

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİMDALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİMDALI

**YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

AYGÜN AYGÜN

İstanbul, 2012

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİMDALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİMDALI

**YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

AYGÜN AYGÜN

Tez Danışmanı: Prof.Dr.Salih GÜNEY

İstanbul, 2012

ÖNSÖZ

Bu çalışma liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığa etkisini araştırmak için hazırlanmıştır. Çalışmamın araştırmacılara ve uygulayıcılara yararlı olmasını temenni ederim.

Bu çalışmada yoğun çalışma programı arasında bana fazlasıyla zaman ayırarak yardımlarını esirgemeyen değerli danışman hocam Prof.Dr. Salih GÜNEY'e teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmamın her aşamasında bana büyük destek vererek beni cesaretlendiren sevgili aileme, Şengül ÇIKAR'a ve Elif KARAALİOĞLU'na sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Aygün AYGÜN

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Aygün Aygün
Anabilim Dalı	: İşletme
Programı	: İşletme Yönetimi
Tez Danışmanı	: Prof.Dr. Salih GÜNEY
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans - Kasım 2012
Anahtar Kelimeler	: Liderlik, Örgütsel Bağlılık

ÖZET

LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

Yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen çalışma X ve Y şirketlerinde çalışan 162 personel üzerinde uygulanmıştır. Personellerin örgütsel bağlılıklarını ölçmek için Meyer, Allen ve Smith tarafından geliştirilmiş örgütsel bağlılık ölçeği, liderlik davranışlarını ölçmek için Kent tarafından geliştirilmiş olan ve liderlik davranışlarının beş boyutunu ölçmeyi amaçlayan “Liderlik Davranışları Envanteri”; Avolio, Bass ve Jung tarafından geliştirilmiş transaksiyonel ve transformasyonel liderlik boyutlarını ölçmeyi amaçlayan “Çokboyutlu Liderlik Soruları”, isimli anket formları incelenmiştir. İncelenen anket formlarından da yararlanılarak, Goleman’ın dünya çapında 3800 yöneticinin davranışlarını analiz ederek oluşturduğu “Liderlerin Davranış Repertuarı”nı temel alan liderlik davranışı soruları geliştirilerek liderlik davranışı ölçeği kullanılmıştır. Uygulama sonucunda elde edilen sonuçlar, yöneticilerin vizyoner, katılımcı ve otokratik liderlik davranışları güçlendikçe çalışanların örgüte olan devamlılık ve normatif bağlılıkları artmaktadır. Yöneticilerin eğitici ve ilişki odaklı liderlik davranışları güçlendikçe çalışanların örgüte olan duygusal, normatif ve devamlılık bağlılıkları artmaktadır. Çalışanların yöneticilerin yaptıkları liderlik davranışlarına olan genel memnuniyet düzeyleri arttıkça örgüte olan bağlılıkları devamlılık ve normatif bağlılıkları açısından artmaktadır olarak tespit edilmiştir.

GENERAL INFORMATION

Name Surname	: Aygün Aygün
Department	: Business Administration
Program	: Business Administration
Thesis Consultant	: Prof.Dr. Salih GÜNEY
Thesis Type and Date	: Post Graduate - November 2012
Keywords	: Leadership, Organizational Commitment

ABSTRACT

THE EFFECT OF LEADERSHIP BEHAVIOURS ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT

The study realized to determine the effect of leadership behaviours of administrators on organizational commitment performed on 162 staff working in X and Y companies. Organizational commitment scale developed by Meyer, Allen and Smith for to measure the organizational commitments of staff, "Leadership Behaviour Inventory" developed by Kent to measure the five-level of leadership behaviours and "Multidimensional Leadership Questions" developed by Avolio, Bass and Jung to measure transactional and transformational leadership levels were examined. Leadership behaviour scale was developed by improving leadership behaviour questions based on "Behavioral Repertoire of Leaders" created by Goleman after analyzing 3800 worldwide administrators' behaviours by use of examined survey forms. The results obtained as a result of the application showed that organizational commitment and normative commitment of employees are increasing when their visionary, participatory and autocratic leadership behaviours improve and increase. As long as educational and relationship-oriented leadership behaviours of administrators strengthen, their emotional, normative and continuity commitments to the organization increase. As so general satisfaction levels of employees increase due to the leadership behaviours of administrators, it was found that their commitment to the company also increase in terms of continuity and normative.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ.....	1
1. YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK.....	3
1.1. Yönetim, Yönetici ve Liderlik Kavramları	3
1.1.1. Yönetim Kavramı ve Tanımı.....	3
1.1.2. Yönetici Kavramı ve Tanımı	6
1.1.3. Liderlik Kavramı ve Tanımı.....	9
1.2. Yönetici ve Liderliğin Temel Farkları	12
1.3. Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Temel Liderlik Özellikleri	14
1.4. Liderlik Kuramları.....	16
1.4.1. Büyük Adam Kuramı	18
1.4.2. Özellikler Kuramı.....	19
1.4.3. Davranışsal Kuram.....	20
1.4.3.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları	21
1.4.3.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları	21
1.4.3.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi.....	22
1.4.3.4. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu.....	23
1.4.3.5. Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli	25
1.4.4. Durumsallık/Koşul Bağımlılık Teorileri	27
1.4.4.1. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı	28
1.4.4.2. Robert House ve Martin Evans'ın Amaç-Yol Teorisi.....	29
1.4.4.3. Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı.....	30
1.4.4.4. Reddin Yaklaşımı.....	31
1.4.5. Modern Liderlik Kuramı	32

1.4.5.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik	32
1.4.5.2. Karizmatik Liderlik	35
1.4.5.3. Kültürel Liderlik.....	36
1.5.Yöneticilerin Liderlik Davranış Stilleri ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri.....	36
1.5.1. Demokratik Liderlik Davranışı	36
1.5.2. Otoriter Liderlik Davranışı.....	37
1.5.3. İlgisiz Liderlik Davranışı	38
1.5.4. Paternal Liderlik Davranışı	39
1.5.5. Vizyoner Liderlik Davranışı.....	40
1.5.6. Eğitici Liderlik Davranışı.....	41
1.5.7. İlişki Odaklı Liderlik Davranışı	42

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, TEMEL UNSURLARI VE İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR..... 44

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı	44
2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	47
2.2.1. Örgütsel Bağlılığın İşletmeler Açısından Önemi	48
2.2.2. Örgütsel Bağlılığın Yöneticiler Açısından Önemi	49
2.2.3 Örgütsel Bağlılığın Çalışanlar Açısından Önemi.....	50
2.3. Örgütsel Bağlılığın Temel Unsurları.....	50
2.3.1. Duygusal Bağlılık.....	50
2.3.2. Devamlılık Bağlılığı	52
2.3.3. Normatif Bağlılık	53
2.4. Örgütsel Bağlılığın İlişkili Olduğu Kavramlar.....	54
2.4.1. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini	54
2.4.2. Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon	57
2.4.3. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet	57
2.4.4. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	58
2.4.5. Örgütsel Bağlılık ve Uyum	59
2.4.6. Örgütsel Bağlılık ve Yönetim Tarzı	59
2.4.7. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Yapı.....	60

2.4.8. Örgütsel Bağlılık ve Kültür	60
2.4.9. Örgütsel Bağlılık ve Performans	62
2.4.10. Örgütsel Bağlılık ve Kişilik.....	62

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMALARI..... 64

3.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Temel Faktörler	64
3.1.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler	64
3.1.1.1. Yaş.....	64
3.1.1.2. Cinsiyet.....	65
3.1.1.3. Eğitim Düzeyi	66
3.1.1.4. Medeni Durum	66
3.1.1.5. Hizmet Süresi	66
3.1.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler	67
3.1.2.1. İşin Önemi ve Niteliği	67
3.1.2.2. Yönetim.....	68
3.1.2.3. Çalışma Ortamı	68
3.1.2.4. İş Arkadaşlığı	69
3.1.2.5. Ekip Çalışması.....	69
3.1.2.6. Örgüt Kültürü	70
3.1.2.7. Ödül Sistemi.....	70
3.1.2.8. Denetim	71
3.1.2.9. İş Tanımı ve Rol Belirsizliği	71
3.1.2.10. Örgütsel Büyüklük	71
3.1.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Dışı Faktörler	72
3.1.3.1. Alternatif İş İmkanları	72
3.1.3.2. Profesyonellik.....	72
3.2. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırılması	73
3.2.1. Mowday-Porter ve Steers'in sınıflandırması.....	73
3.2.2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	74
3.2.3. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	75

3.2.4. Katz ve Kahn’ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	76
3.2.5. Wiener’in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırılması	77
3.2.6. Kanter’in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	77
3.2.7. Buchanan II’nin sınıflandırılması.....	78
3.2.8. Allen ve Meyer’in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	78
4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SEVİYELERİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI GELİŞTİRME ARAÇLARI.....	82
4.1. Örgütsel Bağlılık Seviyeleri	82
4.1.1. Düşük Örgütsel Bağlılık.....	82
4.1.2. Orta Örgütsel Bağlılık	82
4.1.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık	83
4.2. Örgütsel Bağlılık Geliştirme Araçları	83
4.2.1. Yetiştirme ve Geliştirme	83
4.2.2. İşbirliği Ruhu ve Ekip Çalışması	84
4.2.3. Strateji ve Vizyon.....	84
4.2.4. İletişim ve Teknoloji	85
4.2.5. Örgüt İklimi.....	85
5. LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SEVİYELERİNE ETKİSİ.....	87
5.1. Liderlik Davranışı ve Düşük Örgütsel Bağlılık Seviyesi	87
5.2. Liderlik Davranışı ve Orta Örgütsel Bağlılık Seviyesi	88
5.3. Liderlik Davranışı ve Yüksek Örgütsel Bağlılık Seviyesi	89
6. YÖNTEM.....	92
6.1. Araştırmanın Amacı	92
6.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	94
6.3. Araştırma Verilerinin Toplanması	94

6.3.1. Kişisel Bilgilere İlişkin Sorular	94
6.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Liderlik Davranışları Ölçeği	94
6.4. Verilerin Analizi.....	98
6.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	99
6.6. Bulgular.....	99
6.6.1. Örneklem Grubundaki Çalışanların Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular	99
6.6.2. Örneklem Grubundaki Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılıkların ve Liderlik Davranışlarının Karşılaştırılması.....	101
7. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	119
KAYNAKÇA	123
EKLER.....	137
Ek-1. Anket Örneği	137
Ek-2. Liderlik Davranışları Anket Formu	139
Ek-3. Örgütsel Bağlılık Anket Formu	141

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1: Lider ve Yönetici Arasındaki Temel Farklar	14
Tablo 2: Liderlik Kuramları	17
Tablo 3: Liderin Kişisel Özellikleri.....	19
Tablo 4: Likert'e Göre Liderlik Tipleri	26
Tablo 5: Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonuçları	97
Tablo 6: Ölçeklere Etki Eden Faktörlerin Güvenirlik Analizi Sonuçları	97
Tablo 7: Demografik Özelliklere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları	100
Tablo 8: Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık Faktörleri ve Liderlik Davranışları Faktörleri Arasındaki Farklılığın Belirlenmesi Amacıyla Gerçekleştirilen Bağımsız Grup T Testi Sonuçları.....	101
Tablo 9: Medeni Duruma Göre Örgütsel Bağlılık Faktörleri ve Liderlik Davranışları Faktörleri Arasındaki Farklılığın Belirlenmesi Amacıyla Gerçekleştirilen Bağımsız Grup T Testi Sonuçları.....	102
Tablo 10: Göreve Göre Örgütsel Bağlılık Faktörleri ve Liderlik Davranışları Faktörleri Arasındaki Farklılığın Belirlenmesi Amacıyla Gerçekleştirilen Bağımsız Grup T Testi Sonuçları.....	103
Tablo 11: Liderlikle Eğitim Alıp Almama Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık Faktörleri ve Liderlik Davranışları Faktörleri Arasındaki Farklılığın Belirlenmesi Amacıyla Gerçekleştirilen Bağımsız Grup T Testi Sonuçları	104
Tablo 12: Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık Faktörleri ve Liderlik Davranışları Faktörleri Arasındaki Farklılığın Belirlenmesi Amacıyla Gerçekleştirilen Bağımsız Grup T Testi Sonuçları.....	105
Tablo 13: Yaşa Göre Örgütsel Bağlılık Faktörleri ve Liderlik Davranışları Faktörleri Arasındaki Farklılığın Belirlenmesi Amacıyla Gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi Sonuçları.....	106
Tablo 14: Yaşa Göre Örgütsel Bağlılık Faktörleri ve Liderlik Davranışları Faktörleri Arasındaki Farklılığın Belirlenmesi Amacıyla Gerçekleştirilen Kruskal Wallis Testi Sonuçları	107

Tablo 15: Devamlılık Bağlılığının Yaş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları	108
Tablo 16: Normatif Bağlılığının Yaş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları	108
Tablo 17: Vizyoner Bağlılığının Yaş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları	109
Tablo 18: İlişki Odaklı Liderlik Davranışlarının Yaş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	109
Tablo 19: Liderlik Davranışlarından Genel Memnuniyet Düzeyinin Yaş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	110
Tablo 20: İş Tecrübesine Göre Örgütsel Bağlılık Faktörleri ve Liderlik Davranışları Faktörleri Arasındaki Farklılığın Belirlenmesi Amacıyla Gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi Sonuçları	111
Tablo 21: İş Tecrübesine Göre Örgütsel Bağlılık Faktörleri ve Liderlik Davranışları Faktörleri Arasındaki Farklılığın Belirlenmesi Amacıyla Gerçekleştirilen Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	112
Tablo 22: Devamlılık Bağlılığının Yaş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları	113
Tablo 23: Normatif Bağlılığının Yaş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları	113
Tablo 24: Liderlik Davranışlarından Genel Memnuniyet Düzeyinin Yaş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	114
Tablo 25: Kurum Tecrübesine Göre Örgütsel Bağlılık Faktörleri ve Liderlik Davranışları Faktörleri Arasındaki Farklılığın Belirlenmesi Amacıyla Gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi Sonuçları	115
Tablo 26: Kurum Tecrübesine Göre Örgütsel Bağlılık Faktörleri ve Liderlik Davranışları Faktörleri Arasındaki Farklılığın Belirlenmesi Amacıyla Gerçekleştirilen Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	116
Tablo 27: Duygusal Bağlılığının Yaş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları	117

