioni örgütsel bağlılık konusunda ilk çalışma yapanlardan biridir. Etzioni örgütsel bağlılığı üç şekilde sınıflandırmıştır. Örgütün kişiler üstünde sahip olduğu yetkinin kişinin örgüte yakınlık göstermesinden kaynaklandığını Etzioni öne atmıştır. Şöyle ki Etzioni, örgütlerdeki mevcut olan uyum sistemi ile iş görenlerin bu sisteme bakış açısını incelemiştir. Bakacak olursak ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılığın temeli duygusallığa dayanır. Diğer bağlılık türü olan hesapçı bağlılıkta kişilerin örgütü bir araç olarak algılaması esasına dayanır. Genel anlamda örgütlerde sembolik uyum ve ahlaki katılım, çıkarıcı katılım ve ödüllendirici, yabancılaştırıcı katılım ve korkutucu uyum sistemi birlikte görülmektedir (Babataşı, 2015: 13).

2.5.3. Kenter örgütsel bağlılık yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı Kanter örgüt için zorunlu kişisel tecrübelerle dayanan bir his olarak tanımlamıştır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 6).

Kenter örgütsel bağlılığı Etzioni'den farklı olarak şu şekilde sınıflandırmıştır. Bunlar; devam bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı şeklinde literatüre kazandırmıştır. Örgütteki "devam bağlılığı" Kenter'e göre, üyenin grup bireyleri ile

arasındaki bağıllıkla örgüte bağlanması olarak ifade etmiştir. “Kontrol Bağıllığı” ise bireysel davranışın örgütün isteği doğrultusunda şekillendirdiği örgüt kurallarına bağlı olarak ortaya çıkan bağıllık türüdür. Etzioni'nin tersine Kenter üç tip bağıllığın tek başına değil de birebir etkileşimi sonucunda ortaya çıktığını söylemiştir (Sığırı, 2007: 263).

2.5.4. Wiener'in örgütsel bağıllık yaklaşımı

Winer yaptığı sınıflandırmayla, araçsal bağıllık ve örgütsel bağıllık(normatif-moral bağıllık) ayrımına ilişkin bir model ortaya koymuştur. Bu modelde ortaya konan araçsal Bağıllık; hesapçı, yararcı kendi çıkarlarına dönük olmayıdır. Örgütsel bağıllık ise değer ve moral temeline dayanan güdüleme ile oluşmaktadır. Örgütsel bağıllığı meydana getiren inançlar içsileşmiş etki yaratarak kişinin, örgütsel hedef amaç ve çıkarları yerine getirecek şekilde davranmayı sağlamaktır. Buradan araçsal güdeleyici eylemler bireyin kendisine yönelimli olduğunu, örgütsel bağıllığın ise eğilimler taşıdığını söylemek mümkündür (Bayram, 205: 132).

2.5.5. O'reilly ve Chatman'ın örgütsel bağıllık yaklaşımı

Örgütsel bağıllık O'Reilly ve Chatman'e tarafından, çalışanın örgüte psikolojik bağıllığı olarak ifade etmişlerdir. Böylesi bir halde örgütsel bağıllık, çalışanın örgüte bakışını ve özelliklerini benimseme konusunda kendilerini özdeşleştirme derecesini yansıtmaktadır. O'Reilly ve Chatman örgüte bağıllığı uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak üçe boyutta incelemişlerdir.

Uyum Bağıllığı: Uyum bağıllığı çalışanların örgütte paylaşılmış değerler için değil de, belirli kazançları elde etme adına göstermiş oldukları yüzeysel bağıllık göstermeleridir. Uyum bağıllığında çalışanlar örgütte kalmak için düşük düzeyde bağıllık gösterirler.

Özdeşleme Bağıllığı: Örgüt çalışanlarının takım arkadaşları ile sıcak ilişkiler kurması ve bu ilişkileri sürdürmesi sonucunda oluşan bağıllık türüdür. örgütün her üyesi örgütte olmaktan gurur duyar ve örgüt faydası için oldukça fedakar davranırlar. Çalışanların örgütte kalma arzuları oldukça fazladır.

İçselleştirme Bağıllığı: Örgüt ve iş gören değerlerinin ahenk göstermesi neticesinde ortaya çıkar. İçselleştirmede çalışan direk fayda görmese bile örgütün faydasına fazladan gayret sarf ederler. Böylesi bir durum çalışan bağıllığını yükseltir (Bağcıoğlu, 2017: 82).

2.5.6. Penley ve Gould'un örgütsel bağıllık yaklaşımı

Penley ve Gould Etzioni'nin sınıflandırmasından hareketle örgütsel bağlılığı, ahlaki bağlılık çıkarıcı bağlılık ve yaklaşımcı bağlılık olmak üzere üç farklı boyutta ele almışlardır. Kısaca;

Ahlaki Bağlılık: Çalışanın örgütün amaç ve hedeflerini kabullenmesidir. Birey kendini amaç ve hedeflere varılmasından; örgütün başarı ve başarısızlık göstermesinden sorumlu hisseder.

Çıkarıcı Bağlılık: Çalışan ile örgüt arasındaki karşılıklı alışveriş ilişkisinden doğan bağlılık türüdür. Çıkarıcı bağlılığa göre çalışanların örgüte katkısının karşılığında ödül beklerler.

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Farklı iş olanaklarının olmadığı çalışanların örgütsel koşullar üstünde kontrol sahibi olmadığı zamanlarda kendini gösteren bağlılık çeşididir (Gülova ve Demirsoy, 2012: 58).

2.5.7. Becker'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı Becker çalışanın işten ayrılması durumunda meydana gelecek maliyetlerle alakalı olduğunu saptamıştır. Çalışanların örgüte bağlılıklarının nedenin maliyetler olduğunu söylemiştir (Tutar, 2016: 227).

Örgütsel bağlılığı becker (1960)da ekonomik esasa dayandırmıştır. Öyle ki Becker'in bu tutumu ' yan bahis yaklaşımı' olarak bilinir. Becker Yan bahis yaklaşımında bağlılığın "davranışsal" boyutu üzerine incelemelerde bulunmuştur. Becker (1960)'a göre, bireyin yan bahislerde bulunması tutarlı davranışlar ve bu davranışlarla direk ilgisi bulunmayan çıkarları bir araya getirmesi neticesinde bağlılık kendini gösterir. Öyle ki tutarlı davranışlar tükendiğinde elinden çıkacak yatırımları düşünerek birey, davranışlar dizisini devam ettirmektedir (Sarıboğa, 2017; 29).

2.6. Örgütsel Bağlılığın Düzeyleri ve Sonuçları

Randall bağlılık düzeyleri üzerine olan çalışmasında üç düzeyden bahsetmiştir; düşük, normal ve yüksek bağlılık.

2.6.1. Düşük örgütsel bağlılığın düzeyleri ve sonuçları

Düşük bağlılık, örgüt ile çalışan arasındaki bağın düşük düzeyde olduğu çalışanın örgüt amaç ve hedeflerini yerine getirmekten uzak olduğu tutum ve davranışlar sergilemesidir. Öyle ki düşük bağlılık seviyesi, çalışanın bulunduğu örgütteki psikolojik bağlılık duygusunun düşük olduğunu yansıtır. Tüm bu nedenlerden ötürü düşük bağlılık düzeyine sahip çalışanların, buldukları örgütten ayrılıp başka

örgüte geçmeyi istemelerinden ötürü buldukları örgütte istenmeyen çalışanlar olarak görülürler (Seyhan, 2014: 62).

2.6.2. Normal örgütsel bağlılığın sonuçları

Normal bağlılık çalışan tecrübesinin kuvvetli lakin örgütle bütünleşme ve bağlılığın tam olmadığı seviyedir. Çalışanların örgütteki bağlılıklarına bakacak olursak bu bağlılık türünde bağlılığın kısmen olduğunu görürüz (Özler ve diğerleri, 2008: 9).

Kişinin bulunduğu örgütün amaç, politika ve faaliyetlerini kabul etmiş olmasına karşın tam anlamıyla kendini bulunduğu örgütle özdeşleştirememesidir. Çoğu zaman örgütün amaç ve politikaları yönünde davranış sergileyen birey kişisel değerleri ile örgütün istekleri arasında kalınca çatışma kaçınılmazdır. Normal örgütsel bağlılığı “şekilsel bağlılık” veya Allen ve Meyer’in (1990) örgütsel bağlılık ayrımında adlandırdığı “normatif bağlılığı (normative)” olarak bilinir. Normatif bağlılık çalışanların örgütte kalmak isteme arzusunun dışı vurumudur. Öyle ki normatif bağlılık duygusu içinde olan Çalışanlar, örgütte kalmaya ihtiyaç duyarlar. Normal bağlılık seviyesinde çalışan örgütün kendine ihtiyacı olduğunu düşünerek çalıştığı kurumda kalmanın doğru olacağına inanır (Demir ve Can, 2011: 26).

2.6.3. Yüksek örgütsel bağlılığın sonuçları

Yüksek örgütsel bağlılık düzeyinde iş görenler buldukları örgütün amaç ve değerlerini kabullenerek, örgütüyle bütünleştiği kendisini örgüte adadığı bağlılık derecesidir. Allen ve Meyer’a göre (1990) örgütsel bağlılığın yüksek seviyede olması bu bağlılık derecesinin duygusal bağlılık olarak görülmesine neden olmuştur. Örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde olması Allen ve Meyer’a göre (1990) duygusal bağlılık olarak adlandırılabilir. Duygusal bağlılık: Çalışanın örgütüne duyduğu duygusal bağlılığı, örgütle bütünleşmesini içermektedir. Kuvvetli bir duygusal bağlılıkla örgütte kalmış olan çalışanlar, ihtiyaç hissettiklerinden değil de, kendileri bunu istediği için örgütte kalmaya devam ederler. Yüksek bağlılık seviyesinin de örgütün amaçlarını yerine getirebilmek için birey gerekli tüm çabayı gösterir. Çalışanlar örgütte kalmak için kuvvetli bir istek içindedir. Çalışanlar örgütte kalmak için çok yoğun bir arzu içindedirler. Performans açısından bakıldığında Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar düşük olanlara göre daha iyidirler (Demir ve Öztürk, 2011: 26).

İçinde bulunduğu örgüte yüksek derecede bağlılık duyan çalışanlar örgütüne karşı güçlü tutum ve davranışlarla bağlılık gösterirler. Bu bağlılık düzeyi çalışana, mesleğinde başarı getireceği gibi ücrette doyum sağlar. Çalışanın örgüte duyduğu

minnet karşısında örgüt çalışana yetki vererek onu üst pozisyonlara taşıyarak ödüllendir. Bu bağlılık bazen de, çalışanın gelişmesini kısıtlayabilir. Öyle ki bunu daha çok yaratıcılığın ve yenileşmenin önüne engel olmasında görürüz. Yüksek bağlılık düzeyi, bazen de yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir (Dikmen, 2012: 160).

2.7. Liderlik Tarzları ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Liderlik tarzı ve örgütsel bağlılık arasında etkileşim olup olmadığını saptamak için literatüre de sayısız çalışma yapılmıştır. Literatüre baktığımızda yapılan bu çalışmalardan bir tanesi olan Blian'un yaptığı çalışmadır. Bliia yaptığı çalışmada liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerinde çok büyük etkisi olduğunu saptamıştır. Yapılan başka bir çalışmada ise Williams ve Hazer'in liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasında etkileşimin olduğunu belirtmişlerdir (Karahan, 2008, 148).

2.7.1. Demokratik liderlik tarzı ve örgütsel bağlılık ilişkisi

Liderin örgüt çalışanlarına samimi davranması çalışanların kendini rahat hissetmelerini sağlayacaktır. Liderin çalışanlara adil davranması onların görüş ve önerilere açık oluşu onların sorunlarıyla ilgilenmesi örgüte bağlılıklarında ve performanslarının artmasında çok önemlidir (Doğanay ve Şen, 2007: 345).

Demokratik liderlik Fullen' ne göre örgüt çalışanlarının kendi alanlarıyla ilgili kararlarda söz hakkı tanınmasıdır. Öyle ki katılım çoğu zaman yetki devri tarzında olacağı gibi bezende kararlara katılım sağlanarak yerine getirilir Çalışanlara örgüt kararlarında söz hakkı tanınması onların kararlara ve örgüte bağlılığını artıracığından verimli ve istekli çalışmalarını sağlayacaktır (Alga, 2017: 21).

2.7.2. Otokratik liderlik tarzı ve örgütsel bağlılık ilişkisi

Otokratik liderlik tarzı genelde bürokratik ve gelenekçi yönetim kültürünün hüküm sürdüğü örgütlerde halen geçerli olan bir tarzdır. Bu tarz liderler genelde yetkilerini astlarıyla paylaşmaktan kaçınır aslarını karar sürecine dâhil etmezler. Otokratik liderlik tarzıyla yönetilen örgütlerde kararlar hızlı alınır lakin takım ruhu ve güven eksikliği oluşur. Bu tarzdaki liderlerin tepeden inme karar alma anlayışı yeni fikir üretilmesinin ortaya çıkışını engeller. Düşüncelerinin gereksiz bulunduğunu düşünen çalışanlar sorumluluk almaktan hayli uzak dururlar. Kendilerince karar almaktan uzak olan çalışanlar, örgütlerine ve yaptıkları işe karşı olan bağlılıklarını yitirirler (Topaloğlu ve Dalgın, 2013: 286).