Tablo 28: Liderlik Davranış Faktörleri ile Örgütsel Bağlılık Faktörleri Arasındaki Korelasyon
..... 117

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1: Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi	22
Şekil 2: Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu	24
Şekil 3: Robert House ve Martin Evans'in Amaç-Yol Teorisi	29

GİRİŞ

Dünyadaki gelişmelere paralel olarak globalleşmenin dinamiğini gösteren faktörler de hızla farklılaşmaktadır. Bu durumda çağdaş örgütlere önemli görevler düşmektedir. Gelişen haberleşme ve enformasyon teknolojileri çalışanların iktisadi, siyasal, çağdaş ve sosyal normları tanımalarına ve buna bağlı olarak yaşam biçimlerinde hızlı bir değişimin özlemini duymalarına neden olmaktadır. Çalışanların bu özlemlerini zamanla gerçekleştirebilecekleri umutlarını kaybettirmeyecek bir ortamın muhafazası ve özlemler ile gerçek dünya arasındaki bir mutsuzluk mesafesi oluşmamasına uygun özenin gösterilmesi sağlıklı bir gelişmenin vazgeçilmez koşulu olarak düşünülmektedir. Bu ortamın hazırlanmasında en önemli görevse kuşkusuz toplumsal liderlere düşmektedir. Bu kapsamda örgütlerin başarısında parasal ve fiziki olanaklar kadar önemli bir etmen de yöneticilerin sahip olduğu beceri ve kabiliyetlerdir. Diğer bir anlatımla modern ve kompleks yapıya sahip işletmelerin etkin çalışabilmesi için uzmanlığa ve kabiliyete dayanan yönetim mekanizmalarının tasarlanması ve geliştirilmesi kritik bir önem taşımaktadır. Bunun nedeni çalışan ve fiziki kaynakları yönetenler, etkin bir biçimde kullanılmasını sağlayanlar o örgütün liderlerdir. Dolayısıyla liderin beceri ve kabiliyetleri kendisinin ve örgütün başarılı olmasında çok önemli faktörlerdir. Örgütsel yapının tasarlanması, stratejilerin tespit edilmesi örgüt kültürünün oluşturulması ve izlenecek yolların saptanmasında liderler kilit rol oynamaktadır. İstenilen sonuçlara kısa sürede ulaşabilmek için bu araçların her birinin liderler tarafından mutlaka tespit edilmesi gerekmektedir. Bunun nedeni de örgütlerin kısa sürede gayelerini gerçekleştirmesi sistemin enstrümanlarının etkili bir biçimde kullanılması ile mümkündür. Bu da ancak liderler tarafından sağlanabilir.

Yöneticilik ve liderlik bölümünde yönetim, yönetici ve liderlik kavramlarına, yönetici ile liderliğin temel farklılıklarına, yöneticilerin sahip olması gereken temel liderlik özelliklerine, liderlik kuramlarına, yöneticilerin liderlik davranış stilleri ve çalışanlar üzerindeki etkilerine yer verilmektedir.

Örgütsel bağlılık kavramı tanımı, önemi, temel unsurları ve ilişkili olduğu kavramlar bölümünde örgütsel bağlılığın tanımı, işletmeler, yöneticiler ve çalışanlar açısından önemi, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık şeklinde temel unsurları, örgütsel bağlılığın iş

tatmini, motivasyon, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı, uyum, yönetim tarzı, örgütsel yapı, kültür, performans ve kişilikle ilişkili kavramları anlatılmaktadır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılık sınıflandırmaları kısmında örgütsel bağlılığı yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum ve hizmet süresi açısından etkileyen kişisel faktörler, örgütsel bağlılığı işin önemi ve niteliği, yönetim, çalışma ortamı, iş arkadaşlığı, ekip çalışması, örgüt kültürü, ödül sistemi, denetim, iş tanımı ve rol belirsizliği ve örgütsel büyüklüğü açısından örgütsel olarak etkileyen faktörler, örgütsel bağlılığı etkileyen alternatif iş imkânları ve profesyonellik yönünden etkileyen örgüt dışı faktörler üzerinde durulmaktadır ve örgütsel bağlılığı da Mowday-Porter ve Steers' in sınıflandırması, Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması, O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması, Katz ve Kahn'ın Örgütsel Bağlılık sınıflandırması, Wiener'in Örgütsel Bağlılık sınıflandırılması, Kanter'in Örgütsel Bağlılık sınıflandırması, Buchanan II'nin sınıflandırılması, Allen ve Meyer' in Örgütsel Bağlılık sınıflandırması şeklinde anlatılmıştır.

Örgütsel bağlılık seviyeleri ve örgütsel bağlılığı geliştirme araçları bölümünde düşük, orta ve yüksek örgütsel bağlılık seviyeleri, yetiştirme ve geliştirme, işbirliği ruhu ve ekip çalışması, strateji ve vizyon, iletişim ve teknoloji ve örgüt iklimi örgütsel bağlılık geliştirme araçları anlatılmaktadır.

Liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerine etkisi kısmında, liderlik davranışı ve düşük örgütsel bağlılık seviyesi, liderlik davranışı ve orta örgütsel bağlılık seviyesi, liderlik davranışı ve yüksek örgütsel bağlılık seviyesi üzerinde durulmaktadır.

Yöntem kısmında ise araştırmanın amacından, evreni ve örneklemeden, verilerin toplanmasından, verilerin analizinden, araştırmanın sınırlılıklarından ve bulgular hakkında bilgi verilmektedir ve yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisinin olup olmadığı bulunmaya çalışılmaktadır.

1. YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK

Liderlik ve yöneticilik kavramları birbirine yakın görülmele birlikte, eş anlamlı sözcükler değildirler. Yönetici olmak için belirli bir işletme, kurum veya kuruluş olma şartı varken, liderlikte herhangi bir biçimsel örgüt olma şartı yoktur. Günümüzde biçimsel örgüt yapısına sahip olmadığı halde büyük kitleleri peşinden sürükleyen birçok lider vardır. Her yöneticinin lider olması gerekmediği gibi, her liderinde bir yönetici olma zorunluluğu yoktur. Ancak günümüz 21. yüzyılında yöneticilerde liderlik özellikleri arzulanmaktadır.

1.1. Yönetim, Yönetici ve Liderlik Kavramları

Günümüz 21. yüzyılında yönetim, yöneticilik ve liderlik kavramları daha da önemli duruma gelmiştir. Bu hususta gerçekleştirilen birçok çalışmaya karşın, yöneticiliğin ne olduğu, bazı küçük veya büyük işletme yöneticileri tarafından algılanamamıştır. Hâlbuki en küçükten en büyüğüne kadar, tüm işletmelerde yönetim, yöneticilik ve liderlik süreci, yöneticilerin bilgi ve becerilere sahip olmaları, eldeki kaynakları en verimli biçimde kullanabilmeleriyle olabilmektedir.

Bu noktada yöneticilere ve yönetici adaylarına ışık tutması açısından yönetim, yönetici ve liderlik kavramlarının ne anlama geldiği aşağıda detaylı olarak açıklanmaktadır.

1.1.1. Yönetim Kavramı ve Tanımı

Yönetim, günümüzde ve geçmişte toplum bilincinde olma mecburiyeti bulunan her insan topluluğunda var olmuştur. Bunun nedeni insan geliştikçe yeni gereksinimler edinmiş ve bunların hepsini tek başına karşılayamaz duruma gelmiştir. Sağlık, yeme - içme, alış - veriş, bilgi edinme vb. pek çok hususta aynı gaye altında toplanmış insanlar bir araya gelerek örgütleri meydana getirmişlerdir. En ana işletmeden günümüzün karışık yapıdaki ve uluslararası alanda faaliyet gösteren en gelişmiş organizasyonlarına kadar bütün bu yapılardaki ortak özellik, insanların bağlı buldukları örgüt yapıları içerisinde belirli kurallarla yönetilmeleri olmuştur.

Yönetim kavramı asırlardan bu yana geliştirilmekte olan bir kavramdır. Yönetim, kar amaçlı kurulan firmaların amaç ve gayeleri doğrultusunda firmanın girdilerini en uygun bir biçimde yönetilmesini belirtmektedir. Kavramın bu ölçüde yeni olması, 18. yüzyıldan başlayan sanayi devrimine gelinceye kadar üretime dayalı büyük işletmelerin olmayışı sebebiyledir. Bu yönden değerlendirildiğinde, endüstri devriminin başlangıcına kadar olan uzun geçmişi, organizasyon kavramı öncesi devir veya bilimsel yönetim öncesi devir şeklinde nitelendirmek söz konusudur. İlk insan toplumundan 18. yüzyıla kadar olan süreçte, emir alanları ve emir verenleri göz önüne aldığımızda yönetim kavramının ilk çağlara dayandığını görmekteyiz¹. Geçmişte bile insanların planlı bir şekilde çalışmalarını sürdürmesi yönetimin insanlık tarihi kadar eski olduğunu göstermektedir.

Yönetim bir süreç olmakla birlikte örgütlerin başarıya ulaşmalarındaki olmazsa olmaz bir organizasyon faaliyetidir. Yönetimsiz örgütleri düşünmek mümkün değildir. Örgütlerin yönetim anlayışı başarının derecesini göstermekle birlikte örgütün kimliğini yansıtmaktadır². Örgütlerin başarısı ve gelişebilmesi için çağa uygun, değişime ayak uyduran yönetim felsefelerinin uygulanması gerekmektedir.

Yönetim, ilk insan toplumundan bilgi toplumuna kadar sezgi ve deneyime bağlı olarak usta - çıraklık ilişkisi yoluyla öğrenilen bir sanat niteliği taşımıştır. En eski yönetim uygulamaları, toplum yönetimi ve buna bağlı olarak savunma örgütlerinde görülmüştür. Fakat ekonomik alanlardaki yönetsel uygulamalar 18. yüzyılın sonlarına doğru geliştiği düşünülmektedir. Ancak kurumlardaki yönetim anlayışının varlığı bilgi toplumuyla beraber 20.yüzyılda görülmüştür³. Yönetim sürecinin hemen gelişmediğini, uzun zaman diliminde gelişimi görülmüştür.

Yönetim evrensel bir süreç olmakla beraber insan ilişkilerini ve davranışlarını incelemektedir. İnsan ilişkileri ve davranışlarında bireyin diğer insanlar ile yaşam sürdürebilmesi aslında her insanın bir yönetici olduğu savunulabilir. Ustalık, insanların zaman ve faaliyetlerini planlamaya yardımcı örgütleri yönlendirmektedir ve kontrol etmektedir.

¹ Mümin Ertürk, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, İstanbul: Beta Yayınları, 2001, s. 97

² Salih Güney, **Liderlik**, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2012, s.25.

³ İbid.

Böylece insanlar kendilerini yönetebilmektedir. Daha üst düzeyde incelenirse başhekim hastaneyi, ziraatçı çiftliğini, genel müdür şirketini, dekan fakültesini yürütmek durumundadır. Bu örnekler farklılık olarak gözükse bile aslında her birinin ortak gayesi yönetimdir⁴. Bir işverenin bir iş göreni yönetmesi, o işin daha planlı ve çabuk bitmesini sağlayabilmektedir.

Yönetim kavramı sosyal bilimciler tarafından farklı yorumlarla tanımlanmaktadır. Bu yorumlamalar, farklı bakış açılarını doğurarak bizlere daha geniş bir çerçeveden bakma imkânı sağlamaktadır. Bu tanımlamalar şunlardır;

- Yönetim kavramı, ortak amaçlar doğrultusunda bir araya gelen insanların belirlediği hedeflere en kısa zamanda ve en iyi bir biçimde ulaşmaları için grup halinde sistematik bir şekilde eyleme geçen faaliyetlerin tümüdür.⁵
- Yönetim, örgütün menfaatleri doğrultusunda amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi maksadıyla bir insan grubunda iş birliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik bir grup eylemdir.⁶
- Yönetim, örgütün amaçları doğrultusunda örgüt elemanlarını hedefe yönlendirme ve aralarındaki koordinasyonu sağlayan bir grup faaliyettir.⁷
- Yönetim kavramı, ekonomik faaliyet gösteren kurum veya kuruluşların maddi ve manevi kaynaklarının en uygun biçimde değerlendirilmesidir.⁸
- Yönetim kavramı, örgütün belirli amaçlarını gerçekleştirmek için iş birliği içinde yürütülen bir organizasyon eylemidir.⁹
- Yönetim, kurum veya kuruluş amaçlarının sağlanması yolunda girişilen çalışmaların desteklenmesidir.¹⁰
- Yönetim kavramı, ilk insan topluluklarının belli bir düzen içinde yaşama alışmaya başlamalarıyla birlikte ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda yönetim uygulamaları da

⁴ Salih Güney, **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Nobel Yayınları, 2007, s.3.

⁵ Zeyyat Sabuncu, Tuncer Tokol, **İşletme**, İstanbul: Beta Yayınları, 2011, s.5.

⁶ Mina Özevren, **İşletme Yönetimi**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2009, s.19.

⁷ M.Şerif Şimşek, Adnan Çelik, **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Eğitim Kitabevi, 2011, s.3.

⁸ Canan Çetin, **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınları, 2010, s.5.

⁹ Bilal Eryılmaz, **Kamu Yönetimi**, Ankara: Okutman Yayınları, 2011, s.2.

¹⁰ Eyyüp Aktepe, **Genel İşletme**, Ankara: Nobel Yayınları, 2007, s.108.

insanlık tarihi kadar eskidir.¹¹ Geçmişten bu yana insanların bir arada yaşaması durumu yönetim kavramını ortaya çıkarmıştır.

- Yönetim, şirket hedeflerine etkili ve verimli bir biçimde ulaşmak suretiyle planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarının gerçekleştirilmesidir.¹²
- Yönetim, ortak amaç doğrultusunda bir araya gelen grup veya grupları tespit edilen zaman dilimi içerisinde uygun kaynak kullanımı ile arzu edilen sonuçlara ulaştırma eylemidir.¹³
- Yönetim, gayelere yönelmiş, beşeri ve psikososyal nitelikli bir süreçtir. Yönetim sürecinde görev alan, başka bir deyişle ortak gayret ve çalışmalarda bulunan insanlar, personel ve işveren, yönetilen ve yöneten, amir ve memur v.b. birtakım ifadelerle anılan sosyal bir değişime uğrarlar. Yönetimin varoluşu ast-üst ilişkilerini doğurmuştur.¹⁴ Çalışma ortamında yönetim bu şekilde sağlanmaktadır.

Günümüz bilgi toplumunda kurumların küreselleşme yolunda insan kaynaklarını ve ekonomik kaynaklarını arttırmaları işleri daha karmaşık ve riskli hale getirmiştir. Bu şartlar neticesinde yönetici bir sınıf oluşmaya başlamıştır. Ve gelişmeler de, yönetim literatüründe yönetim devrimi olarak nitelendirilmektedir¹⁵. Yönetim devrimi ile işler daha çabuk ve düzenli yapılmaya başlanmıştır.

Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi yönetim, bir grup faaliyeti ile birlikte sosyal bir olgu olmuştur. Dolayısıyla her türlü grup ve örgüt içinde geçerlidir. Diğer bir deyişle, yönetim en küçüğünden (aile) en büyüğüne (devlete) kadar bütün örgütlerin işlevidir.

1.1.2. Yönetici Kavramı ve Tanımı

Yönetim kavramı; örgütün belirlemiş olduğu hedefleri başarılı bir şekilde yerine getirilebilmesi için örgüt üyelerinin hedef doğrultusunda motive edilerek planlı bir şekilde

¹¹ Güney, Liderlik, a.g.e., s. 25.

¹² İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, 16. Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2008, s. 129.

¹³ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul: Miad Yönetim Yayınları, 2007, s.5.

¹⁴ Ertürk, a.g.e., s.98.

¹⁵ Ömer Dinçer, Yahya Fidan, **İşletme Yönetimine Giriş**, 7.Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları, 2009, s.20.

örgütlenmeyi ve varılan sonucun değerlendirilmesi sürecidir. Yönetici ise, ihtiyaçları karşılama amacıyla, sorumluluk üstlenerek çalışan, astlarını hedefler doğrultusunda yönlendirir ve organize eden kişidir.¹⁶ Yönetici ile birlikte çalışan iş görenin çalışma performansının da artması sağlanmaktadır.

Yöneticiler öncelikle örgütün hedef ve gayelerini oluşturmaktadır. Oluşturulan bu hedef ve gayelerin yapılması örgüte bağlı bulunan insan grubunun yardımı ve yapmış oldukları faaliyetler ile gerçekleşmektedir. Yapılan faaliyetler ise, planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol ile gerçekleşmektedir. Bu faaliyetlerin yapılması ile birlikte yöneticinin varlık sebebi meydana gelmektedir. Çalışanların kullanmış oldukları araç ve ekipmanları en doğru biçimde kullanılmasıyla, yöneticinin etkinliği ve verimliliğini belirlemektedir.¹⁷ Bütün bu ekipmanları doğru kullanan yönetici hem personelini olması gereken şekilde idare edebilmekte, hem de işletmeyi ilerilere taşıyabilmektedir.

Yöneticinin mesuliyeti örgütün birtakım kademelerinde yerine getirilen faaliyetleri ve çalışanları içermektedir. Firmadan firmaya farklılaşmakla beraber bir firmada mevcut bulunan üç düzeyle yakından ilişkilidir. Bunlar çalışan, orta ve üst kademe olarak isimlendirilir. Yönetim kavramının daha anlaşılır bir biçimde ortaya konması için bu üç düzeyin görev ve mesuliyetleri iyi bilinmelidir.¹⁸ Bu bağlamda birey doğru bir çalışma düzeni sağlamış olmaktadır.

Yönetici kavramı sosyal bilimciler tarafından farklı yorumlarla tanımlanmaktadır. Bu yorumlamalar, farklı bakış açılarını doğurarak bizlere daha geniş bir çerçeveden bakma imkânı sağlamaktadır. Bu tanımlamalar şunlardır;

- Yönetici, başkaları vasıtasıyla kurumun hedef ve amaçlara ulaşmaya çalışan kişidir.¹⁹

¹⁶ Çağlar Çoroğlu, **Yeni Ekonomide Yönetim ve Pazarlama**, İstanbul: Alfa Yayınları, 2002, s.55.

¹⁷ Dinçer ve Fidan, a.g.e., s.31.

¹⁸ Çoroğlu, a.g.e., s.56.

¹⁹ İsmail Bakan, Yakup Bulut, “Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algulamaları: Likert’in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı’na Dayalı Bir Alan Çalışması ”, **İ.Ü. Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı.31, 2004, s.153.

- Yönetici, kar, zarar ve risk gibi etmenlerin kendisine ait olmadığı halde şirket faaliyetlerini yerine getirmek için üretim faktörlerini bir araya getiren ve gereksinimleri karşılayarak işletmeyi girişimci adına yürütme sorumluluğu ve yetkisi olan kişidir.²⁰
- Yönetici, ihtiyaçları karşılama süreci içerisinde ve değişim gösteren çevre koşulları altında şirketin amaçlarını gerçekleştirmek için maddi ve beşeri üretim faktörlerini organize eden kişidir.²¹

Profesyonel yönetici, öğrendiği bilgileri yönetim alanında uygulayan, bu işi bir meslek haline getirmiş kişidir²². Yöneticiliği meslek haline getirmiş bir kişi yöneticiliği profesyonel yapıyor demektir.

Profesyonel yöneticiler, işletmelerde çalışan olmalarına rağmen sahip oldukları yetki sayesinde işletmenin mali ve idari konularıyla da ilgilenmektedir. Şirketin sahipleri adına karar alan yönetici, sadece bulunduğu şirketin ekonomik ve üretim kaynaklarıyla değil genel olarak piyasanın ekonomik ve üretim kaynaklarının nabzını ölçerek kararlar almaktadırlar²³. Günümüz işletmecilik anlayışında genelde işletme sahibinin yöneticilik görevini yerine getirdiğini söyleyebiliriz.

Profesyonel yöneticiler, işletmenin kâr ve riski şirket sahiplerinde olmak, mal ya da hizmet sunmak için üretim faktörlerini araştırıp bulmakta ve bunları belli bir ihtiyacı karşılama gayesine yöneltmektedirler. Ekonomik ve teknolojik gelişmeler sosyal, siyasal ve yasal çevre şartlarındaki değişimler sonucu uzmanlaşmış yöneticilere ihtiyaç artmış ve ekonomik teorideki tipik yöneticinin yerini profesyonel ve bürokratik eğilimli yönetici almıştır.²⁴ İş hayatındaki gelişmeler yönetim ve yöneticilik boyutunda da yeni gelişmelere yol açmıştır.

²⁰ Ceren Giderler, "Yöneticilerin Kişilik Tarzları İle Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki ve Eczacıbaşı Topluluğu'nda Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Kütahya 2005, s.6.

²¹Emine Kızıltay, "Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına Göre Girişimcilik Özelliklerinin İncelenmesi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), A.K.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Afyon 20010, s.3.

²² Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 10. baskı, İstanbul: Arıkan Yayınevi, 2005, s.22.

²³ Şimşek, Çelik, a.g.e., s.10.

²⁴ Koçel, a.g.e., s.22.

Örgütler hedeflerini gerçekleştirebilmeleri ve rekabet edebilmeleri, kaynaklarını verimli kullanmalarına bağlıdır. Kaynakların verimli kullanılmasıyla, daha az girdi ile daha çok çıktı sağlanabilir. Dolayısıyla düşük maliyet ve daha çok kar elde edilebilir. Zaman, her işin maliyet girdilerinden biri olarak kabul edilebilir ve diğer kıt kaynaklardan farklı olarak yerine ikame edebilecek başka bir kaynak yoktur. Örgütlerde mevcut olan kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasından mesul insanlar olan örgüt yöneticilerinin, başarılı olmak için kıt kaynakları ve bu bağlamda ikamesi olmayan zaman kaynağını verimli kullanması gerekir.

1.1.3. Liderlik Kavramı ve Tanımı

Lider ve liderlik kavramının, yönetim literatüründe büyük ilgi gören ve dikkat çeken bir kavram olmayı sürdürmesine rağmen genel kabul görmüş bir tanımı bulunmamaktadır. Temel olarak liderlik, farklı kişiler tarafından, farklı anlamlar ifade edebilen çok yönlü ve zengin bir kavram olarak ele alınmaktadır.²⁵

Liderlik, belirli koşullar altında ortak hedefler için bir araya gelen fertleri, hedefleri yerine getirebilmesi için bir bireyin etkilenme sürecidir. Ortak hedefler, lider tarafından veya lideri gözlemleyen üyeler tarafından tespit edilmiş olabilir. Gayeler kim tarafından tespit edilirse edilsin, bu hedeflere ulaşabilmek için izleyiciler bir birey tarafından etkileniyorsa, orada liderlik mevcuttur. Lider ise, diğerlerinin belirli bir gaye doğrultusunda davranmaya yönelten bireydir. Başka bir deyişle bir grup insanın kendi bireysel ve grup gayelerini gerçekleştirebilmeleri için takip ettikleri, emir ve talimat doğrultusunda davrandıkları şahıs liderdir. Sonuç olarak liderlik sürecinin esasını, bir bireyin diğer insanları etkileyebilmesinden meydana gelmektedir. İşletme yöneticilerinin başında buldukları firmayı başarıyla yönetebilmeleri için aynı zamanda iyi birer lider olmaları gerekmektedir. Çünkü liderlik, tüm plânlarda firma yönetimi ve çalışan arasında ilişki kuran bir bağıdır. Liderlik, hadiselerin öngörülen bir ölçü içerisinde gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Liderlik, saygı duyulan ve zor kazanılan bir kabiliyet ve meziyet olmasına karşın birçok birey tarafından kolay elde

²⁵ Hasan İbicioğlu, Münire Çiftçi ve Pelin Kanten, “Akademisyenlerin Akıl Hocalığı Eğilimleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı.12, 2010, s.12.

edilen bir olgu biçiminde görülmektedir.²⁶ Ancak liderlik herkesin yapabileceği bir iş değildir. Lider olan kişinin çevresinde herkesin örnek alabileceği bir kişi olması gerektiği kaçınılmazdır.

Liderlik, yönetim başarısı ve işletme eylemlerinin etkinliğini sağlaması için yöneticilerde bulunması gereken niteliklerden biri olduğundan sürekli gündemdeki yerini korumuştur. Endüstri devrimi sonrasında daha da yoğunlaşan liderlik araştırmaları çok eski bir geçmişe sahiptir. Bu sebeple, Liderin nitelikleri nelerdir? “Kimler nasıl lider olur? Lider olabilecek kişiler hangi özelliklere sahiptir? Liderleri, lider olmayanlardan ayıran nitelikler hangileridir? Şeklinde bazı soruların cevapları çok eskilerden beri araştırmacılar tarafından aranmaktadır.²⁷ İşte bu sorulara cevap bulunduğunda, bu cevapları tanımlayan kişiler lider olabilmektedirler.

Liderlik kavramı sosyal bilimciler tarafından farklı yorumlarla tanımlanmaktadır. Bu yorumlamalar, farklı bakış açılarını doğurarak bizlere daha geniş bir çerçeveden bakma imkânı sağlamaktadır. Bu tanımlamalar şunlardır;

- Liderlik, belirlenmiş amaçlar doğrultusunda insanların hareket ve davranışlarını etkileme sanatıdır.²⁸
- Liderlik, belirli ortam koşullarında bir kimsenin, grubun veya kişinin faaliyetlerini yönlendirmesi ve öncülük etme sürecidir.²⁹
- Liderlik, bir grup insanı belirli bir amaç etrafında toplama, yönlendirebilme ve insanlara zor ve baskı uygulamadan tamamen gönül isteği ile onları başarıya götürebilme sanatıdır.³⁰

²⁶ Ertürk, a.g.e, s.153.

²⁷ Umut Avcı ve Cafer Topaloğlu, “Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **KMU İİBF Dergisi**, Sayı.16, 2009, s.2.

²⁸ Hasan Gül ve Kübra Şahin, "Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik Ve Kamu Çalışanlarının transformasyonel Liderlik Algısı", **S.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.25, 2011, s.239.

²⁹ Meltem Ünal Erzen, "Siyasi Lider İmajlarının Seçimlerde Etkisi", **İ.Ü.İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı.31, 2008, s.67.

³⁰ Bayram Şahin, "Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderliğin Rolü", **D.E.Ü.Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.3, 2009, s.98.