2.7.3. Serbest bırakıcı liderlik tarzı ve örgütsel bağlılık ilişkisi

Serbest bırakıcı liderlik tarzında uygulamayla alakalı kararları iş görenlerin kendilerinin almış olması bütün iş görenlerin fikrini sunabilmesinden oldukça önemlidir Serbest bırakıcı liderlik tarzının görüldüğü yer sorumluluk alan çalışanların yer aldığı örgütlerdir. Bilgiden yoksun düzenli iş bölümü yapmayı bilmeyen çalışanların olduğu bir örgütte serbest bırakıcı liderliğin faydasız kalacağı bir gerçektir. Bu tarz liderlikte çalışanların liderlerine duyduğu bağlılık oldukça düşük düzeydedir. Örgüt çalışanları arasında ki çatışma oldukça yüksektir. Çalışanların yapılacak iş konusunda yetersiz ve acemi oluşu verimi oldukça düşürecektir (Çakınberk ve Demirel, 2010, 107).

2.7.4. Etkileşimci liderlik tarzı ve örgütsel bağlılık ilişkisi

Etkileşimci lider ve takipçileri arasındaki ilişki karşılıklı bağlılık ilişkisine dayanmaktadır. Liderin takipçilerinden beklentisinin karşılanması için takipçilerine istedikleri şeyi sunması gerekir. Takipçiler için liderin kendilerinden beklemiş olduğu istekleri yerine getirmek oldukça önemlidir. Lider ve takipçi arasındaki bağın liderin çalışanların ihtiyaçlarını karşılamasına bağlıdır (Eraslan, 2006; 6).

Çalışanın içinde olduğu örgütün kendisine sağlamış olduğu olanakları değerlendirerek kendisi ve örgütü arasında kurmuş olduğu bağ algısının olumlu bir etkiye sahip olması her iki taraf içinde oldukça önemlidir. Örgüt tarafından bağlılığı sağlanmış olan bir çalışanın yüksek performans ve verimli çalışacağı varsayılmaktadır (Sığırı, 266: 2007).

Örgütsel bağlılık ve etkileşimci liderlik arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışma bulunmaktadır. Yapılan bu çalışmaların sonucunda etkileşimci liderlik ve çalışan arasındaki bağımlılığının iki değişik şekilde gerçekleştiği ortaya konmuştur. Bakacak olursak bunlardan ilki ekonomik haktan doğan ücret ve prim kaynaklı düşük düzey etkileşimdir. Diğeri ise; lider ve çalışanlar arasındaki ilişkiden kaynaklı yüksek düzey etkileşimdir. Etkileşim düzeyini Kunhert ve Lewis yayınladıkları bir makaleyle açıklamışlardır. Takipçi ve lider arasındaki bağın yüksek olmasında takipçilerin lidere karşı duyduğu sevgi, saygı ve güven gibi psikolojik etkenler bağın belirlenmesinde en büyük unsurlardır (Yavuz, 2008: 65).

2.7.5. Dönüştürücü liderlik tarzı ve örgütsel bağlılık ilişkisi

Dönüştürücü lider takipçilerine güven duyarak onları takdir ederek kendine ve örgüte karşı aidiyet duygusunun artmasını sağlar (Yavuz, 2009: 55).

Dönüştürücü lider örgüt üyelerine vizyon aşılıyarak kendilerine duydukları güveninin

yerleşmesini sağlar. Liderin kendini motive ettiğini düşündükleri çalışanlar örgüt menfaatlerini kendi kişisel çıkarlarından üstün görecektir. Bu durum yüksek düzeyde performans göstermelerini sağlayacaktır. Kendilerini uygun çalışma ortamında hisseden çalışanlar hem motive olmuş hem de örgütsel bağlılıklarını artırarak işlerine karşı pozitif yönlü davranış sergilerler. Kısaca dönüştürücü liderin çalışanların işe karşı tutumlarında ve davranışlarını olumlu yönde etkileyerek örgüte bağlılık derecelerinin artmasında etkili olduğunu söylemek mümkündür (Çakınberk ve Demirel, 2010: 116).

2.7.6. Karizmatik liderlik tarzı ve örgütsel bağlılık ilişkisi

Karizmatik lider takipçilerini arkasından sürükleyecek etkili ve büyümlü bir yapıya sahip olan kimsedir. Bu sebeple takipçileri üzerinde etkinliği ve bağlayıcılığı oldukça yüksektir. Örgüt kararlarını kendisi verir ve her sözü çalışanlar tarafından harfiyen yerine getirilir. Takipçilere karşı mesafeli olmasına karşın emirleri asla sorgulanmaz. Liderlerine karşı bağlı olan takipçiler örgüte karşıda aşırı bir bağlılık hissederler (Şimşek ve diğerleri, 2015: 200).

Karizmatik liderin çalışanlara yardım ederken bir beklenti içerisinde olmaması fedakâr olduğunun göstergesidir. Öyle ki fedakârlık karizmatik liderin örgüt amaçlarını ulaşmak için kişisel hedeflerinden feragat göstermesidir. Dürüstlük sergileyen liderin takipçileri ona güven duyarlar. Zira her çalışan kendilerine doğruyu söyleyen bir liderin arkasında yürümek ister. Çünkü hiçbir çalışan kendilerini kandıran bir liderin arkasında yürümek istemez. Kendilerine yalan söylendiğini düşünen çalışanların morali bozulur performansında düşüş olur. Gelecek hakkında kaygı duyan çalışanlar lideri takip etmekte hiçbir istek göstermezler. Lider ve takipçileri arasında güvenin için liderin kararlı dürüst istikrar ve adalet gibi unsurları sergilemesi yeterli olacaktır. Liderin kararlı dürüst istikrarlı ve adil oluşu çalışanlarda koşulsuz örgütsel güvenin oluşmasını sağlar. Böylesi bir durum yüksek örgütsel bağlılığın oluşmasını sağlar(Alga, 2017: 100).

Rowdwn tarafından yapılan bir aştırmada ise karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık arasında ilişkinin boyutu araştırılmıştır. Kurt'a göre liderin çalışanların ihtiyaçları hakkında hassas olmasıyla bağlılık arasında ilişki bulunmaktadır. Çalışan ihtiyaçlarına önem veren örgütlerde bağlılık vermeyenlere göre daha yüksektir (Yavuz, 2008: 65).

2.7.7. Evren ve örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul Esenler İlçesi Sosyal Sigorta Kurumuna bağlı olarak ilçe merkezinde yer alan denetmenler servisindeki memurlar oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise bu serviste görev yapan memurlardan 105' i erkek, 96'sı kadın olmak üzere toplamda 201 kişi oluşturmaktadır.

2.7.8. Veri toplama aracı

Yapılan çalışmada liderlik tarzları konusundaki literatür taranmış, çalışanların örgütsel bağlılığını artırmada yöneticilerin liderlik tarzlarının etkisini belirlemeye yönelik anket soruları hazırlanmıştır. Bu anket üç bölümden oluşmaktadır.

İlk bölüm: Demografik özellikler (cinsiyet, yaş, eğitim, unvan, hizmet ve gelir)

İkinci bölüm: Liderlik ölçeği

Üçüncü bölüm: Örgütsel bağlılık ölçeği

Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde ise Ali Taş, Kazım Çelik ve Ekber Tombul tarafından geliştirilen ve uyarlanan liderlik tarzı davranış ölçeği kullanıldı. 59 maddeden oluşan "Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği" beş alt boyuta ayrılmıştır. Yöneticilerin otoriter, demokratik, serbest bırakıcı, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzına ilişkin sorular yer almaktadır. Maddeler; "Her Zaman (4.20-5.00, "Çoğunlukla" (3.40-4.19), " Ara Sıra (2.60-3.39), "Nadiren (1.80-2.59), " (1.00-1.79), şeklinde hazırlanmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde; katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek için pek çok araştırmacı tarafından kullanılan Meyer ve Allen (1991, 1993)'ın geliştirdiği "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek, Meyer ve Allen'in öne sürdüğü örgütsel bağlılığın üç türü olan duygusal bağlılık (6 soru), devam bağlılığı (6 soru) ve normatif bağlılığı (5 soru) toplam 17 ifade ile ölçmeyi hedeflemektedir.

2.7.9. Veri toplama teknikleri

Çalışanların yöneticilerin liderlik tarzlarının örgütsel bağlılığa etkini belirlemeye yönelik veriler, hazırlanan anket ile örneklem grubundaki memurlara uygulanarak elde edilmiştir. Veriler araştırmacı tarafından örneklem grubunun bulunduğu denetmenler servisine gidilerek toplanmıştır.

2.7.10. Araştırmanın sınırlılıkları

Araştırmanın en önemli sınırlılığı; çalışanların işinden olma korkusuyla anket çalışmasına katılmakta tereddüt göstermeleri olmuştur. Araştırmaya belirli bir ildeki kamu çalışanlarının dahil edilmiş olması, araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır.

3. BULGULAR

Araştırmanın bulguları bölümünde liderlik tarzlarının ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin ortalamaları, korelasyon ve regresyon analizlerinin sonuçları ve demografik özelliklere göre farklılık analizi sonuçları incelenmiştir.

3.1. İstatistiksel Analiz

Tüm Veriler SPSS 22.0 paket programında analiz edildi. Sürekli verilerin gösterimi medyan (minimum-maksimum) ve (ortalama \pm standart sapma) ile verildi. Verilerin normal dağılıma uyumu Shapiro Wilk Testi ile sınıandı. Test sonucunda normal dağılım gösteren sürekli veriler için ortalamalar arası karşılaştırmalarda Independent T test ve ANOVA Testi kullanıldı. Normal dağılım göstermeyen sürekli veriler için ise Mann-Whitney U Test ve Kruskal Wallis Test kullanıldı. Sürekli değişkenler arasındaki ilişki Spearman Korelasyon katsayısı ile incelendi. İstatistiksel anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ olarak belirlendi.

Çizelge 3.1.: Demografik Değişkenlerin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Değişken	N	%
Yaş		
20-27 Yaş	51	25.4
28-35 Yaş	102	50.7
36-43 Yaş	30	14.9
44+ Yaş	18	9.0
Toplam	201	100
Cinsiyet		
Kadın	96	47.8
Erkek	105	52.2
Toplam	201	100

Çizelge 3.1.: Demografik Değişkenlerin Frekans ve Yüzde Dağılımları(devamı)

Eğitim		
Ortaöğretim	24	11.9
Ön Lisans	39	19.4
Lisans	83	41.3
Yüksek Lisans	47	23.4
Doktora	8	4.0
Toplam	201	100
Unvan		
Denetmen	48	23.9
Denetmen Yrd.	59	29.4
Memur	94	46.7
Toplam	201	100
Hizmet		
1-5 Yıl	93	46.2
6-10 Yıl	69	34.3
11-15 Yıl	14	7.0
16-20 Yıl	12	6.0
21-25 Yıl	6	3.0
26+ Yıl	7	3.5
Toplam	201	100
Gelir		
2500 TL ve altı	49	24.4
2501-3500 TL	103	51.2
3500 TL +	49	24.4
Toplam	201	100

Örnekleme grubunun demografik özelliklerine ilişkin tablo incelendiğinde örnekleme grubunu oluşturan katılımcıların 51'inin (%25.4) 20-27 yaş grubu, 102'sinin (%50.7) 28-35 yaş grubu, 30'unun (%14.9) 36-43 yaş grubu ve 18'inin (%9.0) 44 yaş ve üstü bireylerden oluştuğu görülmüştür. Katılımcıların 96'sı (%47.8) kadın, 105'i (%52.2) erkektir. Katılımcıların 24'ü (%11.9) Ortaöğretim, 39'u (%19.4) Ön Lisans, 83'ü (%41.3) Lisans, 47'si (%23.4) Yüksek Lisans ve 8'i (%4.0) doktora mezundur. Katılımcıların 48'i (%23.9) denetmen, 59'u (%29.4) denetmen yardımcısı ve 94'ü (%46.7) memur olarak çalışmaktadır. 93 katılımcının (%46.2) mesleki kıdemini 1-5 yıl, 69'unun (%34.3) 6-10 yıl, 14'ünün (%7.0) 11-15 yıl, 12'sinin (%6.0) 16-20 yıl, 6'sinin (%3.0) 21-25 yıl ve 7'sinin (%3.5) 26 yıl ve üstü kıdeme sahip olduğu

görülmüştür. Katılımcıların gelir grupları incelendiğinde 49'u (%24.4) 2500 TL ve altı, 103'ü (%51.2) 2500-3500 TL, ve 49'u (%24.4) 3500 TL ve üstü gelir elde etmektedir.

3.1.1. Güvenirlilik analizi

Cronbach's Alfa katsayısının değerlendirilme kriterleri;

$0,00 \leq \alpha \leq 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha \leq 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha \leq 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Çizelge 3.2.: Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Otokratik	0,795	10
Demokratik	0,901	13
Serbest Bırakıcı	0,805	11
Dönüşümcü	0,931	15
Etkileşimci	0,808	10
Toplam	0,936	59

201 katılımcıdan elde edilen verilerin liderlik tarzı davranış ölçeğinin beş alt boyutuna ilişkin Cronbach's Alpha kat sayıları sırasıyla Otokratik 0,795; Demokratik 0,901; Serbest Bırakıcı 0,805; Dönüşümcü 0,931; Etkileşimci 0,808 ve toplam 0,936 olarak bulunmuş olup ölçek yüksek güvenirliliktir.

Çizelge 3.3.: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenirlilik Analizi

Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Duygusal Bağlılık	0,741	6
Devam Bağlılığı	0,848	6
Normatif Bağlılık	0,779	6
Toplam	0,794	18

201 katılımcıdan elde edilen verilerin örgütsel bağlılık ölçeğinin beş alt boyutuna ilişkin Cronbach's Alpha kat sayıları sırasıyla Duygusal Bağlılık 0,741; Devam Bağlılığı 0,848; Normatif Bağlılık 0,779; ve toplam 0,794 olarak bulunmuş olup ölçek yeterli güvenilirliktedir.

3.2. Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği için Demografik Değişkenlere İlişkin Analizler

3.2.1. Yaş değişkenine ilişkin analizler

H_{1A}: Katılımcıların Otokratik liderlik algıları yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{1B}: Katılımcıların Demokratik liderlik algıları yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{1C}: Katılımcıların Serbest Bırakıcı liderlik algıları yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{1D}: Katılımcıların Dönüşümcü liderlik algıları yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{1E}: Katılımcıların Etkileşimci liderlik algıları yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Çizelge 3.4.: Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Yaş Grubuna İlişkin Analizler

Alt Boyutlar	Yaş Grubu	Tanımlayıcı İstatistikler	p değeri
Otokratik	20-27 Yaş (N=51)	2,8 (1,3 - 4,3) 2,9 ± 0,781	0,177 ^c
	28-35 Yaş (N=102)	2,8 (1,2 - 4,2) 2,77 ± 0,665	
	36-43 Yaş (N=30)	2,7 (1 - 4,1) 2,55 ± 0,825	
	44+ Yaş (N=18)	2,8 (1,6 - 4,5) 2,92 ± 0,87	
	Toplam (N=201)	2,8 (1 - 4,5) 2,78 ± 0,744	
	20-27 Yaş (N=51)	2,77 (1,62 - 4,85) 2,87 ± 0,789	
28-35 Yaş (N=102)	3,08 (1,23 - 4,85) 3 ± 0,818		
36-43 Yaş (N=30)	2,69 (1,23 - 5) 2,72 ± 1,083		
44+ Yaş (N=18)	3,5 (1,46 - 4,08) 3,2 ± 0,729		
Toplam (N=201)	3 (1,23 - 5) 2,94 ± 0,851		

Çizelge 3.4.: Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Yaş Grubuna İlişkin Analizler (devamı)

Serbest Bırakıcı	20-27 Yaş (N=51)	3,09 (1,91 - 3,82) 3,02 ± 0,457	0.642 ^c
	28-35 Yaş (N=102)	3 (1,18 - 3,73) 2,97 ± 0,393	
	36-43 Yaş (N=30)	2,86 (2 - 3,64) 2,92 ± 0,416	
	44+ Yaş (N=18)	3,05 (1,91 - 4,18) 3,06 ± 0,511	
	Toplam (N=201)	3 (1,18 - 4,18) 2,98 ± 0,423	
	Dönüşümcü		
20-27 Yaş (N=51)	2,93 (1,53 - 4,47) 2,95 ± 0,794	0.301 ^c	
28-35 Yaş (N=102)	3,13 (1,27 - 4,93) 3,11 ± 0,903		
36-43 Yaş (N=30)	2,5 (1,2 - 4,67) 2,76 ± 1,088		
44+ Yaş (N=18)	3,2 (1,47 - 4,4) 3,06 ± 0,861		
Toplam (N=201)	3,07 (1,2 - 4,93) 3,01 ± 0,905		
Etkileşimci			
20-27 Yaş (N=51)	3,2 (1,5 - 4,5) 2,99 ± 0,632	0.350 ^c	
28-35 Yaş (N=102)	3,2 (1,3 - 4,9) 3,04 ± 0,791		
36-43 Yaş (N=30)	3,05 (1,4 - 4,4) 2,9 ± 0,875		
44+ Yaş (N=18)	3,3 (2,1 - 4,5) 3,3 ± 0,68		
Toplam (N=201)	3,2 (1,3 - 4,9) 3,03 ± 0,759		

Veriler; medyan(minimum-maksimum) ve (ortalama ±standart sapma) gösterimi ile verilmiştir.
c: ANOVA

Çizelge 3.4. incelendiğinde katılımcıların Otokratik liderlik algıları alt boyutu yaş gruplarına göre anlamlı fark göstermemektedir. ($p>0,05$),

Çizelge 3.4. incelendiğinde katılımcıların Demokratik liderlik algıları alt boyutu yaş gruplarına göre anlamlı fark göstermemektedir. ($p>0,05$),

Çizelge 3.4. incelendiğinde katılımcıların Serbest Bırakıcı liderlik algıları alt boyutu yaş gruplarına göre anlamlı fark göstermemektedir. ($p>0,05$),

Çizelge 3.4. incelendiğinde katılımcıların Dönüşümcü liderlik algıları alt boyutu yaş gruplarına göre anlamlı fark göstermemektedir. ($p>0,05$),

Çizelge 3.4. incelendiğinde katılımcıların Etkileşimci liderlik algıları alt boyutu yaş gruplarına göre anlamlı fark göstermemektedir. ($p>0,05$),

3.2.2. Cinsiyet değişkenine ilişkin analizler

H_{2A}: Katılımcıların Otokratik liderlik algıları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{2B}: Katılımcıların Demokratik liderlik algıları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{2C}: Katılımcıların Serbest Bırakıcı liderlik algıları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{2D}: Katılımcıların Dönüşümcü liderlik algıları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{2E}: Katılımcıların Etkileşimci liderlik algıları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Çizelge 3.5.: Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Cinsiyete İlişkin Analizler

Alt Boyutlar	Cinsiyet	Tanımlayıcı İstatistikler	p değeri
Otokratik	Kadın (n=96)	2,8 (1,2 - 4,5) 2,85 ± 0,777	0.213 ^a
	Erkek (n=105)	2,8 (1 - 4,3) 2,72 ± 0,71	
	Toplam (n=201)	2,8 (1 - 4,5) 2,78 ± 0,744	
Demokratik	Kadın (n=96)	2,92 (1,23 - 4,85) 2,94 ± 0,87	0.990 ^a
	Erkek (n=105)	3 (1,23 - 5) 2,94 ± 0,837	
	Toplam (n=201)	3 (1,23 - 5) 2,94 ± 0,851	
Serbest Bırakıcı	Kadın (n=96)	3 (1,18 - 3,82) 2,96 ± 0,456	0.775 ^b
	Erkek (n=105)	3 (1,91 - 4,18) 3,01 ± 0,392	
	Toplam (n=201)	3 (1,18 - 4,18) 2,98 ± 0,423	
Dönüşümcü	Kadın (n=96)	2,93 (1,27 - 4,93) 3 ± 0,907	0.818 ^b
	Erkek (n=105)	3,07 (1,2 - 4,87) 3,02 ± 0,907	
	Toplam (n=201)	3,07 (1,2 - 4,93) 3,01 ± 0,905	
Etkileşimci	Kadın (n=96)	3,15 (1,3 - 4,9) 3,1 ± 0,723	0.347 ^b
	Erkek (n=105)	3,2 (1,4 - 4,7) 2,97 ± 0,788	
	Toplam (n=201)	3,2 (1,3 - 4,9) 3,03 ± 0,759	

Veriler; medyan(minimum-maksimum) ve (ortalama ±standart sapma) gösterimi ile verilmiştir.

a:Independent Sample t Test

b:Mann-Whitney U Test

Çizelge 3.5. incelendiğinde katılımcıların Otokratik liderlik algıları alt boyutu cinsiyete göre anlamlı fark göstermemektedir. ($p>0,05$),

Çizelge 3.5. incelendiğinde katılımcıların Demokratik liderlik algıları alt boyutu cinsiyete göre anlamlı fark göstermemektedir. ($p>0,05$),

Çizelge 3.5. incelendiğinde katılımcıların Serbest Bırakıcı liderlik algıları alt boyutu cinsiyete göre anlamlı fark göstermemektedir. ($p>0,05$),

Çizelge 3.5. incelendiğinde katılımcıların Dönüşümcü liderlik algıları alt boyutu cinsiyete göre anlamlı fark göstermemektedir. ($p>0,05$),

Çizelge 3.5. incelendiğinde katılımcıların Etkileşimci liderlik algıları alt boyutu cinsiyete göre anlamlı fark göstermemektedir. ($p>0,05$),

3.2.3. Eğitim değişkenine ilişkin analizler

H_{3A}: Katılımcıların Otokratik liderlik algıları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{3B}: Katılımcıların Demokratik liderlik algıları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{3C}: Katılımcıların Serbest Bırakıcı liderlik algıları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{3D}: Katılımcıların Dönüşümcü liderlik algıları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{3E}: Katılımcıların Etkileşimci liderlik algıları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Çizelge 3.6.: Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Eğitim Durumuna İlişkin Analizler

Gruplar	Değişkenler	Tanımlayıcı İstatistikler	p değeri	Fark Durum
Otokratik	Ortaöğretim(n=24)	2,8 (1,2 - 4,5) 2,84 ± 0,996	0,287 ^d	
	Ön Lisans(n=39)	2,7 (1,4 - 4,3) 2,62 ± 0,778		
	Lisans(n=83)	2,9 (1,3 - 4,1) 2,87 ± 0,73		
	Yüksek Lisans(n=47)	2,8 (1 - 4,3) 2,75 ± 0,616		
	Doktora(n=8)	2,4 (2,2 - 3,5) 2,6 ± 0,463		
	Total(n=201)	2,8 (1 - 4,5) 2,78 ± 0,744		

Çizelge 3.6.: Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Eğitim Durumuna İlişkin Analizler (devamı)

Demokratik	Ortaöğretim(n=24)	2,85 (1,31 - 4) 2,65 ± 1,001	0.418 ^d	
	Ön Lisans(n=39)	2,77 (1,23 - 4,85) 2,84 ± 0,993		
	Lisans(n=83)	3 (1,23 - 4,85) 3,02 ± 0,788		
	Yüksek Lisans(n=47)	3,23 (1,23 - 5) 3,03 ± 0,8		
	Doktora(n=8)	2,96 (2,46 - 3,46) 2,93 ± 0,325		
	Total(n=201)	3 (1,23 - 5) 2,94 ± 0,851		
	Serbest Bırakıcı	Ortaöğretim(n=24)		
Ön Lisans(n=39)		2,91 (1,91 - 3,73) 2,89 ± 0,411		
Lisans(n=83)		3 (2 - 3,73) 3 ± 0,342		
Yüksek Lisans(n=47)		3,18 (2,09 - 4,18) 3,13 ± 0,449		
Doktora(n=8)		3,05 (2,18 - 3,73) 3,07 ± 0,458		
Total(n=201)		3 (1,18 - 4,18) 2,98 ± 0,423		
Dönüşümcü		Ortaöğretim(n=24)	2,6 (1,2 - 4,53) 2,6 ± 1,09	0.066 ^d
	Ön Lisans(n=39)	2,73 (1,4 - 4,8) 2,88 ± 0,954		
	Lisans(n=83)	3,13 (1,6 - 4,93) 3,16 ± 0,875		
	Yüksek Lisans(n=47)	3,2 (1,47 - 4,4) 3,07 ± 0,829		
	Doktora(n=8)	3 (2,47 - 3,67) 3,01 ± 0,38		
	Total(n=201)	3,07 (1,2 - 4,93) 3,01 ± 0,905		
	Etkileşimci	Ortaöğretim(n=24)	2,4 (1,3 - 4,3) 2,58 ± 0,891	
Ön Lisans(n=39)		2,9 (1,4 - 4,6) 2,92 ± 0,866		
Lisans(n=83)		3,2 (1,4 - 4,9) 3,2 ± 0,724		
Yüksek Lisans(n=47)		3,2 (1,5 - 4,5) 3,05 ± 0,607		
Doktora(n=8)		3,1 (2,8 - 3,7) 3,14 ± 0,292		
Total(n=201)		3,2 (1,3 - 4,9) 3,03 ± 0,759		

Veriler; medyan(minimum-maksimum) ve (ortalama±standart sapma) gösterimi ile verilmiştir.

c: ANOVA

d: Kruskal Wallis Test

Çizelge 3.6. incelendiğinde katılımcıların Etkileşimci liderlik algıları alt boyutu eğitim Çizelge 3.6. incelendiğinde katılımcıların Otokratik liderlik algıları alt boyutu eğitim durumuna göre anlamlı fark göstermemektedir. ($p>0,05$),

Çizelge 3.6. incelendiğinde katılımcıların Demokratik liderlik algıları alt boyutu eğitim durumuna göre anlamlı fark göstermemektedir. ($p>0,05$),

Çizelge 3.6. incelendiğinde katılımcıların Serbest Bırakıcı liderlik algıları alt boyutu eğitim durumuna göre anlamlı fark göstermektedir. ($p<0,05$), Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu iki karşılaştırmayla test ettiğimizde Yüksek Lisans yapanların serbest bırakıcı liderlik algısı medyan skoru ortaöğretim ve ön lisans mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksektir.

Çizelge 3.6. incelendiğinde katılımcıların Dönüşümcü liderlik algıları alt boyutu eğitim durumuna göre anlamlı fark göstermemektedir. ($p>0,05$),

Çizelge 3.6. incelendiğinde katılımcıların Etkileşimci liderlik algıları alt boyutu eğitim durumuna göre anlamlı fark göstermektedir. ($p<0,05$), Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu iki karşılaştırmayla test ettiğimizde Lisans yapanların etkileşimci liderlik algısı skor ortalaması ortaöğretim mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksektir.