- Liderlik, örgüt elemanları arasında zeka, yetenek ve karizma gibi özellikler açısından sahip olunan üstünlüktür.³¹
- Liderlik, insanları iş yapmayı istemeye ikna ederek grubu harekete geçirme sanatıdır.³²
- Liderlik, iki veya daha fazla kişiyi tüm bağlılık ve yeterlilikleriyle, hedefe yönlendirebilme, harekete geçirebilme ve başarıya ulaştırabilme sürecidir.³³
- Liderlik, ortak bir amaç doğrultusunda birleşmiş grubun faaliyetlerini yöneten bireyin davranışlarıdır.³⁴
- Liderlik, örgütün hedeflerini belirlemeye ve ileri sürdürmeye yönelik olarak, grup aktivitelerini etkileme sürecidir.³⁵
- Liderlik, varılacak olan hedefi görebilme, hedef doğrultusunda yapılması gerekenleri kestirerek insanları bu hedef doğrultusunda harekete geçirme sanatıdır.³⁶
- “ Liderlik aynı zamanda, potansiyeli gerçeğe taşıma sürecidir. Nasıl ki, gizemli bir madde tırtılı potansiyel olarak sahip olduğu kelebeğe çeviriyorsa, liderde örgütün potansiyellerini değerlendirerek onu başarıya taşır.”³⁷

Lider ve liderlik kavramları üzerinde çok çalışılan konular olmasına rağmen literatürde genel kabul görmüş bir tanımı bulunmamaktadır. Liderlik, farklı insanlar için değişik anlamları ifade eden çok yönlü ve zengin bir kavram olarak görülmektedir. Bunun yanında araştırmacılar liderliğin; örgüt gayelerine ulaşılmasında lider ile onu izleyenler arasındaki etkileme sürecini kapsadığı konusunda bir görüş birliğine varmışlardır. Örgütsel davranış

³¹ Orhan Erdem ve A. Metin Dikici, "Liderlik Ve Kurum Kültürü Etkileşimi", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.29, 2009, s.199.

³² Sinan Ünsar, "Liderlik Ve Liderlik Davranışı Üzerine Yapılan Bir Çalışma", **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.2, 2007, s.2.

³³ Erdil Durukan ve Diğerleri, "Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokulu Öğrencilerinin Yapıyı Kurma Boyutunda Liderlik Davranışlarının Sınıf Düzeylerine Göre Karşılaştırılması", **S.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.1, 2008, s.5.

³⁴ Atila Karahan, "Hastanelerde Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", **A.K.U. Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.1, 2008, s.147.

³⁵ Dilaver Tengilimoğlu, "Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.14, 2005, s.2.

³⁶ Taner Aslan, "Siyasi, Sosyal Ve Kültürel Açından Atatürk' ün Liderliği Üzerine Bir Deneme", **C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.32, 2008, s.242.

³⁷ Doğan N. Leblebici, "21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış", **C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.32, 2008, s.63.

literatüründeki pek çok çalışmada liderlik; örgütün ana hedeflerindeki amaçların gerçekleştirilmesine dönük olarak başkalarını etkileme kabiliyeti olarak ifade edilmektedir.³⁸ Lider olan kişinin etkileme gücü kuvvetliyse o zaman işletme istenilen konuma gelebilmektedir.

İşletmelerde ortaya çıkan değişimler, pozisyona dayalı biçimsel otoriteyi kullanan "yönetici" yerine "lider" kavramını önemli duruma getirmiştir. Bu bağlamda yöneticilerden, yöneticilik görevleriyle liderlik özelliklerini birleştirmeleri beklenmektedir. Bu sebeple liderlik davranışlarının farklı boyutlarını ele alan çok sayıda model geliştirilmiş ve işletmelerde lider etkinliğini sağlayacak davranışlar tanımlanmaya çalışılmıştır.

1.2. Yönetici ve Liderliğin Temel Farkları

Liderlik, yöneticilikten farklı biçimde olmayı gerektiren bir özelliktir. İş hayatında, piyasanın karmaşık yapısında hem yöneticilik hem liderlik özellikleri gereklidir. Liderlik değişimle başa çıkma ve değişimi denetleme gibi konularla ilgilenirken; Yönetici, genelde, kalite ve karlılığın sağlanması gibi temel alanlarda istikrarı sağlama, işletmeyi koruma ve sürekliliğini sağlama gibi konular üzerine yoğunlaşmaktadır.³⁹

Lider bir örgütün elemanı olarak, örgütün diğer elemanları üzerinde pozitif etkide bulunan kişidir. Yani lider, örgüt elemanının kendisine yapmış olduğu olumlu etkiden daha fazlasını onlara yapabilen örgüt elemanıdır. Yönetici ise, lider dışındaki örgüt elemanlarının örgütün amaçlarına bağlılığını ölçerek ortamın dengesini kuran kişidir. Yönetici politikayı sürdürmeye çalışan kişi olmakla birlikte lider yöneticinin izlediği politikayı da belirlemektedir. Yönetici ağacı düşünür; liderin bakış açısı çok geniştir. Lider orman ile ilgilenir.⁴⁰

³⁸ İbicioğlu, Çiftçi ve Kanten, a.g.e., s.12.

³⁹ Acar Batlaş, "Herkes Lider Olamaz", **Activeline Dergisi**, Sayı:1, 2003, s.107.

⁴⁰ Yasemin Çemberci, "Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışları Ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, İstanbul, 2003, s.13.

Yönetici, örgütsel yapıda çalışanlar ya da üniteler arasında oluşan çatışmaları çözmeye (yönetici enerjisi, hedeflere, kaynaklara, örgütsel yapılara veya personele yönelmiş dahi olsa problem çözücüdür) üstünlüğünden ötürü örgütsel eylemlerin sağlıklı bir biçimde yürütmesini sağlamaktadır. Lider ise gayelere yönelik bireysel ve etkin tavırlar sergilemektedir. Çalışmaların başarıya ulaşmasında izleyicilerin motivasyon faktörü olarak etkileyici bir rol oynamaktadır. Sahip olduğu enerji ile yaratıcı süreçleri harekete geçirmektedir. Yönetici olmak için deha ya da kahramanlık gibi vasıflara sahip olmaya gerek görülmemektedir. Daha çok sabırlı, kararlı, çalışkan, zeki, hoşgörülü, iyi niyetli ve analitik kabiliyetli olması gerekmektedir. Yöneticiler, problemlerin çözümlerini personeline kabul ettirmek için farklı ya da zıt görüşler arasında sürekli uyum ve denge sağlamak durumundadır. Güç dengelerini, çatışan değerler arasındaki uzlaşmalar olarak kabul edilebilecek olan çözümlerden yana kullanmayı hedeflerler, liderler ise tam tersi yönde hareket etmektedirler. Yöneticiler çözüm önerilerinde sınırlı düşüncelere sahip iken, liderler süren problemlere yeni yaklaşımlar ve problemlerin çözümü için yeni seçenekler gündeme getirerek anılırlar. Bunun nedeni liderler etkili olmak için düşüncelerini izleyicilerine heyecan veren metot ve imgelerle aktarırlar. Daha sonra bu imgelere bir anlam vermek için seçenekler üretmektedir. Liderler, yüksek risk derecelerinde çalışmayı severler. Bunun nedeni genellikle doğuştan gelen bir risk alma vasıfları vardır. Yöneticilerde ise, risk almadan ziyade konumunu koruma düşüncesindedirler.⁴¹

Liderler, güçlü bir iletişim özelliği ile fikir üreterek, ürettiği fikirleri eyleme dönüştüren kişidir. Yöneticiler ise, eyleme geçirilmiş olan fikirlerin denetimini ve kuralların uygulanmasını yöneten kişidir. Bu ayrıma göre değişimi başaran değişimi harekete geçiren lider, mevcut durumu koruyan ve denetleyen yöneticidir.⁴²

⁴¹ Abraham Zaleznik, "Yönetici ve Lider", **Harvard Business Review**, Meral Tüzel (çev.), İstanbul: Mess Yayını, 1999, ss.67-75.

⁴² Dilaver Tengilimoğlu, "Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.14, 2005, s.3.

Tablo 1: Lider ve Yönetici Arasındaki Temel Farklar

Yönetici	Lider
Gücünü, bulunduğu konumdan alır.	Gücünü, etkileme ve iletişim becerilerinden alır.
Üst kademededir.	Üst kademe olmayabilir.
Tayin edebileceği astlara sahiptir.	Gurubuna katılmak isteyenler vardır.
Sistemin başarısı kendi başarısını yansıtır.	Üyelerin başarısı kendi başarısını yansıtır.
Denetler.	Yetki verir.
Var olan düzeni korur.	Var olan düzeni geliştirir.
Kurallar çerçevesi içindedir.	Yenilikler peşindedir.
Kısa süreli planlar yapar.	Uzun süreli planlar yapar.
Var olan düzende görev alır.	Kendi düzenini oluşturur.
Üst kademelerce yönetime getirilir.	Hitap ettiği grup tarafından seçilir.
Gücünü, var olan düzenden alır.	Gücünü, grup üyelerinden alır.
Var olan düzeni temsil eder.	Doğallığı temsil eder.

(**Kaynak:** Orhan Erdem, A. Metin Dikici, "Liderlik Ve Kurum Kültürü Etkileşimi", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:29, 2009, s.203.)

Liderle yönetici arasındaki farkları düşündüğümüzde, lider, değişme üzerine odaklanır, izleyenleri yönlendirir, belli bir vizyona sahip olur, moral motivasyon sağlayarak otorite kurar, çevresindekilere mücadeleci olma ruhu aşılar, paylaşılan amaç doğrultusunda gücü bulunmaktadır, örgütteki kişileri güdüler, onların ilham kaynağıdır, engin bilgi ve tecrübesiyle çevresindekileri aydınlatır. Yönetici; örgütteki yapıyı koruma üzerine yoğunlaşır. Örgütle ilgili kısa vadeli görüşlere sahiptir. Otoritesini bürokratik yapıdan almaktadır. Denetime güvenir, ödül ve cezaya dayalı bir güce sahiptir, denetleyici, düzenleyici ve aynı zamanda tüm birimlerle birlikte amaç doğrultusunda çalışmaktadır.⁴³

1.3. Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Temel Liderlik Özellikleri

Yöneticilerin örgütlerde sorumluluk ve yetkilere sahip olabilmeleri için bazı özelliklere sahip olmasıyla birlikte, bu özellikleri devamlı bir şekilde geliştirerek değiştirmesi gerekmektedir. Yöneticilerde bu özelliklerin olmasının en önemli sebebi yöneticinin sahip olduğu düzeye göre aynı orantılı olmasıdır. Teknik beceri, iletişim, insan ilişkileri becerisi, analitik beceri, karar verme ve kavramsal beceri olarak ayrılan konular, yöneticilerin sahip olması gereken özellikler olarak belirlenmiş ve aşağıda maddelerce açıklanmıştır.

⁴³ Etem Yeşilyurt, "Akademik Ve Yönetimsel Liderlik", **Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi**, Sayı.1, 2007, s.76.

- **Teknik beceri:** Bireylerin kendi kabiliyetleri ile teknik kabiliyetlerinin kullanabilmesinin en önemli amacı başarıyı yakalamaktır. Yöneticiler örgüt işlevlerini yerine getirmelerinden ötürü özel bilgilerini, metot ve tekniklerini kullanabilmesi büyük önem taşımaktadır. Yöneticilerin en önemli sorumluluklarından birinin de altında bağlı bulunan personellere teknik bilgiler ile alakalı gerekli bilgi paylaşımını sağlamak olacaktır. Yöneticide bilgi eksikliğinin olması ve teknik konular ile ilgili personele gerekli bilgi paylaşımında bulunamaması, personeller üzerinde olumsuz etki bırakmasını sağlayacak ve gözden düşerek saygısını yitirecektir. Örgütün kademelerinin artması durumunda ise karşılıklı temasının azalması sonucuna varılacak ve teknik becerilerde olan etkilerde de azalmalar görülecektir.⁴⁴
- **İletişim (haberleşme) becerisi:** Örgütün hedeflediği amaç ve hedeflere ulaşabilmede yazılı ya da sözlü olarak bilgilerin sağlanması ve çaba gösterilmesi iletişim becerisi tanımını ortaya çıkarmaktadır. Örgütte bulunan tüm çalışanlarda iletişim becerisinin önemi yüksektir. Fakat bu durum yöneticilerde ayrıca önem kazanmaktadır. İletişim becerisinin yanında hedef ve amaçların iyi belirlenmesi ve çalışanlarca iyi derecede tespit edilmesi örgütün bu hedef amaçlarına ulaşmasını daha kolay ve hızlı olmasını sağlayacaktır.⁴⁵
- **İnsan ilişkileri becerisi:** Çevresinde bulunan başka insanlarla anlaşma, sağlıklı iletişimler kurma, beraber çalışabilme olgusu kişilerin insan ilişkileri konusundaki becerilerini yansıtmaktadır. İnsan ilişkileri becerisi örgütün tüm yöneticileri açısından büyük önem taşımaktadır. Fakat günlük ilişkilerin içerisinde bulunan hem personel, hem dış insanlarla direkt karşı karşıya kalan ilk kademe yöneticilerinde ayrı bir önem kazanmaktadır. Bu nedenle insan ilişkileri becerisi konusunda ilk kademedeki yöneticilerde daha çok başarılı olması beklenilir. Aynı zamanda insanları anlama, anlaşma ve birlikte çalışma becerisi olarak da düşünmemiz mümkündür. Bu

⁴⁴ Ahmet Arıkanlı ve Bekir Ulubaş, **Yönetim: Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları**, Tarım Köyişleri Bakanlığı Yayınları, Ankara, 2004, s. 63.

⁴⁵ Fatih Töremen ve Mehmet Karakuş, "Okullarda İşleri Kolaylaştırma Çabası: Okul Yönetiminde Kolaylaştırıcı Liderlik", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:25, 2008, s. 8.

yöneticiler personeline saygı duymalı, dürüst davranmalı, kibar olmalı ve onların güvenini kazanması gerekmektedir.⁴⁶

- **Analitik beceri:** Problemlerin çözümünde mantıksal ve bilimsel yaklaşım ile birlikte tekniklerin kullanabilmesi meziyetidir. Yönetici ne kadar üst düzeylere yükselirse analitik becerinin önemi de aynı orantıda artmaktadır. Bunun nedeni bu düzeyde politika belirleyicinin önemli kararlar almayı gerektiren karışık problem ve belirsizliklerle karşılaşma oranı yüksektir.⁴⁷
- **Karar verme becerisi:** Bireylerin önüne koyulan seçeneklerden herhangi birini seçme olarak tanımlanan karar verme becerisi yöneticiler için ana vasıfta bir meziyettir. Etkili ve isabetli karar verme örgütün her düzeydeki yöneticisi için gereklidir. Fakat bu meziyet daha üst kademelerin kararları noktasında organizasyonlarını yürüten ilk kademe yöneticilerinden daha az önemli olmaktadır. Yani üst kademe yöneticilerinde karar verme becerisi daha fazla önem taşımaktadır.⁴⁸
- **Kavramsal beceri:** Yöneticinin tüm örgütün karmaşıklıklarını anlaması ve her bir bölümün örgütün belirlemiş olduğu temel hedeflerine katkısını değerlendirmesi becerisidir. Örgütün içinde bulunduğu ortama adapte etme işlevi gören üst kademe yöneticileri için bu meziyet önemlidir. Bu nedenle yöneticiler, örgütsel ve bireysel gayelerini gerçekleştirmek için bu meziyetleri kullanmak ve geliştirmek mecburiyetindedirler.⁴⁹

1.4. Liderlik Kuramları

Liderlik konusunda yapılan geçmişten günümüze kadar birçok teorik çalışmaların yanı sıra, uygulamalı çalışmaların yapıldığı da görülmektedir. Liderlik konusunda yapılan ilk araştırmalara başlanıldığı sıralarda lider olan kişilerde, kişisel özelliklerinin etkili bir neden olduğu düşünülmüştür. Araştırmaların artmasıyla ortaya çıkmış olan bazı durumların

⁴⁶ İbid.