3.2.4. Unvan değişkenine ilişkin analizler

H_{4A}: Katılımcıların Otokratik liderlik algıları ünvana göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{4B}: Katılımcıların Demokratik liderlik algıları ünvana göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{4C}: Katılımcıların Serbest Bırakıcı liderlik algıları ünvana göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{4D}: Katılımcıların Dönüşümcü liderlik algıları ünvana göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{4E}: Katılımcıların Etkileşimci liderlik algıları ünvana göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Çizelge 3.7.: Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Ünvana İlişkin Analizler

Alt Boyutlar	Unvan	Tanımlayıcı	p değeri	Fark Durum
Otokratik	Denetmen(n=48)	2,8 (1 - 4,2) 2,68 ± 0,751	0.504 ^d	
	Denetmen Yardımcısı(n=59)	2,8 (1,3 - 4,1) 2,83 ± 0,758		
	Memur(n=94)	2,8 (1,2 - 4,5) 2,8 ± 0,734		
	Total(n=201)	2,8 (1 - 4,5) 2,78 ± 0,744		
	Denetmen(n=48)	3,38 (1,23 - 5) 3,24 ± 0,797		
Denetmen Yardımcısı(n=59)	2,92 (1,23 - 4,77) 2,84 ± 0,752			
Memur(n=94)	2,92 (1,23 - 4,85) 2,85 ± 0,907			
Total(n=201)	3 (1,23 - 5) 2,94 ± 0,851			
Denetmen(n=48)	3,09 (2,55 - 3,73) 3,12 ± 0,297	0.001^c	Denetmen – Memur Denetmen Yard. - Memur	
Denetmen Yardımcısı(n=59)	3 (2,18 - 4,18) 3,06 ± 0,368			
Memur(n=94)	2,91 (1,18 - 3,91) 2,86 ± 0,478			
Total(n=201)	3 (1,18 - 4,18) 2,98 ± 0,423			
Denetmen(n=48)	3,5 (1,67 - 4,93) 3,44 ± 0,835			0.001^d
Denetmen Yardımcısı(n=59)	2,93 (1,6 - 4,53) 2,91 ± 0,711			
Memur(n=94)	2,77 (1,2 - 4,8) 2,85 ± 0,984			
Total(n=201)	3,07 (1,2 - 4,93) 3,01 ± 0,905			
Denetmen(n=48)	3,3 (1,3 - 4,9) 3,27 ± 0,72	0.062 ^d		
Denetmen Yardımcısı(n=59)	3,2 (1,4 - 4,3) 2,95 ± 0,73			
Memur(n=94)	3,1 (1,4 - 4,7) 2,97 ± 0,778			
Total(n=201)	3,2 (1,3 - 4,9) 3,03 ± 0,759			

Veriler; medyan(minimum-maksimum) ve (ortalama ±standart sapma) gösterimi ile verilmiştir.

c: ANOVA

d: Kruskal Wallis Test

Çizelge 3.7. incelendiğinde katılımcıların Otokratik liderlik algıları alt boyutu ünvana göre anlamlı fark göstermemektedir. ($p>0,05$),

Çizelge 3.7. incelendiğinde katılımcıların Demokratik liderlik algıları alt boyutu ünvana göre anlamlı fark göstermektedir. ($p<0,05$), Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu iki karşılaştırmayla test ettiğimizde denetmenlerin demokratik liderlik algısı medyan skoru denetmen yardımcısı ve memurlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksektir.

Çizelge 3.7. incelendiğinde katılımcıların Serbest Bırakıcı liderlik algıları alt boyutu ünvana göre anlamlı fark göstermektedir. ($p < 0,05$), Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu iki karşılaştırmayla test ettiğimizde denetmen ve denetmen yardımcılarının serbest bırakıcı liderlik algısı skor ortalaması memurlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksektir. Unvan yükseldikçe serbest bırakıcı liderlik algısı skor ortalamasının arttığı görülmüştür.

Çizelge 3.7. incelendiğinde katılımcıların Dönüşümcü liderlik algıları alt boyutu ünvana göre anlamlı fark göstermektedir. ($p < 0,05$), Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu iki karşılaştırmayla test ettiğimizde denetmenlerin dönüşümcü liderlik algısı medyan skoru denetmen yardımcısı ve memurlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksektir.

Çizelge 3.7. incelendiğinde katılımcıların Etkileşimci liderlik algıları alt boyutu ünvana göre anlamlı fark göstermemektedir. ($p > 0,05$)

3.2.5. Hizmet değişkenine ilişkin analizler

H_{5A}: Katılımcıların Otokratik liderlik algıları hizmet süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{5B}: Katılımcıların Demokratik liderlik algıları hizmet süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{5C}: Katılımcıların Serbest Bırakıcı liderlik algıları hizmet süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{5D}: Katılımcıların Dönüşümcü liderlik algıları hizmet süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{5E}: Katılımcıların Etkileşimci liderlik algıları hizmet süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Çizelge 3.8.: Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Hizmet Yılına İlişkin Analizler

Alt Boyutlar	Hizmet	Tanımlayıcı İstatistikler	p değeri
Otokratik	1-5 Yıl(n=93)	2,9 (1,4 - 4,5) 2,94 ± 0,683	0,555 ^c
	6-10 Yıl(n=69)	2,8 (1,2 - 4,3) 2,71 ± 0,753	
	11-15 Yıl(n=14)	2,3 (1,4 - 3,8) 2,31 ± 0,816	
	16-20 Yıl(n=12)	2,5 (1 - 3,6) 2,46 ± 0,934	
	21-25 Yıl(n=6)	2,8 (2,4 - 3) 2,75 ± 0,251	
	26+ Yıl(n=7)	2,9 (2 - 4,2) 2,8 ± 0,762	
	Total(n=201)	2,8 (1 - 4,5) 2,78 ± 0,744	

Çizelge 3.8.: Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Hizmet Yılına İlişkin Analizler (devamı)

Demokratik	1-5 Yıl(n=93)	3 (1,23 - 4,85) 3,03 ± 0,744	0,519 ^d
	6-10 Yıl(n=69)	2,85 (1,23 - 4,23) 2,84 ± 0,912	
	11-15 Yıl(n=14)	2,27 (1,31 - 4) 2,6 ± 0,854	
	16-20 Yıl(n=12)	2,88 (1,46 - 5) 2,99 ± 1,156	
	21-25 Yıl(n=6)	3,08 (2,08 - 3,62) 3,06 ± 0,568	
	26+ Yıl(n=7)	3,69 (1,69 - 4,77) 3,29 ± 1,128	
	Total(n=201)	3 (1,23 - 5) 2,94 ± 0,851	
	Serbest Bırakıcı	1-5 Yıl(n=93)	
6-10 Yıl(n=69)		3 (1,18 - 3,82) 3,01 ± 0,427	
11-15 Yıl(n=14)		3 (2,27 - 3,64) 2,98 ± 0,369	
16-20 Yıl(n=12)		2,77 (2 - 3,45) 2,75 ± 0,44	
21-25 Yıl(n=6)		2,91 (2,36 - 4,18) 3,14 ± 0,749	
26+ Yıl(n=7)		2,73 (1,91 - 3,55) 2,77 ± 0,572	
Total(n=201)		3 (1,18 - 4,18) 2,98 ± 0,423	
Dönüşümcü		1-5 Yıl(n=93)	3,13 (1,53 - 4,93) 3,09 ± 0,758
	6-10 Yıl(n=69)	2,73 (1,27 - 4,87) 2,96 ± 0,984	
	11-15 Yıl(n=14)	2,57 (1,4 - 4,07) 2,6 ± 0,912	
	16-20 Yıl(n=12)	3 (1,2 - 4,67) 2,91 ± 1,312	
	21-25 Yıl(n=6)	3,27 (1,67 - 4,07) 3,09 ± 0,792	
	26+ Yıl(n=7)	3,53 (1,8 - 4,53) 3,35 ± 1,159	
	Total(n=201)	3,07 (1,2 - 4,93) 3,01 ± 0,905	
	Etkileşimci	1-5 Yıl(n=93)	3,2 (1,5 - 4,9) 3,1 ± 0,672
6-10 Yıl(n=69)		3,1 (1,3 - 4,6) 2,89 ± 0,739	
11-15 Yıl(n=14)		2,9 (1,4 - 4,7) 2,84 ± 1,063	
16-20 Yıl(n=12)		3,2 (1,4 - 4,4) 3,09 ± 0,948	
21-25 Yıl(n=6)		3,25 (1,4 - 3,8) 3,05 ± 0,857	
26+ Yıl(n=7)		3,9 (2,9 - 4,5) 3,79 ± 0,567	
Total(n=201)		3,2 (1,3 - 4,9) 3,03 ± 0,759	

Veriler; medyan(minimum-maksimum) ve (ortalama ± standart sapma) gösterimi ile verilmiştir.

c: ANOVA

d: Kruskal Wallis Test

Çizelge 3.8. incelendiğinde katılımcıların Otokratik liderlik algıları alt boyutu hizmet süresine göre anlamlı fark göstermemektedir. ($p>0,05$),

Çizelge 3.8. incelendiğinde katılımcıların Demokratik liderlik algıları alt boyutu hizmet süresine göre anlamlı fark göstermemektedir. ($p>0,05$),

Çizelge 3.8. incelendiğinde katılımcıların Serbest Bırakıcı liderlik algıları alt boyutu hizmet süresine anlamlı fark göstermemektedir. ($p>0,05$),

Çizelge 3.8. incelendiğinde katılımcıların Dönüşümcü liderlik algıları alt boyutu hizmet süresine gruplarına göre anlamlı fark göstermemektedir. ($p>0,05$),

Çizelge 3.8. incelendiğinde katılımcıların Etkileşimci liderlik algıları alt boyutu hizmet süresine göre anlamlı fark göstermemektedir. ($p>0,05$),

3.2.6. Gelir değişkenine ilişkin analizler

H_{6A}: Katılımcıların Otokratik liderlik algıları gelir durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{6B}: Katılımcıların Demokratik liderlik algıları gelir durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{6C}: Katılımcıların Serbest Bırakıcı liderlik algıları gelir durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{6D}: Katılımcıların Dönüşümcü liderlik algıları gelir durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{6E}: Katılımcıların Etkileşimci liderlik algıları gelir durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Çizelge 3.9.: Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Gelire İlişkin Analizler

Alt Boyutlar	Gelir	Tanımlayıcı İstatistikler	p değeri	Fark Durum
Otokratik	2500 TL ve altı(n=49)	2,9 (1,2 - 4,5) 2,92 ± 0,816	0.305 ^c	
	2501-3500 TL(n=103)	2,8 (1,3 - 4,3) 2,74 ± 0,725		
	3500+(n=49)	2,8 (1 - 4,2) 2,72 ± 0,701		
	Total(n=201)	2,8 (1 - 4,5) 2,78 ± 0,744		
Demokratik	2500 TL ve altı(n=49)	2,92 (1,23 - 4,85) 2,8 ± 0,938	0.003 ^c	2500TL ve alt – 3500+, 2501 – 3500 tl - 3500 +
	2501-3500 TL(n=103)	2,85 (1,23 - 4,85) 2,84 ± 0,815		
	3500+(n=49)	3,31 (1,23 - 5) 3,3 ± 0,741		
	Total(n=201)	3 (1,23 - 5) 2,94 ± 0,851		
Serbest Bırakıcı	2500 TL ve altı(n=49)	2,91 (1,18 - 3,73) 2,88 ± 0,494	0.000 ^d	2500TL ve alt – 3500+, 2501 – 3500 tl - 3500 +
	2501-3500 TL(n=103)	3 (1,91 - 3,91) 2,93 ± 0,373		
	3500+(n=49)	3,18 (2,18 - 4,18) 3,2 ± 0,38		
	Total(n=201)	3 (1,18 - 4,18) 2,98 ± 0,423		

Çizelge 3.9.: Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Gelire İlişkin Analizler (devamı)

Dönüşümcü	2500 TL ve altı(n=49)	<u>2,73 (1,27 - 4,53)</u> 2,88 ± 0,948	0.000^d	2500TL ve alt – 3500+, 2501 – 3500tl - 3500 +
	2501-3500 TL(n=103)	<u>2,93 (1,47 - 4,8)</u> 2,86 ± 0,818		
	3500+(n=49)	<u>3,53 (1,2 - 4,93)</u> 3,47 ± 0,9		
	Total(n=201)	<u>3,07 (1,2 - 4,93)</u> 3,01 ± 0,905		
Etkileşimci	2500 TL ve altı(n=49)	<u>2,9 (1,3 - 4,7)</u> 2,9 ± 0,81	0.072^d	
	2501-3500 TL(n=103)	<u>3,2 (1,4 - 4,6)</u> 2,99 ± 0,72		
	3500+(n=49)	<u>3,2 (1,4 - 4,9)</u> 3,27 ± 0,749		
	Total(n=201)	<u>3,2 (1,3 - 4,9)</u> 3,03 ± 0,759		

Veriler; medyan(minimum-maksimum) ve (ortalama ± standart sapma) gösterimi ile verilmiştir.

c: ANOVA

d: Kruskal Wallis Test

Çizelge 3.9. incelendiğinde katılımcıların Otokratik liderlik algıları alt boyutu gelir durumuna göre anlamlı fark göstermemektedir. ($p>0,05$),

Çizelge 3.9. incelendiğinde katılımcıların Demokratik liderlik algıları alt boyutu gelir durumuna göre anlamlı fark göstermektedir. ($p<0,05$), Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu iki karşılaştırmayla test ettiğimizde 3500 TL ve üstü geliri olanların demokratik liderlik algısı skor ortalaması 2501-3500 TL ve 2500 TL ve altı geliri olanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksektir.

Çizelge 3.9. incelendiğinde katılımcıların Serbest Bırakıcı liderlik algıları alt boyutu gelir durumuna anlamlı fark göstermektedir. ($p<0,05$), Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu iki karşılaştırmayla test ettiğimizde 3500 TL ve üstü geliri olanların Serbest Bırakıcı liderlik algısı medyan skoru 2501-3500 TL ve 2500 TL ve altı geliri olanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksektir.