⁴⁷ Arıkanlı, Ulubaş, a.g.e., s.63.

⁴⁸ Töremen, Karakuş, a.g.e., s.8.

⁴⁹ Arıkanlı, Ulubaş, a.g.e., ss.63-64.

sonucunda liderlik için kişisel özelliklerin yeterli kalmadığı sonucuna varılmıştır. Bu nedenle liderlik ile ilgili araştırmalarda liderlerin uygulamış oldukları yönetim sırasındaki davranışları üzerine çalışmalar yapılmıştır. Zamanla çalışmaların yönetim için liderlerde bulunan özelliklerin yeterli olmadığı fark edilmiş ve liderlerin davranışlarında durumların önemliliği ortaya çıkmıştır. Bu nedenle bu konular hakkında çalışmalar yapılarak günümüze kadar da çalışmalara devam edilmiştir. Yapılan tüm bu çalışmalar genel olarak 5 ana grup altında toparlanmıştır.⁵⁰

Tablo 2: Liderlik Kuramları

Kuramlar	Dönemler	Temel varsayımlar	Yapılan eleştiriler
1.Özellikler Kuramı	1907-1947	-Lider olağan üstü niteliklere sahiptir. -Liderin idareciliği doğuştan gelmektedir. -Liderin kişisel özellikleri, onu diğer üyelerden ayrı kılar.	-Koşullar dikkate alınmaz. -Kişisel Özelliklerin somut olarak ölçümü soyuttur. -Çalışmalar kişisel özellikler doğrultusunda yapılıyor. -Birçok kişisel özellik çalışması, liderlik davranışlarını ve takipçilerin motivasyonunu ilişkisel değişken olarak ihmal eder.
2.Davranışsal Kuram	1950'ler-1960'lar	-Lider olmanın tek bir yolu vardır. -Etkin lider, insanlara, yapıya ve üretime fazla alaka gösterirler.	-Grup süreçleri ve durumsal değişkenler dikkate alınmaz, belirli tür liderlik davranışlarının etkin olduğu durumları saptamakta çalışmalar başarısız olmuştur.
3.Durumsallık Kuramı	1950'ler-1980'lerin başı	-Liderler duruma göre davranış sergilerler. -Lideri o zamanın koşulları belirler. -Farklı durumlarda farklı liderlik özellikleri gerekmektedir.	-Birçok olumsuzluk teorisinin muğlak olması, belirgin ve sınanabilir önermeler yapılabilmesini güçleştirmektedir. -Teoriler kesin ölçütlere sahip değildir.

⁵⁰ Cengiz Demir, Mustafa Kemal Yılmaz ve Aydın Çevirgen, "Liderlik Yaklaşımları Ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma", **Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, Sayı.2, 2010, ss.131-132.

Kuramlar	Dönemler	Temel varsayımlar	Yapılan eleştiriler
4.Modern liderlik Kuramı (Etki/Karizma)	1920'lerin ortası-1977 sonrası	Liderlik bir etki yâda sosyal bir mübadele sürecidir.	Liderin takipçi etkileşimine liderde bulunan karizmanın oluşturduğu tesirin üzerinde daha fazla araştırılmaya ihtiyaç olduğu düşünülmektedir.
5.Dönüşümcü Liderlik Kuramı	1978'den günümüze	-Liderlik, ilişkisel ve paylaşımsal bir süreçtir. -Takipçiliğe önem verilmesi gerekir.	-Araştırma eksikliği. -Karizmatik ve dönüşümcü liderliğin arasındaki farklılıkların aydınlatılması gerekiyor. -Yetkilendirme, işbirliği ve değişim sürecinin gerçekleştirilmesi ve ölçülmesi zor.

(Kaynak; Meltem Ünal Erzen "Siyasi Lider İmajlarının Seçimlerde Etkisi", **İ.Ü.İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı.31, 2008, s.67.)

1.4.1. Büyük Adam Kuramı

Liderlerin doğuşlarından gelen özelliklerinin neticesinde beklenmedik, başarılamayacak durumların başarıldığı fikri, liderlerin bazı özelliklerinden kaynaklanması düşüncesine yani Büyük Adam düşüncesi esasına dayanmaktadır. Konunun buna dayanması üzere araştırmacıların liderlik pozisyonlarında bulunan kişilerin kişisel özelliklerine odaklandığı fark edilmiştir. Bu düşüncedeki bazı liderler buldukları dönemde kahraman, kurtarıcı ve öncü olarak nitelendirilmişlerdir. "Büyük Adam" düşüncesindeki liderlerin aynı zamanda sosyal, ekonomik, ahlaki ve yüksek duyguların oluşturduğu ihtiyaçların giderilmesi amacıyla birileri tarafından ya da kendi iradesi ile en uygun zamanda ortaya çıkmışlardır. Üstün özellikleri olan bu liderler ile birlikte, lidere ihtiyacı olan toplulukların karşılıklı anlaşmasının olmasının da büyük önem taşımaktadır. Sahip olunan yüksek güçteki kişilik ve karakterleri nedeniyle liderlik süreçlerini tüm hünelerleriyle başarıyla temsil etmiştir. Bazı yazarlarca, toplumların evriminin, eylemleriyle toplumu harekete geçiren "büyük adamlar" a bağlı olarak geliştiği ifade edilmektedir.⁵¹

⁵¹ Faruk Şahin, "Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış", **C.Ü. İ.İ.B.F Dergisi**, Sayı.1, 2012, s.144.

1.4.2. Özellikler Kuramı

Mevcut liderlerin özelliklerine odaklanılarak liderlik olgusunun analizine başlanılmış ve sonrasında hangi özelliklerin veya yeteneklerin bir kimseyi lider olabilecek duruma getirmesini sağlayacaktır? Sorularının cevapları aranmıştır. Liderliğin doğuştan gelen bir özellik olduğu, sonradan kazanılmadığı düşüncesi Antik Yunan ve Roma imparatorluğuna kadar uzandığı görülmektedir. O zaman ki dönemlerden, yakın geçmişe kadar büyük adam teorisi, bireylerin doğuştan liderlik vasıflarına sahip oldukları, olmayanların ise sonradan lider olamayacaklarını düşünmüşlerdir.⁵²

Özellikler kuramı geleneksel liderlik anlayışı üzerine, özellik ve nitelik teorileri dönemi kurulmuş ve liderlik özelliklerine daha çok sahip olan kişilerin, daha kısa bir sürede başarılı bir lider olacağı düşünülmüştür. Bu konuyu savunanlar liderlik yetenek ve özelliklerinin her insanda olmadığını, bazı insanlarda olduğunu savunmuşlardır.⁵³

Liderlerin kişisel özelliklerinin tanımlandığı varsayılan ve araştırmacılar tarafından araştırılan fiziksel ve kişilik özellikleri tablo 3’de görülmektedir.

Tablo 3: Liderin Kişisel Özellikleri

Yaş	Ön görülmesi	Kararlılık
Boy	Düzenli olma	İletişim becerileri
Kilo	Hevesli olma	İş başarıma yeteneği
Cinsiyet	Girişken olma	Yaratıcılık
İrk	Stresle başa çıkabilmeli	İnsiyatif alma
Fiziki görünüş	İleriyi görebilme	Tarafsız olma
Olgunluk	İnsiyatif sahibi olabilmeli	Becerikli olma
Güzel konuşma dili	Dürüstlük	Mizah anlayışı
Zeka	Açık sözlülük	Kişisel bütünlük

⁵² Nusret Erceylan, "Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri Ve Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Malatya, 2010, s.57.

⁵³ Bayram Şahin, a.g.e., s.99.

Başkasına güven sağlayabilme	Duygusal olgunluk	Kendine güven
------------------------------	-------------------	---------------

(Kaynak: Nedim Yıldız, "Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Muğla, 2010, s.31.)

1.4.3. Davranışsal Kuram

Davranışsal kuram, liderlik özelliklerinden çok, liderlik davranışlarının liderlerde başarılı ve etkin olunmasını sağladığı, liderlik süreçlerinin bu yaklaşımlar ile açıklandığı düşünülen konuları kapsamaktadır.

Davranışsal kuramda liderlerin özelliklerinden çok, davranışlarının lideri lider yapan husus olduğunu öne sürmek adına, liderlik süreçleri ve teorileri üzerine de durulmuştur. Liderlerin astları ile iletişim kurmanın yolu, yetkilerini başka birine devretmemesi, yapmış olduğu planlamalar ve kontrol şekilleri gibi birçok faktörler sayesinde.⁵⁴

Liderlikte davranış yaklaşımının temel amacı, liderlerin etkin ve başarılı olması için ne yapmak gerekir sorusuna cevap aramakla birlikte, davranışların etkin bir liderlikle nasıl, ne şekilde bütünleşeceğini belirlemektir.⁵⁵

Davranışsal liderlik teorisiyle ilgili pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların en önemlileri; Ohio State Üniversitesi Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi, Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu ve Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli'dir.

⁵⁴ Şenol Yavuz, "Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi Çalışanlarının Liderlik Algılarının Ve Örgütsel Bağlılıklarının İş Tatmini Üzerine Etkisi", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2009, s.5.

⁵⁵ Bayram Şahin, a.g.e., s.99.

1.4.3.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

Ohio State Üniversitesi çalışmaları davranışsal liderlik teorisinin gelişmesine büyük katkıda bulunmuş olan en önemli çalışmalardan birisidir. 1945 yılında yapılan Ohio State Üniversitesi liderlik çalışması, önderlik davranışıyla alakalı çalışmalar neticesinde, liderin görevinin, astlarını grup amaçlarına yöneltme olduğunu savunmaktadır. Yapılan bu çalışma askeri ve sivil pek çok yöneticiyi kapsamaktadır. Araştırmadaki amaç, liderin nasıl tanımlandığını tespit edebilmek ve sonrasında da Faktör Analizi' ne tabi tutularak, liderlik süreçlerini ve liderliği açıklayan faktörler belirlenmek istenilmiştir. Bu konu için lider davranışını tanımlama soru karnesi ve liderlerin davranışlarını esas alan bir araç kullanılmıştır.⁵⁶

1.4.3.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Michigan Üniversitesinin yapmış olduğu araştırma davranışsal kuramın gelişimine önemli katkı sağlamıştır. Yapılan çalışma 1947 yılında başlamış ve Rensis Likert başkanlığında yürütülmüştür. Yapılan bu araştırmalarda temel amaç, grup üyelerinin tatminini sağlayan ve grubun verimliliğini arttıran faktörleri saptamaktır.⁵⁷

Michigan Üniversitesinin araştırmacılarına göre, lider davranışları iki konu altında açıklanmıştır. Bunlar; "*işe dönük lider*" ve "*kişiye dönük lider*" dir. Buna göre işe dönük lider, astlarına işin başarılması konusunda yönlendirmesi ve işin başarılması için biçimsel otoritesini çalışanlarına karşı uygulamasıdır. Gruba dönük lider ise, yapacağı denetim ve görev sorumluluklarını üstlenerek, kendisinde bulunan yetkilerinin bir kısmını astlarına devrederek amaca ulaşılmasını sağlamaktır. Likert, değişik iş gruplarıyla yaptığı araştırma sonucunda, kişiye dönük liderliğin, işe dönük liderlikten daha etkili olduğu sonucuna

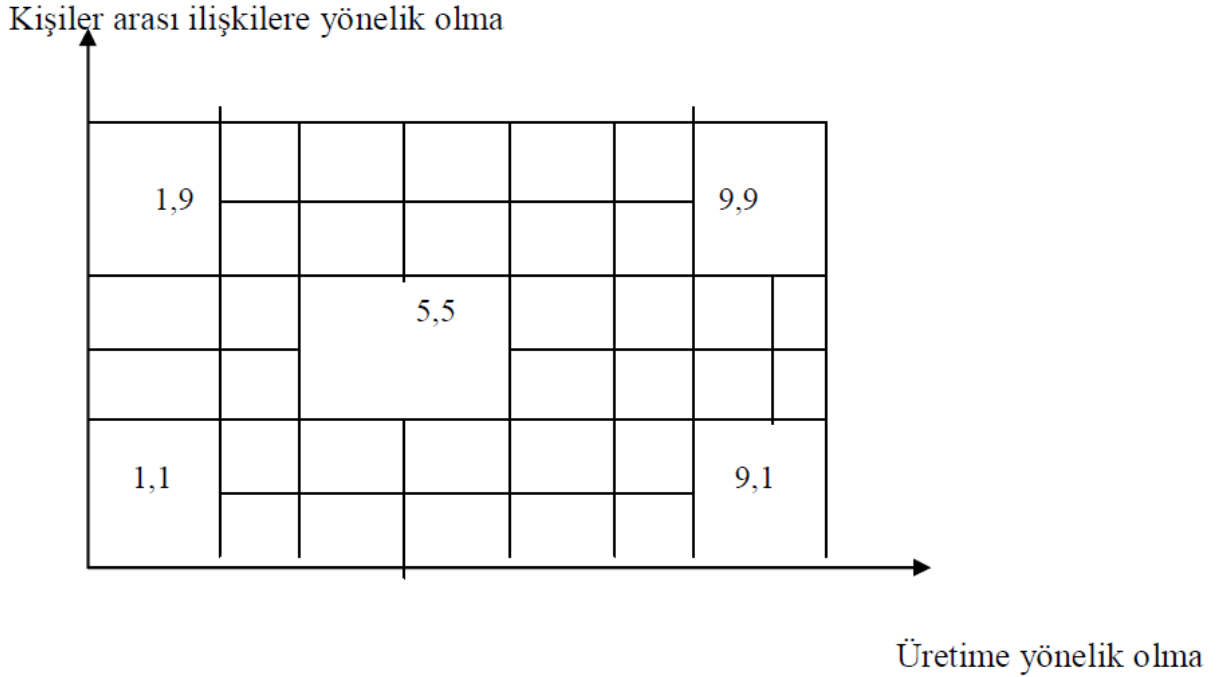
⁵⁶ Mehmet Ozan Cinel, "Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerindeki Etkileri Ve Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli, 2008, s.9.