Çizelge 3.9. incelendiğinde katılımcıların Dönüşümcü liderlik algıları alt boyutu gelir durumuna gruplarına göre anlamlı fark göstermektedir. ($p<0,05$), Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu iki karşılaştırmayla test ettiğimizde 3500 TL ve üstü geliri olanların Dönüşümcü liderlik algısı medyan skoru 2501-3500 TL ve 2500 TL ve altı geliri olanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksektir.

Çizelge 3.9. incelendiğinde katılımcıların Etkileşimci liderlik algıları alt boyutu gelir durumuna göre anlamlı fark göstermemektedir. ($p>0,05$),

3.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Demografik Değişkenlere İlişkin Analizler

3.3.1. Yaş değişkenine ilişkin analizler

H_{7A}: Katılımcıların Duygusal Bağlılıkları yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{7B}: Katılımcıların Devam Bağlılıkları yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{7C}: Katılımcıların Normatif Bağlılıkları yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Çizelge 3.10.: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Yaş Grubuna İlişkin Analizler

Alt Boyutlar	Yaş Grubu	Tanımlayıcı İstatistikler	p değeri	Fark Durum
Duygusal Bağlılık	20-27 Yaş (N=51)	3 (1 - 5) 2,97 ± 0,706	0.879 ^d	
	28-35 Yaş (N=102)	3 (1 - 4,67) 2,93 ± 0,636		
	36-43 Yaş (N=30)	3 (1,33 - 4,5) 2,91 ± 0,716		
	44+ Yaş (N=18)	3 (2,17 - 3,33) 2,84 ± 0,381		
	Toplam (N=201)	3 (1 - 5) 2,93 ± 0,646		
	Devam Bağlılığı	20-27 Yaş (N=51)		
28-35 Yaş (N=102)		2,83 (1,17 - 5) 2,92 ± 0,99		
36-43 Yaş (N=30)		2,17 (1,17 - 4) 2,33 ± 0,769		
44+ Yaş (N=18)		3,33 (1 - 5) 2,96 ± 1,205		
Toplam (N=201)		2,83 (1 - 5) 2,87 ± 0,981		
Normatif Bağlılık		20-27 Yaş (N=51)	3 (1,33 - 4,67) 2,98 ± 0,808	0.115 ^c
	28-35 Yaş (N=102)	3 (1 - 5) 2,94 ± 0,856		
	36-43 Yaş (N=30)	2,58 (1 - 4,17) 2,58 ± 0,933		
	44+ Yaş (N=18)	3,33 (1,33 - 4,5) 3,13 ± 0,981		
	Toplam (N=201)	3 (1 - 5) 2,91 ± 0,874		

Veriler; medyan(minimum-maksimum) ve (ortalama ±standart sapma) gösterimi ile verilmiştir.

c: ANOVA

d: Kruskal Wallis Test

Çizelge 3.10. incelendiğinde katılımcıların Duygusal Bağlılık alt boyutu yaş gruplarına göre anlamlı fark göstermemektedir. ($p>0,05$),

Çizelge 3.10. incelendiğinde katılımcıların Devam Bağlılık alt boyutu yaş gruplarına göre anlamlı fark göstermektedir. ($p < 0,05$), Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu iki karşılaştırmayla test ettiğimizde 20-27 yaş grubu ve 28-35 yaş grubu katılımcıların devam bağlılık medyan skoru 36-43 yaş grubundakilerden istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksektir.

Çizelge 3.10. incelendiğinde katılımcıların normatif bağlılık alt boyutu yaş gruplarına göre anlamlı fark göstermemektedir. ($p > 0,05$)

3.3.2. Cinsiyet değişkenine ilişkin analizler

H_{8A}: Katılımcıların Duygusal Bağlılıkları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{8B}: Katılımcıların Devam Bağlılıkları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{8C}: Katılımcıların Normatif Bağlılıkları cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Çizelge 3.11.: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Cinsiyete İlişkin Analizler

Alt Boyutlar	Cinsiyet	Tanımlayıcı İstatistikler	p değeri
Duygusal Bağlılık	Kadın (n=96)	3 (1 - 5) 2,87 ± 0,74	0.298 ^b
	Erkek (n=105)	3 (1,67 - 4,5) 2,99 ± 0,543	
	Toplam (n=201)	3 (1 - 5) 2,93 ± 0,646	
Devam Bağlılığı	Kadın (n=96)	2,67 (1 - 4,67) 2,85 ± 0,951	0.670 ^b
	Erkek (n=105)	2,83 (1,17 - 5) 2,89 ± 1,012	
	Toplam (n=201)	2,83 (1 - 5) 2,87 ± 0,981	
Normatif Bağlılık	Kadın (n=96)	3 (1 - 4,67) 2,88 ± 0,948	0.814 ^b
	Erkek (n=105)	3 (1 - 5) 2,95 ± 0,804	
	Toplam (n=201)	3 (1 - 5) 2,91 ± 0,874	

Veriler; medyan(minimum-maksimum) ve (ortalama ± standart sapma) gösterimi ile verilmiştir.

b: Mann-Whitney U Test

Çizelge 3.11. incelendiğinde katılımcıların Duygusal Bağlılık alt boyutu cinsiyete göre anlamlı fark göstermemektedir. ($p > 0,05$),

Çizelge 3.11. incelendiğinde katılımcıların Devam Bağlılığı alt boyutu cinsiyete göre anlamlı fark göstermemektedir. ($p>0,05$),

Çizelge 3.11. incelendiğinde katılımcıların normatif bağlılık alt boyutu cinsiyete göre anlamlı fark göstermemektedir. ($p>0,05$)

3.3.3. Eğitim değişkenine ilişkin analizler

H_{9A}: Katılımcıların Duygusal Bağlılıkları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{9B}: Katılımcıların Devam Bağlılıkları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{9C}: Katılımcıların Normatif Bağlılıkları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Çizelge 3.12.: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Eğitim Durumuna İlişkin Analizler

Alt Boyutlar	Eğitim Durumu	Tanımlayıcı İstatistikler	p değeri	Fark Durum			
Duygusal Bağlılık	Ortaöğretim(n=24)	2,83 (1 - 4,33) 2,85 ± 0,679	0.093 ^d				
	Ön Lisans(n=39)	3 (1 - 4,5) 2,79 ± 0,621					
	Lisans(n=83)	3 (2 - 5) 3,1 ± 0,552					
	Yüksek Lisans(n=47)	3 (1 - 4,5) 2,78 ± 0,768					
	Doktora(n=8)	2,83 (2,5 - 3,83) 2,96 ± 0,51					
	Total(n=201)	3 (1 - 5) 2,93 ± 0,646					
	Devam Bağlılığı	Ortaöğretim(n=24)			2,33 (1 - 5) 2,36 ± 1,058	0.073 ^d	
		Ön Lisans(n=39)			3,33 (1,33 - 4,5) 2,93 ± 0,992		
Lisans(n=83)		2,83 (1,17 - 4,67) 2,91 ± 0,993					
Yüksek Lisans(n=47)		2,83 (1,33 - 5) 2,95 ± 0,877					
Doktora(n=8)		2,83 (2 - 4,5) 3,1 ± 0,913					
Total(n=201)		2,83 (1 - 5) 2,87 ± 0,981					

Çizelge 3.12.: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Eğitim Durumuna İlişkin Analizler (devamı)

	Ortaöğretim(n=24)	<u>2,33 (1,33 - 4,5)</u> 2,65 ± 0,897	
	Ön Lisans(n=39)	<u>3 (1 - 4,5)</u> 2,86 ± 0,847	
Normatif Bağlılık	Lisans(n=83)	<u>3,17 (1 - 5)</u> 3,17 ± 0,812	0.009^c Lisans - Yüksek lisans
	Yüksek Lisans(n=47)	<u>2,83 (1 - 4,33)</u> 2,68 ± 0,949	
	Doktora(n=8)	<u>2,5 (2,17 - 3,33)</u> 2,69 ± 0,44	
	Total(n=201)	<u>3 (1 - 5)</u> 2,91 ± 0,874	

Veriler; medyan(minimum-maksimum) ve (ortalama ± standart sapma) gösterimi ile verilmiştir.

c: ANOVA

d: Kruskal Wallis Test

Çizelge 3.12. incelendiğinde katılımcıların Duygusal Bağlılık alt boyutu eğitim durumuna göre anlamlı fark göstermemektedir. ($p>0,05$),

Çizelge 3.12. incelendiğinde katılımcıların Devam Bağlılık alt boyutu eğitim durumuna göre anlamlı fark göstermemektedir. ($p>0,05$),

Çizelge 3.12. incelendiğinde katılımcıların normatif bağlılık alt boyutu eğitim durumuna göre anlamlı fark göstermektedir. ($p<0,05$) Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu iki karşılaştırmayla test ettiğimizde Lisans yapanların normatif bağlılık skor ortalaması yüksek lisans mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksektir.

3.3.4. Ünvan değişkenine ilişkin analizler

H_{10A}: Katılımcıların Duygusal Bağlılıkları ünvana göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{10B}: Katılımcıların Devam Bağlılıkları ünvana göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{10C}: Katılımcıların Normatif Bağlılıkları ünvana göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Çizelge 3.13.: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Unvana İlişkin Analizler

Alt Boyutlar	Unvan	Tanımlayıcı İstatistikler	p değeri	Fark Durum		
Duygusal Bağlılık	Denetmen(n=48)	$\frac{2,83 (1,67 - 4,5)}{2,87 \pm 0,517}$	0.264 ^d			
	Denetmen Yardımcısı(n=59)	$\frac{3 (2 - 4,33)}{3,03 \pm 0,488}$				
	Memur(n=94)	$\frac{3 (1 - 5)}{2,9 \pm 0,777}$				
	Total(n=201)	$\frac{3 (1 - 5)}{2,93 \pm 0,646}$				
	Denetmen(n=48)	$\frac{3 (1,33 - 5)}{3,11 \pm 1,027}$				
Devam Bağlılığı	Denetmen Yardımcısı(n=59)	$\frac{3,17 (1,17 - 4,67)}{2,98 \pm 1,009}$	0.029^d	Memur-denetmen		
	Memur(n=94)	$\frac{2,5 (1 - 5)}{2,67 \pm 0,907}$				
	Total(n=201)	$\frac{2,83 (1 - 5)}{2,87 \pm 0,981}$				
	Denetmen(n=48)	$\frac{2,92 (1,5 - 4,67)}{2,9 \pm 0,76}$			0.587 ^d	
	Denetmen Yardımcısı(n=59)	$\frac{3,17 (1,67 - 4,5)}{3,03 \pm 0,719}$				
Memur(n=94)	$\frac{3 (1 - 5)}{2,85 \pm 1,009}$					
Total(n=201)	$\frac{3 (1 - 5)}{2,91 \pm 0,874}$					

Veriler; medyan(minimum-maksimum) ve (ortalama \pm standart sapma) gösterimi ile verilmiştir.
d: Kruskal Wallis Test

Çizelge 3.13. incelendiğinde katılımcıların Duygusal Bağlılık alt boyutu unvana göre anlamlı fark göstermemektedir. ($p>0,05$),

Çizelge 3.13. incelendiğinde katılımcıların Devam Bağlılığı alt boyutu unvana göre anlamlı fark göstermektedir. ($p<0,05$), Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu iki karşılaştırmayla test ettiğimizde denetmenlerin devam bağlılığı medyan skoru yüksek memurlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksektir.

Çizelge 3.13. incelendiğinde katılımcıların normatif bağlılık alt boyutu unvana göre anlamlı fark göstermemektedir. ($p>0,05$)

3.3.5. Hizmet değişkenine ilişkin analizler

H_{11A}: Katılımcıların Duygusal Bağlılıkları hizmet süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{11B}: Katılımcıların Devam Bağlılıkları hizmet süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{11c}: Katılımcıların Normatif Bağlılıkları hizmet süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Çizelge 3.14.: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Hizmet Yılına Analizler

Alt Boyutlar	Hizmet	Tanımlayıcı İstatistikler	p değeri		
Duygusal Bağlılık	1-5 Yıl(n=93)	3 (1 - 5) 2,98 ± 0,666	0.499 ^d		
	6-10 Yıl(n=69)	3 (1 - 4,67) 2,92 ± 0,701			
	11-15 Yıl(n=14)	3,08 (2 - 3,5) 2,98 ± 0,402			
	16-20 Yıl(n=12)	2,92 (1,67 - 3,33) 2,78 ± 0,457			
	21-25 Yıl(n=6)	3,17 (2,5 - 3,33) 3 ± 0,333			
	26+ Yıl(n=7)	2,5 (1,33 - 3,33) 2,52 ± 0,649			
	Total(n=201)	3 (1 - 5) 2,93 ± 0,646			
	Devam Bağlılığı	1-5 Yıl(n=93)		3,17 (1 - 4,67) 3,02 ± 0,935	0.062 ^d
		6-10 Yıl(n=69)		2,5 (1,17 - 5) 2,7 ± 0,919	
11-15 Yıl(n=14)		2,75 (1,17 - 4,5) 2,71 ± 1,137			
16-20 Yıl(n=12)		2,17 (1,17 - 5) 2,43 ± 1,169			
21-25 Yıl(n=6)		3,08 (1,33 - 3,5) 2,72 ± 0,873			
26+ Yıl(n=7)		4 (2 - 5) 3,69 ± 1,124			
Total(n=201)		2,83 (1 - 5) 2,87 ± 0,981			
Normatif Bağlılık		1-5 Yıl(n=93)	3 (1 - 5) 2,93 ± 0,822	0.118 ^c	
		6-10 Yıl(n=69)	3 (1 - 4,67) 2,93 ± 0,92		
	11-15 Yıl(n=14)	2,83 (1,5 - 4,5) 2,76 ± 0,867			
	16-20 Yıl(n=12)	2,33 (1 - 4) 2,38 ± 0,905			
	21-25 Yıl(n=6)	3,33 (2,17 - 3,83) 3,28 ± 0,584			
	26+ Yıl(n=7)	3,33 (1,5 - 4,33) 3,45 ± 0,999			
	Total(n=201)	3 (1 - 5) 2,91 ± 0,874			