⁵⁷ Taner Dalgın, "Liderlik Davranışlarının İşgörenler Tarafından Algılanması Ve İşgörenlerin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkileri: Marmaris Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Muğla, 2008, s.32.

varmıştır.⁵⁸ Bu araştırmaya göre lider, astlarına yapılacak olan görev için, ya yetki yada emir vermektedir.

1.4.3.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Robert Blake ve Jane Mouton isimli iki bilim adamı Teksas Üniversitesinin araştırmalarını yapmışlardır. Ortaya koymuş oldukları görüşleri Ohio Üniversitesi hocalarının ortaya koymuş oldukları görüşlere çok yakın olduğu görülmüştür. Yönetim tarzı matriksi, yönetsel eğitim programının grid şebekesine adapte edilmesiyle elde edilen görüş olarak belirlenmiştir.⁵⁹



Şekil 1: Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

(Kaynak: Büşra Bildik, "Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gebze, 2009, s.23.)

⁵⁸ Namık Ata, "Bilgi Çağında Kariyer Ve Liderlik", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya, 2006, s.s.63-64.

⁵⁹ Gökhan Ateş, "Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya, 2005, s.13

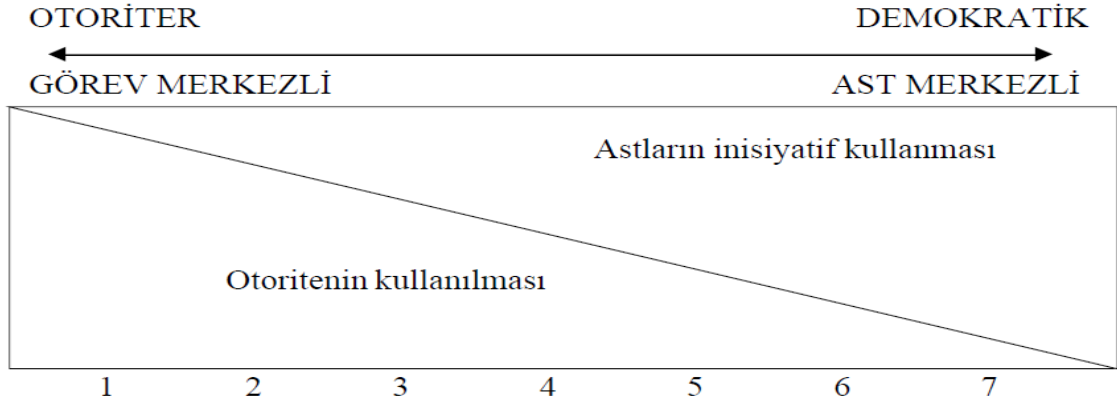
Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisine göre; 1,9 tipi bir yönetici astlarının hislerine ve memnuniyetlerine önem vermektedir. 9,1 deki yönetici tipinin ilgi odağı ise, üretime ve işe önem vermesidir. Ancak bu tip deki yönetici kişiye önem vermemektedir. 5,5 tipi yöneticilere baktığımızda yönetici, hem üretime hem de kişilere önem vermektedir. Modelin en önemli yararı yöneticilere gösterdikleri davranışı kavramsallaştırma imkânı vermesidir. Kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan bir yönetici çeşitli eğitim ve geliştirme programlarıyla yönetim davranışlarında değişiklikler yapabilir.⁶⁰ Blake ve Mouton yönetim tarzı matrisinde, lider kendini görebilmektedir.

1.4.3.4. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu

Bu teori Tannenbaum ve Schmidt tarafından oluşturulmuştur. Ortaya konulan bu teoride, lider, izleyiciler ve durumsal değişkenlerin birbirleri arasındaki etkileşimler ele alınarak, 7 farklı davranış tarzı ortaya konulmuştur. Bunlar, demokratik veya ilişki merkezli davranışlardan otokratik ve görev merkezli davranışlara yönelik değişimler göstermektedir. Astların davranışlarını ön plana çıkarma demokratik, patron davranışlarını sergileme ise otoriterliği ifade etmektedir.⁶¹ Yönetici, liderlik tarzını seçmeden önce kendisinin ve çalışanlarının özelliklerini, içinde bulunduğu durum ve koşulları dikkate almalıdır.

⁶⁰ Büşra Bildik, "Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gebze 2009, s.23.

⁶¹ Yelda Tezcan, "Liderliğin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İzmir, 2006, s.25.



Şekil 2: Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu

(Kaynak: Ebru Aykan, "Girişimcilik ve Girişimcilerin Liderlik Tarzları Kayseri'de Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kayseri, 2002, s.75.)

Tannenbaum ve Schmidt'in çalışmalarında liderlik doğrusuna göre;⁶²

1. Durum: Kararlar yönetici tarafından verilir ve uygulanır.
2. Durum: Kararlar yönetici tarafından ikna ve kabul ettirilir.
3. Durum: Fikrini bildiren yönetici soru bekler.
4. Durum: Yönetici farklı bir kararlar ortaya çıkar.
5. Durum: Yönetici problemi ortaya koymasıyla, tavsiyeleri alır ve karar verir.
6. Durum: Yönetici sınırları tanımlamasının sonrasında grubun karar vermesini ister.
7. Durum: Astların, üst tarafından belirlenen sınırlar içinde görevlerini yapmalarına yönetici izin verir.

Araştırmacılar, 11 ayrı çalışmanın sadece 7'sinde paylaşımcı liderin verimliliği arttırdığını, diğer dördünde ise böyle bir etkinin görülmediğini tespit etmişlerdir. Aynı çalışmalarda, paylaşımcı lider tipinde ilk üç durumu hariç diğer durumların iş tatminini etkilemediği görülmüştür.⁶³

⁶² Ahmet Toprak, "İşletmelerde Liderlik Ve Ekip Çalışması", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul, 2006, ss.42-43.

⁶³ İbid.

1.4.3.5. Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli

Rensis Likert, Michigan Üniversitesi'nde yapmış olduğu araştırmalardan sonra liderlik kuramlarını dört temel tipe ayırarak isimlendirmiştir. Likert'in örgüsel liderlik üzerine yapmış olduğu ayırım birden dörde kadar numaralandırarak sistem başlıkları altında toplamıştır. Bunlar; sistem-1 tipini istismarcı otokratik lider, sistem-2 tipini yardımsever otokratik lider, sistem-3 tipini katılımcı lider, sistem 4- tipini ise demokratik lider olarak adlandırmıştır.⁶⁴

Sistem 1 modeli, istismarcı otokratik liderlik özelliklerini taşımaktadır. İstismarcı otokratik liderliğin özellikleri şunlardır;⁶⁵

- Lider, astlarına pek fazla güvenmez,
- Astlar, işleriyle alakalı konularda serbest bir şekilde tartışamaz,
- Lider, astlarının fikirlerini çok az alır.

Bu modeldeki lider otoriter bir davranış sergiler.

Sistem 2 modeli, yardımsever otokratik liderlik özelliklerini taşımaktadır. Yardımsever otokratik liderlik özelliklerini taşımaktadır. Yardımsever otokratik liderliğin özellikleri şunlardır;⁶⁶

- Lider ve astları arasında pozisyonlarından dolayı karşılıklı bir güven anlayışı vardır.
- Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.
- Lider, astlarının fikirlerinden çok az faydalanır.

Sistem 3 modeli, katılımcı liderliğin özelliklerini tanımaktadır. Katılımcı liderliğin özellikleri şunlardır;⁶⁷

⁶⁴ Burak Tutar, "Liderlik Tarzının İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Afyonkarahisar, 2008, s.26.**

⁶⁵ Güney, Örgütsel Davranış, a.g.e., s. 385.

⁶⁶ Güney, Liderlik, a.g.e., s. 373.

- Lider, grup üyelerine kısmen güvenir ve kontrolü kendi elinde tutar,
- Astlar kendilerini serbest hissetmezler,
- Lider, astlarının fikirlerine önem göstermeye çalışır.

Sistem 4 modeli, Demokratik liderlik özelliklerini taşımaktadır. Demokratik liderliğin özellikleri şunlardır;⁶⁸

- Lider, tam anlamı ile astlarına güvenir,
- Astlar kendilerini serbest hissederler,
- Lider, astlarının fikirlerine son derece önem göstermektedir.

Tablo 4: Likert'e Göre Liderlik Tipleri

Sorular	Sistem-1 Baskıcı-Otoriter liderlik biçimi	Sistem-2 Yardımsaver- otoriter liderlik biçimi	Sistem-3 Danışmacı- otoriter liderlik biçimi	Sistem-4 Katılımcı grup
Astlara ne derece itimat edilir?	Hiç	Astlar küçük görülür	Oldukça	Tam
Astlar üst'leri ile ne derece serbestiyetle işleri hakkında konuşur	Hiç	Fazla değil	Serbest bir şekilde	Tam anlamı ile serbest
Astların fikirleri araştırılıp kullanılıyor mu? (tabi ki kayda değerse)	Nadiren	Arada	Çoğu zaman	Her zaman

(**Kaynak:** Erkan Taşkıran, "Otel İşletmelerinde Liderlik Ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm Ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Bolu, 2005, s.73.)

⁶⁷ Güney, Örgütsel Davranış, a.g.e., s. 370.

⁶⁸ Güney, Liderlik, a.g.e., s.381.

Sistem 1 görev merkezli, oldukça otoriter bir yönetim davranışı; sistem 4 takım çalışmasına, bireylerin beraber çaba sarf etmesine, karşılıklı güvene ve itimada dayalı ilişki merkezli bir yönetim davranışıdır. Sistem 2 ve sistem 3 ise, bu iki uç davranış arasında yer almaktadır.⁶⁹

1.4.4. Durumsallık/Koşul Bağımlılık Teorileri

Durumsal liderlik modelinin araştırmaları 1950 yıllarda başladığı görülmüştür. Araştırmacılar yaptıkları araştırmalarda, ortamsal etmenlere odaklanmışlardır. Bu model yöneticilerin kendi durumlarına ait teşhis taleplerine yardım etmeyi sağlamıştır. Durumsal liderlik modelini aynı zamanda tanımlanmış bir model olarak düşünmemiz mümkündür. Çünkü durumsal lider kimi duruma göre farklı liderlik modellerini benimsemektedir. Liderin en uygun davranışının o anki koşullara ve durumlara göre değişmesi ana temayı oluşturmaktadır.⁷⁰ Ortam koşullarının liderlik davranışlarını etkilediği varsayılmaktadır.

Bu yaklaşım, liderliğin ortaya çıkmış olduğu yerlerde bulunduğu koşul ve durumların oluşması nedeniyle “Koşul- Bağımlılık Yaklaşımı” olarak da isimlendirilmektedir. Genel anlamda durumsallık yaklaşımı farklı koşullarda, farklı liderlik tarzlarının sergilenmesidir. Böylece liderlik durumunu açıklamaya çalışan bu teoride “koşullar” değişkeni, modelin bütününe oluşturmaktadır. Ayrıca bu yaklaşım liderlerin sahip oldukları yetenekleri, almış oldukları eğitim ve de tecrübeleriyle arttırabildiklerini savunmaktadır.⁷¹ Duruma göre liderlik davranışı gerekmektedir.

Durumsallık-koşul bağımlılık modelleri ile ilgili çeşitli araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalar sonucu, durumsallık yaklaşımlarına dayalı konular aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

⁶⁹ Tezcan, a.g.e., s.24.

⁷⁰ Demir, Yılmaz, Çevirgen, a.g.e., s.133.

⁷¹ Hakan Dilek, “Liderlik Tarzının Ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gebze, 2005, s.15.

1.4.4.1. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı

Fiedler'in Modeli, lider ile ast arasındaki olan ilişkilerini, görevin güç ve yetkilerini ve liderin bulunduğu pozisyonun güç ve yetkilerini esas almıştır. Bu durumda liderin astları ile olan ilişkilerindeki kuvvet ve sağlamlık ne kadar iyi ise liderin örgüt içerisindeki pozisyonunda o kadar başarılı olduğu söylenebilir. Lider astları ile olumsuz iletişim içerisine girmiş ve zayıf bir iletişim kanalı içerisinde bulunuyorsa astları tarafından sevilmemeye, görevinde zayıflığa neden olacaktır. Bu durumda olan lider başarısız ve dolayısı ile elde etmiş olduğu güç son derece zayıf olacaktır.⁷² Kısaca, etkili olan liderlik bulunduğu duruma bağlı olmaktadır.

Fiedler yapmış olduğu çalışmalarda, liderlik davranışının, koşullara ve duruma göre değişeceğini savunarak, lideri etkileyen faktörlerin olduğunu ileri sürmüştür.⁷³ Bunlar; lider üye ilişkisi, görevin niteliği ve liderin pozisyonundan doğan gücü olmaktadır.