Veriler; medyan(minimum-maksimum) ve (ortalama ± standart sapma) gösterimi ile verilmiştir.

c: ANOVA

d: Kruskal Wallis Test

Çizelge 3.14. incelendiğinde katılımcıların Duygusal Bağlılık alt boyutu unvana göre anlamlı fark göstermemektedir. ($p>0,05$),

Çizelge 3.14. incelendiğinde katılımcıların Devam Bağlılığı alt boyutu hizmet süresine göre anlamlı fark göstermemektedir. ($p>0,05$),

Çizelge 3.14. incelendiğinde katılımcıların normatif bağlılık alt boyutu hizmet süresine göre anlamlı fark göstermemektedir. ($p>0,05$)

3.3.6. Gelir değişkenine ilişkin analizler

H_{12A}: Katılımcıların Duygusal Bağlılıkları gelir durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{12B}: Katılımcıların Devam Bağlılıkları gelir durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H_{12C}: Katılımcıların Normatif Bağlılıkları gelir durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Çizelge 3.15.: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Gelire İlişkin Analizler

Alt Boyutlar	Hizmet	Tanımlayıcı İstatistikler	p değeri
Duygusal Bağlılık	1-5 Yıl(n=93)	3 (1 - 5) 2,98 ± 0,666	0.499 ^d
	6-10 Yıl(n=69)	3 (1 - 4,67) 2,92 ± 0,701	
	11-15 Yıl(n=14)	3,08 (2 - 3,5) 2,98 ± 0,402	
	16-20 Yıl(n=12)	2,92 (1,67 - 3,33) 2,78 ± 0,457	
	21-25 Yıl(n=6)	3,17 (2,5 - 3,33) 3 ± 0,333	
	26+ Yıl(n=7)	2,5 (1,33 - 3,33) 2,52 ± 0,649	
	Total(n=201)	3 (1 - 5) 2,93 ± 0,646	
	Devam Bağlılığı	1-5 Yıl(n=93)	
6-10 Yıl(n=69)		2,5 (1,17 - 5) 2,7 ± 0,919	
11-15 Yıl(n=14)		2,75 (1,17 - 4,5) 2,71 ± 1,137	
16-20 Yıl(n=12)		2,17 (1,17 - 5) 2,43 ± 1,169	
21-25 Yıl(n=6)		3,08 (1,33 - 3,5) 2,72 ± 0,873	
26+ Yıl(n=7)		4 (2 - 5) 3,69 ± 1,124	
Total(n=201)		2,83 (1 - 5) 2,87 ± 0,981	
Normatif Bağlılık		1-5 Yıl(n=93)	3 (1 - 5) 2,93 ± 0,822
	6-10 Yıl(n=69)	3 (1 - 4,67) 2,93 ± 0,92	
	11-15 Yıl(n=14)	2,83 (1,5 - 4,5) 2,76 ± 0,867	
	16-20 Yıl(n=12)	2,33 (1 - 4) 2,38 ± 0,905	
	21-25 Yıl(n=6)	3,33 (2,17 - 3,83) 3,28 ± 0,584	
	26+ Yıl(n=7)	3,33 (1,5 - 4,33) 3,45 ± 0,999	
	Total(n=201)	3 (1 - 5) 2,91 ± 0,874	

Veriler; medyan(minimum-maksimum) ve (ortalama ± standart sapma) gösterimi ile verilmiştir.

c: ANOVA d: Kruskal Wallis Test

Çizelge 3.15. incelendiğinde katılımcıların Duygusal Bağlılık alt boyutu gelir durumuna göre anlamlı fark göstermektedir. ($p<0,05$), Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu iki karşılaştırmayla test ettiğimizde 2501-3500 TL geliri olanların duygusal bağlılık medyan skoru geliri 2500 TL ve altı olanlardan istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksektir.

Çizelge 3.15. incelendiğinde katılımcıların Devam Bağlılık alt boyutu gelir durumuna göre anlamlı fark göstermemektedir. ($p>0,05$),

Çizelge 3.15. incelendiğinde katılımcıların normatif bağlılık alt boyutu gelir durumuna göre anlamlı fark göstermemektedir. ($p>0,05$)

3.4. Korelasyon Analizi

Çizelge 3.16.: Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği Korelasyon Analizi

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Otokratik	———							
2. Demokratik	0.163*	———						
3. Serbest Bırakıcı	0.124	0.398**	———					
4. Dönüşümcü	0.157*	0.836**	0.502**	———				
5. Etkileşimci	0.258**	0.738**	0.346**	0.759**	———			
6. Duygusal Bağlılık	-0.128	-0.038	0.111	-0.03	-0.024	———		
7. Devam Bağlılığı	0.383**	0.333**	0.298**	0.419**	0.455**	-0.011	———	
8. Normatif Bağlılık	0.222**	0.532**	0.308**	0.573**	0.597**	0.135	0.439**	———

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Çizelge 3.16. incelendiğinde, Otokratik liderlik algısı ve Demokratik liderlik algısı arasında pozitif yönlü zayıf ilişki ($p<0.05$; $r=0.163$), Dönüşümcü liderlik algısı ve Otokratik liderlik algısı arasında pozitif yönlü zayıf ilişki ($p<0.05$; $r=0.157$), Etkileşimci liderlik algısı ve Otokratik liderlik algısı arasında pozitif yönlü zayıf ilişki ($p<0.01$; $r=0.258$), Devam Bağlılığı ve Otokratik liderlik algısı arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki ($p<0.01$; $r=0.383$), Normatif Bağlılık ve Otokratik liderlik algısı arasında pozitif yönlü zayıf ilişki ($p<0.01$; $r=0.222$), Serbest Bırakıcı liderlik algısı ve Demokratik liderlik algısı arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki ($p<0.01$; $r=0.398$), Dönüşümcü liderlik algısı ve Demokratik liderlik algısı arasında pozitif yönlü oldukça yüksek düzeyde ilişki ($p<0.01$; $r=0.836$), Etkileşimci liderlik algısı ve Demokratik liderlik algısı arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişki ($p<0.01$; $r=0.738$), Devam

Bağlılığı ve Demokratik liderlik algısı arasında pozitif yönlü zayıf ilişki ($p<0.01$; $r=0.333$), Normatif Bağlılık ve Demokratik liderlik algısı arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki ($p<0.01$; $r=0.532$), Dönüşümcü liderlik algısı ve Serbest Bırakıcı liderlik algısı arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki ($p<0.01$; $r=0.502$), Etkileşimci liderlik algısı ve Serbest Bırakıcı liderlik algısı arasında pozitif yönlü zayıf ilişki ($p<0.01$; $r=0.346$), Devam Bağlılığı ve Serbest Bırakıcı liderlik algısı arasında pozitif yönlü zayıf ilişki ($p<0.01$; $r=0.298$), Normatif Bağlılık ve Serbest Bırakıcı liderlik algısı arasında pozitif yönlü zayıf ilişki ($p<0.01$; $r=0.308$), Etkileşimci liderlik algısı ve Dönüşümcü liderlik algısı arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişki ($p<0.01$; $r=0.759$), Devam Bağlılığı ve Dönüşümcü liderlik algısı arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki ($p<0.01$; $r=0.419$), Normatif Bağlılık ve Dönüşümcü liderlik algısı arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki ($p<0.01$; $r=0.573$), Devam Bağlılığı ve Etkileşimci liderlik algısı arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki ($p<0.01$; $r=0.455$), Normatif Bağlılık ve Etkileşimci liderlik algısı arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki ($p<0.01$; $r=0.597$), Normatif Bağlılık ve Devam Bağlılığı arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki ($p<0.01$; $r=0.439$) bulunmuştur.

4. SONUÇ

Rekabetin yoğun bir şekilde yaşandığı günümüz iş dünyasında çalışanların örgütsel bağlılığı örgütler açısından son derece önemlidir. Böylesi bir ortamda yöneticilerin liderlik tarzı çalışanların kişisel ve örgütsel ilişkilerinde oldukça etkili olmaktadır. Ayrıca değinildiği üzere, yönetim ve organizasyon alanında görülen post modern yaklaşımlar, çağdaş ve güncel kavram ve uygulamalar kapsamında, liderlik kavramının da farklı boyutlarıyla ele alınması ve ön planda tutulması gerekliliği ön plana çıkmaktadır. Stratejik yönetim, değişim yönetimi, yalın yönetim ve organizasyon yapılarındaki yeni gelişmeler, toplam kaliteden kurumsal yönetime kadar yeni yönetim uygulamaları ve özellikle sürdürülebilirlik anlayışı ve yaklaşımı, işletmelerde liderlik sürecinin önemini ortaya koymaktadır. Örgüt çevresinin değişken ve dinamik olması nedeniyle, örgütlerde alınması gereken kararlar çoğu zaman ani ve bir an önce alınmak zorundadır. Bu durum lidere önemli görevler düştüğünü göstermektedir. Öyle ki lider çalışanların düşüncelerini, bilgi birikimlerini ve kabiliyetlerini harekete geçirmede öncü olmalıdır. Liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık, modern yönetim kavramları içinde en fazla ilgi gören kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık çalışanların, işle ilgili tutumlarından biri olarak, özellikle son yıllarda üzerinde çokça çalışma yapılan bir konu olarak güncelliğini sürdürmektedir. Örgütlerin çalışanlardan yüksek fayda elde etmesi için çalışanların örgütsel bağlılığının sağlanması en önemli unsurdur. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün değerlerini benimseme derecelerini ve örgütte kalma arzularını ortaya çıkarmaktadır. Liderlik tarzları hakkında bugüne kadar yapılan çalışmalara baktığımızda hemen hepsinde örgütsel bağlılık belirleyici olarak ilk sırada yer almıştır.

Bu çalışmada, örgütlerdeki yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzlarının örgütsel bağlılığa olan etkisi, çalışanların görüşlerine dayalı olarak analiz edilmiştir. Yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzları çalışanların örgütsel bağlılıklarını gerçekten etkiler mi? sorusuna cevap bulmak amacıyla ele alınan bu çalışmanın sonucunda görülmüştür ki incelenen liderlik tarzları örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Bu araştırmada ilk olarak yöneticilerin sergilediği liderlik tarzlarının çalışanlar tarafından algılanması ve çalışanların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiler

incelenmiş daha sonra çalışanların demografik özelliklerinin (cinsiyet, yaş, eğitim ve işletmedeki hizmet süresi) liderlik algısı ile örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Bu çalışmada yapılan incelemeler sonucunda çalışanların liderlik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu anlamlı ilişkide liderliğin örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı üzerinde etkileri olduğu görülmüştür.

Bu çalışmada yapılan analizler sonucunda çalışanların demografik özelliklerinin (yaş, cinsiyet, hizmet süresi gelir ve eğitim düzeyinin) liderlik algısı ile örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Korelasyon analizi ile değişkenler arasında ilişki olup olmadığını sonra liderlik ölçeğinin tüm alt boyutları ile örgütsel bağlılık ölçeğinin tüm alt boyutlarının arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki olup olmadığını araştırdık. Yapılan çalışmadan buna bir örnek verecek olursak; tabloyu incelediğimizde etkileşimci liderlik ve demokratik liderlik alt boyutları arasında ki korelasyon katsayısı 0,738 bulunmuş yani aralarında pozitif yönde yüksek derecede ilişki vardır. Demokratik liderlik davranışının artışı etkileşimci liderliği de artırıyor. Bunun tam tersinin de doğru olduğunu ifade etmek mümkündür. Fakat demokratik liderlikle etkileşimci liderlik alt boyutları incelendiğinde korelasyon katsayısı 0,163 bulunmuş. Bu değer iki alt boyut arasında çok düşük düzeyde neredeyse hiç'e yakın bir ilişki olduğunu gösteriyor. Yani etkileşimci liderlik davranışındaki herhangi bir artış ya da azalış demokratik liderlik davranışını çok fazla etkilemeyeceği gibi, demokratik liderlik davranışındaki herhangi bir artış ya da azalış da etkileşimci liderlik davranışını etkilemeyecektir.

Çalışmada daha sonra ise örgütsel bağlılık için demografik değişkenlere ilişkin analizler için yaptık. Örgütsel bağlılık ölçeği üç alt boyuttan oluşuyor. Bu boyutlar: duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılıktan oluşmaktadır. Demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, eğitim, unvan, hizmet ve gelir) değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermedikleri incelendi ve p değerlerine göre karar alındı. Yapılan analizler sonucunda çalışanların yaş, cinsiyetine, gelire, hizmet sürelerine ve eğitim düzeyine göre liderlik algıları anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

Sonuç olarak tüm bu açıklamalardan hareketle liderlik tarzının örgütsel bağlılığı etkilediğini örgüt başarısında önemli bir etken olduğunu söylemek mümkündür. Örgüt yöneticileri çalışanların isteklerini çok iyi analiz ederek onların örgütsel bağlılıklarını normatif ve devam bağlılığından ziyade duygusal bağlılık duymaları için harekete geçirmelidir. Çalışan zorunlu veya gereksinimi olduğu için değil de hakikaten o örgütte kalmak istediği için devam ederse örgüte faydası oldukça yüksek olacaktır.

KAYNAKLAR

- Ada, N. Alver, İ. ve Atlı, F.** (2008). "Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8 (2), s.s.487-518.
- Akbaba, A. ve Erenler, E.** (2008). "Otel İşletmelerinde yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), s.s. 21-36.
- Akşit, H.** (2010). *Yönetim ve Yöneticilik*, İkinci Baskı, Kum Saati Yayınları, İstanbul.
- Akyürek, Ç.E. Toygar, Ş.A. ve Şener, T.** (2013). "Örgüt Kültür ve Alt Kültürün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 12(2).
- Alga, E.** (2017). "Örgütlerde Algılanan Liderlik Tarzlarının Tükenmişliğe Etkisi", *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28 s.s.1308-2922.
- Altun, Y.** (2013). "Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Etkisi", (*Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*), Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arabacı, İ.B. Alanoğlu, M. ve Doğan, B.** (2014). "Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki ilişki". *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(1).
- Arıkboğa, F.Ş.** (2013). *Yönetim Becerileri*, Birinci Baskı, Der Yayıncılık, İstanbul.
- Arslan, P.** (2016). "Çizgi Filmlerde Lider Özelliklerinin Eğitimdeki Yeri", (*Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aslan, Ş.** (2008). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi*,15(2) s.s.163-178.
- Ataman, G.** (2009). *İşletme yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Atıgan, F.** (2014). *Yönetim ve Organizasyon*, Üçüncü Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara
- Aygün, A.** (2012). "Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi". (*Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aykanat, Z.** (2010). "Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama". (*Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*), Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Babataşı, N.** (2015). "Özel Bir Hastanede Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Değerlendirilmesi", (*Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*), İstanbul Bilim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Bağcı, Z.** (2009). "Örgütlerde Çalışanların Algıladıkları Güç Kaynaklarının Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Bir Araştırma", (*Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Bağcıoğlu, Z.** (2017). "Çalışanlarda Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık", (*Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,

İstanbul.

- Bakan İ. ve Tuba B.** (2010). "Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması" *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 12 (19), s.s.73-84.
- Bakan, İ. Erşahan, B. Büyükbeşe, T. Doğan, İ.F. ve Kefe, İ.** (2015). "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki". *Uluslararası İktisadi ve İncelemeler Dergisi* sayı, 7(14). s.s. 1307-9832
- Barutçugil, İ.** (2014). *Liderlik*, Kariyer Yayıncılık, Birinci Baskı, İstanbul.
- Bayraktar, M.** (2014). "Çalışanların Liderlik Özellikleri İle Örgüte Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Aksaray İlindeki Özel Eğitim Merkezlerinde Bir Uygulama". (*Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*), Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bayraktoroğlu, G.** (2012). "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", (*Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayram, L.** (2005). "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık". *Sayıştay Dergisi*, sayı: 59, s.s.125-139.
- Baysal, H. ve İnceoğlu, E.** (2016). "İş Değerleri Çerçevesinde Örgütsel Bakış: Banka Çalışanlarına Yönelik Nitel Bir Araştırma", *AİBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(3), s.s.131-148.
- Besler, S. ve Cihat, E.** (2016). *Yönetim*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Bozkır, H.S.** (2014). "Dönüşümcü Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", (*Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Buldu, T.** (2016). "Karizmatik Liderlik ve Çalışan Performansı İlişkisi: Bir örnek Olay Araştırması". (*Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*), Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Camcı, V.** (2013). "Çalışanların Örgüte Bağlılıkları İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", (*Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul
- Can, H. Azizoglu, Ö.A. ve Aydın, E.M.** (2011). *Organizasyon ve Yönetim*, Sekizinci Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz A.** (2010). "Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi". *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 19, s.s.194-213
- Çakınberk, A. Derin N. ve Demirel, E.T.** (2011). "Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi; Malatya veTunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(1). s.s. 89-121.
- Çakınberk, A. ve Demirel, E.T.** (2010). "Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik Sağlık Çalışanları Örneği". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24.
- Çevik, M.N.** (2014). "Eğitim Kurumlarına Yeni Atanan Yöneticiler ile Sınavsız Atanan Yöneticilerin Örgütsel Bağlılığı", (*Yayınlanmış Doktora Tezi*), Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Demir, C. ve Öztürk, U.C.** (2011), "Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), ss.17-41.
- Demirel Y.** (2009). "Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşılı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal". *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (15). s.s. 115-132.

- Demirtaş, E. ve Şama, E.** (2016). "Okullarda Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi", *Iğdır Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi Araştırma Makalesi*, 10, s.s. 275-298.
- Derin, R.** (2016). "Demokratik Liderlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Balıkesir İli Merkez İlçeleri Örneği". (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir
- Dikmen, B.** (2012). "Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı'nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma", (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, S.** (2007). "Dönüşümcü Liderlik", (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Doğanay, A. ve Şen, E.** (2007). "Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesinde Bir Uygulama" *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, sayı:12, s.s. 324-348.
- Efil, İ.** (2015). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, On Üçüncü Baskı, Dora Yayıncılık, Bursa.
- Eraslan, L.** (2006). "Liderlikte Post- Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* ISSN:1303-5134
- Erdem, İ.** (2013). *Organizational Behavior*, On Dördüncü Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara
- Erdem, O. ve Dikici, M.** (2009). "Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi " *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29) s.s.198-213.
- Erdoğan, P.** (2011). "Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki", (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Eren, E.** (2011). *Yönetim ve Organizasyon*, On İkinci Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Eren, E.** (2016). *Yönetim ve Organizasyon*, On İkinci Basım, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Erkutlu, H.V.** (2014). *Liderlik Kuramları ve Yeni Bakış Açılımları*, Birinci Baskı, Efil Yayınevi Yayınları , Ankara.
- Erol, G. ve Köroğlu A.** (2013). "Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma". *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10 (3), s.s.45-64.
- Eryeşil, K.** (2012). "Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması ", (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Göl, Ö.G.** (2015). "Örgütsel Davranış Yöneticilerin Liderlik Tipleri Kamu ve Özel Eğitim Kurumlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma". (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin
- Gören, T.** (2012). "İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri", (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Güleryüz, E. ve Aydın, O.** (2015). "Örgütsel Özdeşim ve Örgütsel Bağlılık Birbirinden Farklı Yapılar Mıdır? Bir Faktör Analizi Çalışması", *Türkiye Psikoloji Yazıları*, 18 (36), 1-12.
- Gülova, A.A. ve Demirsoy, Ö.** (2012). "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma". *Business and Economics Research Journal* 3(3), pp. 49-76.
- Güney, S.** (2011). *Örgütsel Davranış*, Üçüncü Basım, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara
- Güney, S.** (2012). *Liderlik*, Birinci Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

- Güney, S.** (2014). *Davranış Bilimleri*, Nobel Akademik Yayıncılık, Sekizinci Baskı, Ankara.
- Güney, S.** (2015). *Örgütsel Davranış*, Nobel Akademik Yayıncılık, Üçüncü Baskı, Ankara.
- Gürbüz, S. Ayhan, Ö. ve Sert, M.** (2014). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Türkiye'de Yapılan Araştırmalar Üzerinden Bir Meta Analizi", *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1), 3-20.
- Gürüz, D. ve Emet, G.** (2009). *Yönetim ve Organizasyon*, İkinci Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Hatiboğlu, Z.** (1999). *Özet Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul
- Hemedoğlu, E. ve Evliyağlu, F.** (2012). "Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(1). s.s. 58-77.
- İnce, Z.Ö.** (2015) "Çalışanlarda Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Ankara Tepebaşı Ağız Ve Diş Sağlığı Hastanesi Örneği ", (*Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karahan, A.** (2008). "Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi". *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1). s.s 145-162.
- Karahan, A.** (2009). "Hekimlerin Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmin İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* sayı. 23
- Karalar, R.** (2006). *Genel İşletme*, Anadolu üniversitesi Web-Ofset Eskişehir
- Karataş S. ve Güleş, H.** (2010). "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki". *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 3(2), s.s. 74-89.
- Kılınç, T.D.** (2015). "Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri ve Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları Arasındaki: Mersin İli Tarsus İlçesi Örneği", (*Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*).
- Kırılmaz, S. ve Kırılmaz H.** (2010). "Transformasyonel Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında Bir Araştırma", *Türk İdaresi Dergisi Sayı*, 469.
- Koçak, R.D ve Özudoğru, H.** (2012). "Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkileri Kamu ve Özel Hastanelerinde Bir Uygulama", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:1 s.s.1301-4838.
- Koçel, T.** (2011). *İşletme Yöneticiliği*, On Üçüncü Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Koçel, T.** (2015). *İşletme Yöneticiliği*, On Altıncı Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Küçükkoğlu, B.** (2013). "*Uluslararası Liderlik*", Birinci Basım, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Künter, N.** (2014). "Askeri Liderlik: Kavramlaştırma ve Askeri Liderin Etkinliğinin Ölçümüne İlişkin Bir Ölçek Geliştirme Çalışması", (*Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*), Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Leyla, M. Y.** (2016). *Liderlik Çalışmaları*, Birinci Basım, Beta Basım, İstanbul.
- Meydan, C. H. Basım H.N ve Çetin, F.** (2011). "Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi" *Türk Kamu Sektöründe Bir Araştırma Dergisi* s. 57. 175-200
- Morçin, S.E ve Morçin İ.** (2013). "Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Adana'daki Seyahat Acenteleri Örneği", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4). s.s. 71-86
- Naktiyok, A. ve Yekeler, K.** (2016). "Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde Etkileşimci Liderlik Davranışlarının Rolü: Kamu Kurumu Örneği", *Amme İdaresi Dergisi*, 49(2), s.s. 105-143.

- Oğuz, D.** (2014). "Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi", (*Yayınlanmış Doktora Tezi*), Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Oğuzcan, Y.** (2016). "Örgütlerde Otokratik Liderlik Sistemi ile Örgütsel Sinizm İlişkisi, Çalışanlar ve Örgüt Verimliliği Üzerindeki Etkileri", (*Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Örücü, E.** (2014). "Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Int. Journal of Management Economics and Business, 10(22). s.s. 2147-9194.
- Örücü, E. ve Kışlalıoğlu, R.S.** (2014). "Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10 (22). s.s. 45-66.
- Özevin, M.U.** (2016). " Liderlik Davranışları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Bir Havayolu İşletmesinde Nicel Uygulama", (*Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç.** (2013). *Örgütsel Davranış*, Ekin Basın Yayın Dağıtım, Bursa.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç.** (2010). *Örgütsel Davranış*, Ekin Basın Yayın Dağıtım, Bursa
- Özler, D.E. Atalay, C.G ve Şahin, M.D.** (2008). "Mobbing'in Örgütsel Bağlılık "Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* sayı: 22
- Öznur, Y.** (2013). "Yönetici Hemşirelerin Algılanan Liderlik Tarzlarının Yetki Devretme Düzeylerine Etkisi ", (*Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*), Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, H. Babacan, E. ve Öztaş, E.,** (2012). "Hastanede Çalışan Sağlık Personelin İş Güvenliği", *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri / Dergisi Gümüşhane University Journal of Health Sciences*, 1(4).
- Polat T.** (2011). *Örgütsel Değişim ve Liderlik Sayıştay Dergisi* sayı 80 (0).
- Sabuncuoğlu, T. ve Tüz, M.T.** (2016). *Örgütsel Davranış*, Altıncı Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, Bursa.
- Sabuncuoğlu, T. ve Tüz, M.V.** (2016). *Örgütsel Davranış*, Altıncı Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, Bursa
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tuncer, T.** (2001). *İşletme*, Birinci Baskı, Ezgi Yayınları, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M.T.** (2016). *Örgütsel Davranış*, Altıncı Baskı, Alfa Akademik Basım Yayım Dağıtım, Bursa.
- Sarıboğa, M.** (2017). "Nepotizmin Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Etkisi ve Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", (*Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*), Doğuş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Saruhan, Ş.C ve Yıldız, M.L.** (2013). *Çağdaş Yönetim Bilimi*, İkinci Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Saygın, O. ve Saygın, E.** (2016). *A'dan Z'ye Liderlik*, Birinci Baskı, Karma Kitaplar, İstanbul.
- Sayın, Ç.** (2008). "Yönetici Hemşirelerde Algılanan Liderlik Tarzlarının Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi", (*Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*), Hemşirelik Anabilim Dalı, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Seyhan, M.** (2014). "İşletmelerde Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir", (*Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*), Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Sıgır, Ü.** (2007). "İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *Anadolu*

Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 7(2), s.s. 261- 278.