Lider üye ilişkisi, örgüt üyelerinin lidere karşı duydukları güven derecesidir. Sevilen, sayılan ve güvenilen lider, rahatlıkla grup üyelerini harekete geçirebilir ve tüm grup üzerinde hâkimiyeti söz konusudur.⁷⁴

Yapılacak olan görevin niteliği, ne derece yapılanıp yapılamadığını ve görevin yapılması için önceden tespit edilmiş yol ve yöntemlerin bulunup bulunmadığını belirlemektedir. İyi tanımlanmamış bir görevde, astlar belirsizlikten kaçınacak ve liderin astlar üzerindeki etkinliği azalacaktır.⁷⁵

Liderin pozisyonundan doğan gücü, liderin grup üyeleri üzerindeki etkinliğinin derecesidir. Liderin grup üzerindeki etkinliği arttıkça amaca giden yolun kısalacağı anlamına gelmektedir.⁷⁶

⁷² Leblebici, a.g.e., s.65.

⁷³ Ömür Deliveli, "Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, İsparta, 2010, s.37.

⁷⁴ Güney, Örgütsel Davranış, a.g.e., s. 375.

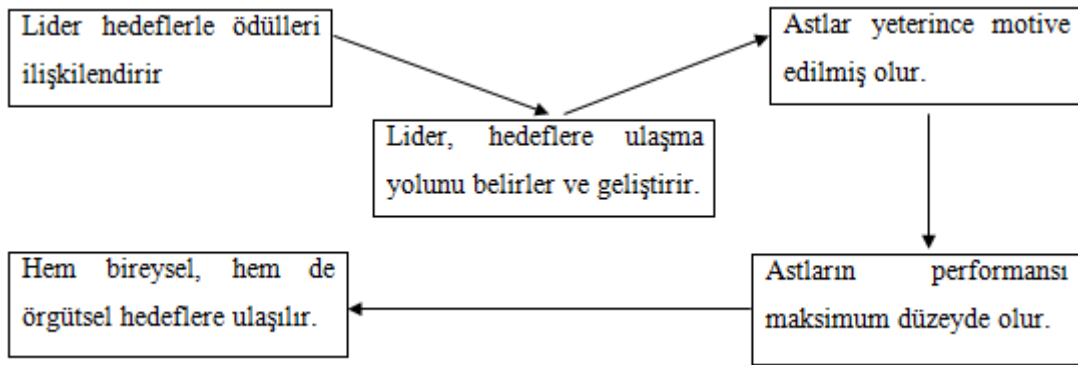
⁷⁵ Güney, Liderlik, a.g.e., ss.389-390

⁷⁶ Güney, Örgütsel Davranış, a.g.e., s. 376.

1.4.4.2. Robert House ve Martin Evans'ın Amaç-Yol Teorisi

Amaç yol yaklaşımı Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilmiştir. Bu yaklaşım motivasyon konusundaki bekleyiş kuramına dayanmakta ve liderin farklı durumlarda etkinliğini anlayarak öngörmemizi sağlama amacıyla, amaç yol yaklaşımı beklenti modelini baz almaktadır. Kişilerin motivasyonu, ödül ve değer vermeye veya ödülün çekiciliğine bağlı olarak da gelişmesi bu yaklaşımda öngörülmektedir.⁷⁷ Burada liderin etkinliği, liderin motivasyonuna bağlıdır.

İlk amaçta izleyicileri güdülemek teorinin özünü oluşturmaktadır. Görevlerin başarılması arzulanan örgütsel amaçlara ulaşılmasını sağlayacak ve bu durumda amaçlar sonuç, görevler de araç konumunda olacaktır. En uygun görevlerin başarılmasıyla örgütün hedeflerine ulaşmasında yardımcı olacaktır. Bu modele göre, liderin rolü amaçlara giden yolların ve sonuçların astlarına en açık bir şekilde açıklanmasını sağlayarak hedef ve amaçlara ulaşma sırasında karşı karşıya kalınabilecek tüm olumsuz durumların ortadan kaldırılmasını sağlamak olacaktır.⁷⁸



Şekil 3: Robert House ve Martin Evans'ın Amaç-Yol Teorisi

(Kaynak: Nusret Erceylan, "Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri Ve Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Malatya, 2010, s.77.)

⁷⁷ Ata, a.g.e., s.71.

⁷⁸ Erceylan, a.g.e., s.77

House ve Evans'ın kuramına göre, lider dört tip liderlik davranışından birini sergilemektedir.⁷⁹

Otoriter liderlik, lider astlarından beklentilerini bildirir ve ortam koşullarını sağlar.⁸⁰

Destekleyici liderlik, lider görevi zevkli hale getirerek, örgüt üyelerinin sorunları ve ihtiyaçlarını gidererek dostane bir ortam oluşturur.⁸¹

Katılımcı liderlik, lider astlarına tekliflerde bulunarak onların fikirlerini almak ister ve sonrasında yapılacak olan görevleri belirler.⁸²

Başarıya dönük liderlik, lider performansta gelişmeyi vurgulayan, grup üyelerinin başarılarını arttıran ve bu konuda beklentilerini destekleyen hedefler belirler.⁸³

1.4.4.3. Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı

Vroom ve Yetton'un normatif kuramı oldukça tanınan liderlik yaklaşımlarından birisidir. Bu kuram ilk olarak 1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilmiş daha sonra Vroom ve Arthur G. Jago'nun yaptığı katkılarla da olgunluğa ve doyuma ulaşmıştır. Bu yaklaşım farklı liderlik türlerinin ortaya çıkacağını ileri sürerek, liderlik biçiminin liderin organizasyon içindeki yerine bağlı olduğunu ileri sürerek amaç-yol yaklaşımına çağrışım yapar. Ayrıca bu yaklaşımın en önemli amaçlarından bir tanesi de astlar tarafından kabul edilen kararların daha iyi sonuçlar verdiğini açıklamak ve liderin belirli bir karara ulaşabilmesi için gerekli olan başvuru ve bunların katılım düzeylerinin iyi bir şekilde saptanması gerektiği de söylenebilir.⁸⁴ Lider astlarını karar verme sürecine teşvik ederek yükünü hafifletmektedir.

⁷⁹ Güney, Örgütsel Davranış, a.g.e., s. 378.

⁸⁰ Güney, Liderlik, a.g.e., s.393.

⁸¹ Güney, Örgütsel Davranış, a.g.e., s. 378.

⁸² Güney, Liderlik, a.g.e., s.393.

⁸³ Güney, Örgütsel Davranış, a.g.e., s. 378.

⁸⁴ Taşkıran, a.g.e., s.82.

Vroom-Yetton modelini bunların yanı sıra, bir takım şartlar altında alınacak olan kararlara ve bunun için astların katılımlarını sağlayacak cesareti verebilmek ve sonuç olarak ne kadar astın katılımının sağlanacağı kuramını iyi saptamak ve bu amacı iyi bir şekilde taşımaktır. Var olan tüm bu durumlar için, en doğru ve ideal kararı vermenin tek yolunun olmadığı düşüncesidir. Yani bu sorulara verilen cevaplardan sonra varılan sonuç olmaktadır. Böylelikle lider, her safhada ortaya çıkmış olan problemin çözümünde geçerli olabilecek ve astların katılımını sağlayacak, böylelikle de kendi etkinliğini artırmış olacaktır.⁸⁵ Lider, astlarının fikirlerine başvurarak etkinliğini arttıracaktır.

1.4.4.4. Reddin Yaklaşımı

Ohio modelinin temel alan önemli isimlerden bir tanesi de Reddin'dir. Bu yaklaşım, iki boyutluluk yani göreve ve ilişkilere dönüklük üzerinden elde edilmiş olan bir kavramdır. Bu yaklaşımda; ilgili, bütünleşmiş, kopuk ve adanmış olmak üzere dört yaklaşımdan bahsedilir. Daha sonra ise üçüncü boyut olarak etkinliği yani işlerin başarıma derecesi eklenmiştir. Böylelikle bundan önceki dört temel yaklaşıma ek olarak "görevci" ,"uzlaştırıcı" ,"otoriter" ,"bürokrat" , "ilgisiz" ve "iyi niyetli otokrat" modelleri ortaya konulmuştur.⁸⁶

Etkili liderlik biçimleri şunlardır,⁸⁷

Görevci: Liderin grup üyelerinin rollerini tanımlaması ve örgütlemesi; iyi tanımlanmış örgüt modelleri, haberleşme kanalları ve işi bitirme yolları bulmak için çaba harcaması olarak belirtilebilir. Su halde lider üyelerin her birinin hangi işleri, ne zaman, nerede yapacağını ve işlerin nasıl tamamlanacağını belirtmektedir.

Uzlaştırıcı: Bu liderlik biçiminde görev ya da ilişkiden sadece birine önem verilmesi gereken bir durumda, her ikisine de çok fazla önem verilir. Uzlaştırıcı lider, kötü bir karar vericidir ve baskılardan etkilenir.

⁸⁵ Cinel, a.g.e., s.26.

⁸⁶ Yavuz, a.g.e., ss.11-12.

⁸⁷ Ateş, a.g.e., ss.29-30.

Otoriter: Bu liderler uygun olmayan durumlarda göreve çok fazla, işgörene ise çok az ilgi gösterir. Otokrat lider başkalarına güvenmez, sadece mevcut olan ise önem verir.

Bürokrat: Bu liderlik biçimini benimseyen kişi, hem göreve hem de ilişkiye çok az ilgi gösterir. Bürokrat tipi lider, esas olarak kurallara önem verir. Kuralları kullanarak durumu kontrol etmek ve sürdürmek ister.

İlgisiz: Lider uygun olmayan durumlarda, düşük görev ve düşük iliksi yönelimli davranışlar gösterir. Bu liderler pasif ve ilgisiz biri olarak görülür.

İyi niyetli otokrat: Bu liderler göreve yüksek düzeyde ve ilişkiye düşük düzeyde önem verirler. Bu biçimi kullanan lider ne istediğini bilir ve çalımsa arkadaşlarını gücendirmeyecek davranışları sergiler.

1.4.5. Modern Liderlik Kuramı

Liderlik alanında yenilikler ve gelişmeler birçok alanda olduğu gibi burada da söz konusudur. Yani globalleşen dünya burada da etkisini göstermiştir. Liderlik konusu, disiplin kuramını kapsayan bir konu olduğu için yenilik ve gelişimlere açık bir kavram olup bunları da pek çok başlık altında inceleme olanağı bulunmaktadır. Son yıllarda yönetim kitaplarında yer alan üç ana başlık bulunmaktadır. Bunlar dönüşümcü (transformasyonel) liderlik, Karizmatik liderlik ve Kültürel liderliktir.⁸⁸ Bu başlıkların tanımlamaları ve açıklamaları aşağıda bulunmaktadır.

1.4.5.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Bu liderlik kavramı ilk olarak James M. Burns tarafından 1978 yılında geliştirilmiş ve Bernard Bass'ın bu konuyla ilgili çalışmaları ile yaygınlaşmıştır. Dönüştürücü liderlik kavramının temel noktası, değişim kavramı ile örgütte meydana gelen değişimleri

⁸⁸ Aykan, a.g.e., s.84.

kapsamaktadır. Son yıllarda, değişim yönetimi kavramının öneminin artması ve beraberinde işletmelerin acelelikle bu anlayışı benimsemek istemeleri de, dönüşümcü liderliğin gerekliliğini daha da arttırmıştır.⁸⁹

Bu durumda liderden beklenen izleyenlerin değerlerini, beklentilerini ve duygularını dikkate alarak bireylerin, ortak bir eyleme girişimlerinde ve harekete geçmesinde etkili olacak sağlam bir vizyon oluşmasını sağlamaktır. Liderlik davranışlarının değişim sürecine uyum sağlanılacağı düşünölmektedir. Yani eski liderlik davranışlarıyla değil, dönüştürücü liderlik davranışları ile değişim süreci göz önüne alınmalıdır. Dönüştürücü liderlik, örgütte meydana gelen etkili değişimi gerçekleştirmeye yönelik liderlik biçimi olarak farklı bir boyutta karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanı sıra örgüt de öğrenmeyi kolaylaştırıcı, yenilikçi lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Yani iç çevresinin denetim ve uyumuna dayalı liderlik anlayışı kapmasına ihtiyaç duyulmamaktadır. Bu liderlik anlayışını benimseyen örgütsel birimler, örgütsel değer ve gelişimleri önem kazanmaktadır. Bu anlamda dönüşümcü liderlik, çağdaş okullarda liderliğin temel sınıfı ve biçimi olduğunu düşünmemiz mümkündür.⁹⁰ Burada lider, belirleyeceği görevlere, örgüt üyelerini baz alarak belirlemektedir.

Dönüşümcü lider, mevcut olan izleyicilerin değer yargılarını, inançlarını ve ihtiyaçlarının değişmesini sağlayan kişi olarak da tanımlanabilir. Bir başka ifade ile dönüşümcü lider, örgütlerin vizyonu ile uyum sağlayarak, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştiren üstün performansa ulaştıran, izleyicilerin güdülerini, inançlarını, değerlerini ve yargılarını değiştirebilen kişilerdir.⁹¹ Bass dönüştürücü liderliği; Karizma, bireysel ilgi, Entelektüel teşvik ve İlham verici motivasyon olmak üzere dört ana başlık altında incelemektedir.⁹² Bunlar:

⁸⁹ Taşkıran, a.g.e., s.89.

⁹⁰ Feyyat Gökçe, Pınar Bağçeli Kahraman, "Etkili Okulun Bileşenleri: Bursa İli Örneği", **Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı.23, 2010, ss.179-180.

⁹¹ Tamer Bolat, Oya Aytemiz Seymen, "Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.1, 2012, s.66.

⁹² Cinel, a.g.e., s.29.