- Sıgı, Ü. ve Gürbüz, S.** (2014). *Örgütsel Davranış*, İkinci Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Sökmen, A.** (2014). "*İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*", Birinci Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Şengöz, M.** (2015). "Çalışanların Algıladıkları Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkide Yönetici-Ast Etkileşimi Algısının Ara Değişken Rolünün İncelenmesi ve Bankacılık Sektörü Örneğinde Bir Araştırma", (*Yayınlanmış Doktora Tezi*), Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek, M. Ş.** (2009). *Yönetim ve Organizasyon*, Adım Ofset Matbaacılık, Konya
- Şimşek, M.Ş. Çelik, A. ve Akgemci, T.** (2015). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Dokuzuncu Baskı, Eğitim Kitabevi, Konya.
- Şimşek, M.Ş. ve Aslan, Ş.** (2012). "Mesleki ve Örgütsel Bağlılığın, Örgütsel Davranışa İlişkin Sonuçlarla İlişkileri", *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 23, s.s. 413-454.
- Tağraf, H. ve Çalman, İ.** (2009). , "Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma" *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2),
- Tak, B. Aydemir, Çiftçi, B.A.** "Kurumsal İtibar Yönetimi " *Akdeniz Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 100-116.
- Tarım, N.** (2010). "Türk İnşaat Sektöründe Liderlik Yaklaşımları ve Cinsiyet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", (*Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*), İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Taslak, S. ve Çiftçi, B.** (2016). "*Postmodern Örgütlerde Güncel Davranışsal Konular*", Birinci Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Taşkın, F. ve Dilek, R.** (2010). " Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması". *Organizasyon Yönetim Bilimleri Dergisi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), s.s.1309 -8039.
- Tayfun, A. Palavar, K. ve Çöp, Ş.** (2010). " İş görenlerin Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma". *İşletme Araştırmaları Dergisi* 2(4). s.s. 3-18.
- Tayfun, A. Palavar, K. ve Yazıcıoğlu, O.** (2008). "Otel İşletmelerinde Çalışan İş görenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi". *Kamu-Ds*, 9(4), s.s. 262
- Tekin, S.** (2008). *Sihirli Liderler*, Birinci Baskı, Kum Saati Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Tengilimoğlu, D.** (2005). "Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* ISSN:1304-0278 C.4 S.14 (1-16).
- Tengilimoğlu, D. Akpolat, M. ve Işık, O.** (2015). "*Sağlık İşletmeleri*" Yedinci Basım, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Tuna, M. ve Yeşiltaş, M.** (2013). " Liderliğin Etik Boyutu: Etik Liderliğin Otel İşletmelerindeki İşgörenler Tarafından Algılanması", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3). s.s. 184-209.
- Tuncer, D. Ayhan, D.Y. ve Varağlu, D.** (2014). *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Altıncı Baskı, Siyasal Yayın Dağıtım, Ankara.
- Tutar, H.** (2016). *Örgütsel Davranış (Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından)*, Birinci Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Uçar, P.** (2016). "Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", (*Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

- Uslu, A.** (2012). "Örgütsel Bağlılık, Daimi ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerinde Bir Araştırma ve Muş Şeker Fabrikasında Bir Alan Çalışması", (*Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Uygur A. ve Koç H.** (2010). "Örgütsel Sadakat ve Örgütsel Bağlılık: Siyasi Partiler Açısından Bir Analiz", *İşletme Araştırmaları Dergisi* 2(4), s.s. 79-94.
- Ünal, M.** (2012). *Stratejik Yönetim ve Liderlik*, Birinci Baskı, Beta Basım Yayın, Dağıtım, İstanbul.
- Yalçın İ. ve Bayram A.** (2014). "Örgüt Kültürünün Kurumsal İtibara Etkilerinin Tespit Edilmesine Yönelik Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* (The Journal of Social and Economic Research) , 14(28), s.s. 2148 – 3043
- Yalçın İ. ve Bayram A.** (2014). "Örgüt Kültürünün Kurumsal İtibara Etkilerinin Tespit Edilmesine Yönelik Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* (The Journal of Social and Economic Research), 28, s.s. 2148 – 3043.
- Yalınkılıç, R.** (2010). "İşletmelerde Liderlik Anlayışı ve Yöneticinin Liderlik Özellikleri ve Davranış Üzerine Bir Araştırma ", (*Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*), Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Yaşar, O.M.** (2015). "İç Anadolu Bölgesinde Görev Yapan Futbol Altyapı Antrenörlerin İş Doyum Düzeylerinin ve Örgüte Bağlılıklarının İncelenmesi", (*Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*), Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yavuz, E.** (2008). "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi ", (*Yayınlanmış Doktora Tezi*), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yazgan, Ç.** (2007). " Durumsal Liderlik Teorisi ve Kara Kuvvetlerinin Yönetim Seviyesinde Lider Tiplerinin İncelenmesi", (*Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*), Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, İ.G.** (2009). "Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1). s.s. 3-16.
- Yenihan, B.** (2014). "Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki", *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (2), 170-178.
- Yeşilyurt, P.** (2007). "Türk ve İtalyan Yöneticilerinin Liderlik Tarzları Türkiye’de Faaliyet Gösteren Türk-İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama", (*Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Yılmaz, F.** (2016). *Sahte Dönüşümcü Liderlik*, Birinci Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara
- Yörük, D. ve DüNDAR, S.** (2011). "Türkiye’deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici Davranışlarının İncelenmesi", *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 25(1).
- Yüceler, A.** (2009). "Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22 (200).
- Zel, U.** (2001). *Kişilik ve Liderlik*, Birinci Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

EKLER

Ek 1: Anket Örneği

Ek 2: Demografik Özellikler

Ek 3: Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği

Ek 4: Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Ek 1: Anket Örneği

Değerli katılımcılar;

Aşağıda liderlik algısının örgütsel bağlılığa etkisi bağlıklı yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmış bir veri toplama aracı bulunmaktadır. Cevaplarınızın samimi ve dürüst olması çalışmanın sağlıklı ve doğru sonuçlar vermesi için önemlidir. Elde edilecek sonuçlar tamamıyla bilimsel ahlaka uygun şekilde gizlilik içerisinde değerlendirileceğinden lütfen imsiniz belirtmeyiniz. Bana ayırdığınız zaman ve çalışmama getirdiğiniz değerli katkılar için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Ek 2: Demografik Özellikler

Anketin birinci bölümünde kişisel durumunuzla ilgili çoktan seçmeli sorular yer almaktadır. Düşüncenizi en iyi temsil edecek olan seçeneğin yanındaki parantezin () içine "X" işaretini koyarak işaretleyiniz.

1.Bittirdiğiniz Yaş: ()

2. Cinsiyetiniz:

a. () Kadın b. () Erkek

3.En Son Tamamladığınız Eğitim Seviyesi:

a. İlkokul () b. Ortaöğretim () c.Ön Lisans. () d. Lisans ()
e. Yüksek Lisans () f.Doktora ()

4. Unvanınız:

a. () Denetmen b. () Denetmen Yardımcısı c.() Memur

5.Kurumdaki Hizmet Süreniz:

a. () 1-5 Yıl b. () 6-10 Yıl c. () 11-15 Yıl d. () 16-20 Yıl
e. () 21-25 Yıl f. () 26+ Yıl

6. Aylık Geliriniz:

a. () 2500 TL ve altı b. () 25001 TL-3500 TL c. () 3500 TL ve üzeri

Ek 3: Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği

	Yöneticimiz,	Her zaman	Çoğunlukla	Ara sıra	Nadiren	Hiç
1.	Emir vererek sorun çözmeyi tercih eder.					
2.	Karar alma yetkisine sahip tek kişidir.					
3.	Güç kaynağı olarak cezayı kullanır.					
4.	İçin önemli olan verimliliklidir.					
5.	Kendisine bağımlı olunmasından zevk alır.					
6.	Çalışanlar yöneticiye karşı güvensizdirler.					
7.	Yetki devrine karşıdır.					
8.	Yönetim tarzı ile çalışanların yaratıcılığını sınırlar.					
9.	Çalışanları yakından takip eder.					
10.	Eleştirilmeyi sevmez.					
11.	Çalışanları karar alma sürecine katar					
12.	Çalışanlarla işbirliği yapar.					
13.	İletişim kanallarını açık tutar.					
14.	Çalışanların bilgi ve becerilerine önem verir.					
15.	Çalışanların niteliklerine uygun sorumluluk verir.					
16.	Çalışanlara yaratıcılıklarını ortaya çıkarma fırsatı verir.					
17.	Ast ile üst arasında sıcak ilişki kurar.					
18.	Çalışanların moralini yükseltecek bir çalışma ortamı oluşturur.					
19.	Sorun çözen çalışanın gurur duymasını sağlar.					
20.	Bilgiyi örgüt öğeleriyle paylaşır.					
21.	Kurum içerisinde çatışma çıkmasından korkmaz.					
22.	Yetkiyi alt kademelere aktarır.					
23.	Gücünü yetkisiyle birlikte astlarından alır.					

24.	Amaçların açık ve anlaşılır olması için çalışmaz.					
25.	Çalışanların motive olmaları için çaba harcamaz.					
26.	Çalışanlar kendi kendilerini motive ederler.					
27.	Tüm inisiyatif çalışana bırakılmıştır.					
28.	İşle ilgili bir şey sorulduğunda ancak görüş bildirir.					
29.	Ceza ve ödül sistemini kullanmaz.					
30.	Grubun aldığı kararları uygular.					
31.	Yetkilerin nerdeyse tamamını astlara aktarmıştır.					
32.	Grubun çalışmalarına katılmaz.					
33.	Kurumumuzda yaratıcılığın gelişmesine katkıda bulunur.					
34.	Kendini grubun üyelerinden biri olarak görür.					
35.	Çalışanların yöneticiye güvenmelerini sağlar.					
36.	Çalışanlar yöneticiye bağlılık duymasını sağlar.					
37.	Çalışanları örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinin önemine inandırır.					
38.	İzleyenlerin değişimi gerçekleştirmelerini sağlar.					
39.	Farklı ve yeni bakış açısıyla problemlere çözüm bulabilir.					
40.	Yöneticimizin örgütsel vizyon oluşturma yeteneği çalışanlar tarafından kabul edilir.					
41.	Çalışan desteğini sağlayabilmek için çalışanı güdüleme yollarını bilir.					
42.	Düşünce ve eylemleriyle çalışanları yönlendirir.					
43.	Büyük beklentiye sahiptir.					
44.	Astlarıyla bireysel olarak ilgilenerek onlara danışmanlık yapar.					
45.	Kurumumuzu yeniden yapılandırmak için çaba harcar.					
46.	Değişimi gerçekleştirecek kişiler için öğrenme fırsatları sağlar.					
47.	Kurum da adil bir güç paylaşımı sağlar.					
48.	Bürokratik engellerden kurtuluşu gerçekleştirir.					
49.	Her türlü değişime duyarlı esnek kararlar alır.					
50.	Yetkilerini daha çok çaba harcayan çalışanları ödüllendirmede kullanır.					
51.	Süregelen işlerin etkin gerçekleştirilmesi için çalışır.					
52.	Çalışanların yenilikçi yönleriyle ilgilenmez.					

53.	Geçmişle bugünü bağdaştırmaya çalışır.					
54.	Yararlı gelenekleri gelecek nesillere bırakma eğilimindedir.					
55.	Gereksinimlerimizi karşılamaya çalışır.					
56.	Uzun dönemli görüş açısı yoktur.					
57.	Kurum etkililiği ile ilgilenir.					
58.	Sorumlulukları dağıtır.					
59.	Karar almaktan kaçınır.					

Ek 4: Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Lütfen, toplumsal yaşam ve iş yaşamını (çalışanlar, yöneticiler ve kurumlar) genel olarak dikkate alarak, aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirten seçeneği işaretleyiniz.

		Her zaman	Çoğunlukla	Ara sıra	Nadiren	Hiç
1	Kariyer hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda tamamlamayı çok isterim					
2	Çalıştığım kurumun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarınmış gibi düşünürüm					
3	Çalıştığım kurumda kendimi aileden bir parçaymış gibi hissetmiyorum.					
4	Bu kuruma duygusal anlamda bağlı olduğumu düşünmüyorum					
5	Bu kurum benim için çok şey ifade ediyor.					
6	Çalıştığım kuruma aitmişim gibi güçlü bir duygu hissetmiyorum					
7	İstesem bile şu an bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor görünüyor.					
8	Şu anda bu kurumdan ayrılmaya karar verirsem hayatımın büyük bölümü alt üst olur.					
9	Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmem hem istek hem de gerekliliktir.					
10	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.					
11	Bu kurumdan ayrılmamanın az sayıdaki ciddi sonuçlarından birisi iş bulma alternatiflerimin az olmasıdır.					
12	Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
13	Bu kurumda çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum					
14	Bu kurumdan ayrılmak avantajlı olsa bile şu anda ayrılmamanın doğru olduğunu düşünmüyorum.					

15	Bu kurumdan Şu andan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.					
16	Çalıştığım kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
17	Çalıştığım kurumdan Őimdi ayrılmam, çünkü buradaki insanlara karşı sorumluluk hissediyorum.					
18	Çalıştığım kuruma çok Şey borçluyum.					

Evrak Tarih ve Sayısı: 18/12/2017-7938



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-044-7938
Konu : Ahmet YEĞİN'in Etik Onay Hk.

18/12/2017

Sayın Ahmet YEĞİN

Enstitümüz Y1412.040036 numaralı İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans programı öğrencilerinden Ahmet YEĞİN'in "LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA ETKİSİ VE BİR UYGULAMA" adlı tez çalışması gereği "Liderlik Tarzı Ölçeği" ve "Meyer ve Allen Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği" ile ilgili ölçekleri 12.12.2017 tarihli ve 2017/22 sayılı İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyon Kararı ile etik olarak uygun olduğuna karar verilmiştir.
Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Özer KANBUROĞLU
Müdür V.

Evrakı Doğrulamak İçin : <https://evrakdogrula.aydin.edu.tr/en/Vision.Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BEL9F71S>

Adres: Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy, 34295 Kaçıkçakmece / İSTANBUL
Telefon: 444 1 428
Elektronik Ağ: <http://www.aydin.edu.tr/>

Bilgi için: NESLİHAN KUBAL
Unvanı: Enstitü Sekreteri



ÖZGEÇMİŞ



Adı-Soyadı

Ahmet Yeğın

Doğum Tarihi ve Yeri

10/ 06/ 1985 - Suşehri

Eğitim Bilgileri

10 Haziran 1985 Sivas Suşehri doğumluyum. İlköğretimimi Aksu Köyü İlköğretim okulunda tamamladım. Lise öğretimimi ise Suşehri Lisesinde tamamladım. 2012 yılında Cumhuriyet Üniversitesi İşletme bölümünden mezun oldum. 2014 yılında İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Eğitime başladım.

İletişim Bilgileri

E-Posta: ayegin5958@gmail.com

İş Tecrübeleri

2014-2015:Yıldız Holding (Denetim Müdürü)

2015-2017: Alaçatı Muhallebicisi (Yönetici)