Karizma:

Dönüşümcü liderler, astlarını dönüştürme isteği ve astlarından beklediği yüksek performansı, sağlayabilmesi için duygusal bağlılığı örgüt çevresinde sağlamalıdır. Bu nedenle liderlerde karizma olması gereken bir zorunluluktur. Esin kaynağı olma ise, liderin astlarına beklentilerinin yüksekliğini ve astların yapmış oldukları görevleri anlatabilmek için bazı araçlar kullanarak basit şekilde önemli amaçların aktarılmasına dayalıdır. Bunu yapabilen liderler astlarının mantığından soyut kavram olmaktan çıkmasını ve somut kavramlar olarak akıllarında canlanması ile birlikte akıllarda kalmasını da sağlamaktadır.⁹³ Lider, yapılacak olan görevi, astlarına tam anlamıyla ifade etmektedir.

Bireysel ilgi:

Liderin izleyenlerine saygı göstererek izleyenlerinin kişisel gelişimlerini, duygularını ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak hareket etmesini, teşvik davranışları ile izleyenlerin işleriyle ilgili olan konuların defalarca gözden geçirmesini ve performanslarını gerçekleştirebilmesi için de yaratıcı, yenilikçi ve cesaretlendirici olabilmesi bireysel desteğini oluşturmaktadır.⁹⁴

Entelektüel Teşvik:

Entelektüel teşvik, dönüştürücü liderliğin etik ve normatif boyutunu ön plana çıkaran entelektüel teşvik özelliği, izleyicilere destek olan ve onların katkılarını, bilinç düzeylerini ve yaratıcılıklarını sergilemesini sağlayan dinamik bir süreçtir. Bu özellik, izleyicilerin, yeni yaklaşımlar ve bakış açılarını geliştirmesi konusunda onları cesaretlendirerek, sorunlarının çözümüne yönelik olarak yeni yaklaşımlar üretilmesi temeline dayanır.⁹⁵ Bu özellik,

⁹³ Ulaş Çakar, Yasemin Arbak, "Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zeka Gerekir mi ? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma", **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı.2, 2003, s.85.

⁹⁴ Yasemin Şen, Murat Yaşlıoğlu, "Dönüşümcü Liderliğin Destekleyici Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Sayı.66, 2010, s.101.

⁹⁵ Cinel, a.g.e., s.29.

izleyicilerin, sorunların çözümüne yönelik olarak yeni yaklaşımlar ve bakış açıları geliştirmeleri konusunda cesaretlendirilmesi temeline dayanır.

İlham Verici Motivasyon:

Liderler, izleyenlerinin zaman zaman karşılaşmış oldukları sorunları ve problemleri çözebilmeleri adına, yaptıkları işleri en iyi şekilde yapabilmeleri için farklı yöntemlerle destek vermesi ve motive etmesi ilham verici motivasyonu tanımlamaktadır. İlham verici motivasyon da motive ve telkin etmek amaçlı davranış göstermesi ile dönüşümcü lider de görülmektedir. İlham verici motivasyon özelliğine sahip olan liderler, izleyenlerine coşku ve iyimserlik gösterir aynı zamanda takım ruhunu dönüşümcü liderler başarı ile uygulamaktadırlar.⁹⁶ Örgüt üyelerinin motivasyonu, amaca giden yolu kısaltmaktadır.

1.4.5.2. Karizmatik Liderlik

İsviçreli Jung Weber karizmatik lider konusunda ilk söz eden kişidir. Bu konu hakkında liderlerdeki sosyal değişim, vizyon ve hareket devamlılığı astlarının odak noktası olmuştur. Örgütlere karizmatik liderlerin yaptığı psikolojik katkı, kişisel özellikler ve onları motive edebilecek konular üzerinde durmadıkları görülmektedir. 1947 yılında Weber karizmatik liderlerin başka insanlardan farklı özelliklerinin olduğunu vurgulamıştır. Bunu Allahtan gelen, ayrıcalıklı, üstün güç ve niteliklere sahip olduklarını ifade etmiştir. Bu model kavramsal bir konuya dayanmamıştır. Fakat bu konu üzerinde birçok bilim adamı tarafından araştırmalar yapılmıştır. Karizmatik liderlerde iki unsur bulunduğu görülmektedir. Bunlar; Kendi imajını yaratmak ve kendini sunabilmektir. Liderin kendi imajını yaratması, bireyin taşıdığı amaca uygun nitelikleri, özellikleri ve kimliği bakımından kendini kavraması ve ortaya koymasıdır. Kendini sunabilmesi ise liderin, kendini izleyicilerine doğru ve anlamlı bir şekil içerisinde ifade edebilmesi gerekmektedir. Eğer bir liderde bu iki unsur var ise bu lider karizmatik hale gelmiş izleyicilerini etkileyebilen bir lider olacaktır.⁹⁷ Karizmatik lider aynı zamanda üyeleri etkileyebilme yeteneğidir.

⁹⁶ Enis Hemedoğlu, Fettullah Evliyaoğlu, "Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Sayı.4, 2012, s.60.

⁹⁷ Taşkıran, a.g.e., s.s.92-93.

1.4.5.3. Kültürel Liderlik

Kültürel liderlik kavramı, kendi içersinde var olan kültürü koruma ve sürdürme, yeni bir kültür oluşturma diye iki boyut halinde incelenmektedir. Kültürel liderlik, kriz dönemlerinde yani köklü değişimin ihtiyaç duyulduğu dönemlerde, yeni bir kültür oluşturmaktır. Burada yeni kültürün alt yapısının meydana getirilmesi için gerekli olan değer ve stratejiler oluşturularak kültür içinde radikal değişiklikler yapılır. Bu aşamadan sonra da kültürün getirileri ön planda tutulmaktadır. İşletmelerde uygulanan değişim mühendisliğini kültürel liderliğe bu açıdan benzetebiliriz.⁹⁸ Kültürel liderlik, örgütün yaşam biçimidir.

1.5.Yöneticilerin Liderlik Davranış Stilleri ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

1.5.1. Demokratik Liderlik Davranışı

Demokratik davranış biçimi, yönetimde üye ilişkilerine önem veren neo-klasik dönemde popüler olmuştur. Bu liderler sadece kendi fikirlerini değil, çalışanlarının da fikirlerini alarak iş yaparlar. Lider, tüm konularda kendi astlarına güven duyduğu için, astların karar verme ve örgütlenme faaliyetlerine katılmalarını sağlamaktadır. Bu şekilde, çalışanların bağlı oldukları örgütün verimliliğinin arttıracağına inanılır. Bunun en önemli sebebi ise, çalışanların kendilerinin de katıldığı kararları destekleyeceklerinden dolayı olduğu saptanmıştır. Astlar kendi inisiyatiflerini, risklerini taşırlar ve aynı konumdaki meslektaşları ile serbestçe iletişimde bulunurlar. Bu tip liderler, kişilerin morallerini daima yüksek tutması ve içten tatmin olmasına yol açarak, yönetici ve çalışanların kendi aralarında olumlu ilişkilerin doğmasına ve böylelikle yardımlaşmayı teşvik eden bir ortamın oluşmasını sağlar.⁹⁹ Demokratik liderlik, örgüt üyelerinin söz sahibi olmalarını sağlamaktadır.

⁹⁸ Aykan, a.g.e., s.90.

⁹⁹ Durmuş Yörük, Süleyman Dünder, Birol Topçu, "Türkiye'deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı Ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Sayı.1, 2011, s.105.

Bu bağlamda demokratik-katılımcı liderlik tarzı, karar alma yetkisinin liderlerin tekelinde olmadığı ve yönetim yetkilerini işgörenlerle paylaşma eğilimi taşıdıkları bir yapılanmayı temsil ettiği görülmektedir. Bu liderlik davranışında var olan liderler, örgütsel amaç, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümü yapılmasında ve iş emirleri ile ilgili düzenleme çalışmalarında çalışanlarını sürece dâhil etmektedirler. Liderlik tarzının temel özelliklerinden bir tanesi ise, liderlik davranışı belirlemek isteyen lider, astlarından aldıkları fikir ve düşüncelere önem vermektir.¹⁰⁰ Burada gurup üyelerinin yansıması lideri göstermektedir.

Demokratik liderlik stilinde, lider yetkisini örgüt üyeleri ile paylaşmaktadır. Bir başka şekilde ifade etmek gerekir ise, elde edilmesi istenilen amaçların liderler ve astların fikir dayanışması yaparak belirlediği bir liderlik şeklidir de diyebiliriz. Bu nedenle amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümü yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde lider daima astlarından aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda bir yaklaşım belirlemeye özen göstermektedir. Bu tür liderlik davranışı, izleyicilerin uzlaşmasıyla meydana gelmektedir. Rehberlik ve düşünceler üretilir. Fakat izleyicilerin bu durumda kendilerini çok iyi yetiştirmiş ve belli bir donanım seviyesine gelmiş olması gerekmektedir ki kendi düşüncelerini üretebilmeli ve karar süreçlerine katılabilmelidirler. Aynı zamanda demokratik liderlik, çalışanlar arasında güven inşa etmede kullanılır.¹⁰¹ Demokratik bir örgütün varlığı, üyelerin vasıflı ve bilinçli olmasından geçmektedir.

1.5.2. Otoriter Liderlik Davranışı

Otoriter liderlik, hırslı ama gerçekçi bir yön duygusu vermek demektir. Yani fanteziye kaçmayan bir vizyon sahibi olmaktır da diyebiliriz. Otoriter lider, güçlü bir eğilim sunması ve zorlayıcı tarzda olmasının yanı sıra, çalışanların bağlılıklarının kazanılmasının gerekliliğini açıkça kabul eder. Otoriter bir lider, esas hedefini gözden kaçırmaz ve ileri düzeydeki

¹⁰⁰ Özcan Yeniçeri, Zeliha Seçkin, "Bilgideki Hızlı Değişimin Yönetici / Liderin Karar Alma Sürecine Etkileri Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", **Karadeniz Araştırmaları Dergisi**, Sayı.29, 2011, s.102.

¹⁰¹ Hasan Tağraf, İskender Çalman, "Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi Ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı.2, 2009, s.138.

amaçlılık duygusunun çalışanları motive eden bir husus olduğunu anlar. Bu özellik işletmelerin temel amacını yansıtmaktadır.¹⁰²

Bu tür liderlik stili, çabuk karar verilmesi gereken durumlarda ya da eğitimsiz ve motivasyonsuz personeli kısa sürede özellikle baskı ve korku yoluyla harekete geçirmede bir an için faydalı olabilmektedir. Bununla birlikte bu tip liderlikte, zaman kayıpları asgariye inerek karar süreci hızlanmaktadır. Fakat otoriter liderlik tipinde olan lider, astların inanç ve duygularını yeteri derecede dikkate almayıp lider bencil bir davranış gösterir ise personelde tatminsizlik duygusunun ortaya çıkması nedeniyle sakıncalıdır. Bu nedenle, ileri gelen bu tatminsizlik duygusu örgütlerde, yönetime karşı nefreti, moral düşüklüğünü, grup içi çatışmaları artırmakta ve buna bağlı olarak liderin grup üzerindeki etkinliği zamanla azaltmaktadır.¹⁰³ Otoriter liderlik davranışının, olumlu veya olumsuz sonuçlar göstermesi, örgüt üyelerinin özelliklerine göre değişim göstermektedir.

1.5.3. İlgisiz Liderlik Davranışı

İlgisizlik liderlik tarzı, otokratik liderliğe nazaran daha serbest ve daha özgürlükçü bir anlam ifade eder. Bu tarz liderler, iş için gerekli olan tüm kaynakları sağladıktan sonra, çalışanlarına tam özgürlük vererek liderlik stillerine farklı bir boyut kazandırılmasına yardımcı olmuşlardır. Bu süre içerisinde liderler ve astlar arasında iletişim sağlaması, sadece soru sorulduğunda yani bir konu hakkında danışıldığı zaman cevap verildiğinde iletişim sağlanmaktadır. Bu tarz liderler, kendilerine soru sormayıp danışılmadığı sürece geri-bildirim yapmaktan kaçınırlar. Burada sorumluluk tamamıyla astlara bırakılmıştır. Astlar bu durumda, grup genelinde bir sorun çıktığında bu sorun ile tamamen kendileri ilgilenerak çözmekte ve aynı zamanda amaçları da belirlemektedir. Bu yaklaşım tarzındaki gözlemlenmelerde, astlar amaçlarını gerçekleştirmek için tam motive oldukları gözlemlenmiş buda var olan örgütü olumlu yönde etki etmiş olmaktadır.¹⁰⁴

¹⁰² Yeter Demir Uslu, "Örgütlerde Yönetmel Etkinliğe Ulaşmada Yeni Bir Yaklaşım: Yaratıcı Lider", S.Ü. İ.İ.B.F. Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı.2, 2010, s.427.

¹⁰³ Selehattin Yalçın, "İşletmelerde Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Tekstil Firması Örneği", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2005, ss.15-16.

¹⁰⁴ Taşkiran, a.g.e., s.58.

İlgisiz liderliğin hâkim olduğu bazı örgütlerde, başıboşluğa giden rahatsız edici bir özgürlük durumu olmaktadır. Yani astlar işlerini istedikleri şekilde yapmakta, kendi kararlarını kendileri vererek örgüt içerisinde tamamen rahat ve hür bir ortam oluştururlar. Gerçekte bu tarzda liderler liderlik edemezler. Her üç liderlik türünde de, örgütlerin ürettiği iş noktasında değerlendirildiğinde otoriter liderlerin yönettiği örgütler demokratik liderlerin yönettiği örgütlerden biraz daha üretken iken, ilgisiz liderlerin yönettiği örgütler üretkenlik yönünden en kötüsüdür¹⁰⁵.

1.5.4. Paternal Liderlik Davranışı

Paternalist lider, tamamen bir işletme ortamı içerisinde aile atmosferini yaratmayı hedefleyen liderlik biçimidir. Burada lider, astlarla aralarında yakın ve kişisel ilişkiler kurarak, işle ilgili olmayan alanlar kapsamında bile konuya dâhil olarak sadakat ortamını kurmaya çalışır ve çalışanların otorite ve statü konularına dikkat etmelerini arzular. Paternalist bir işletme ortamında çalışan bireyler, işletme ortamını bir aile ortamı gibi algılayarak her şekilde liderine itaat ederek işle alakası olmayan konularda bile liderine yardım ederek, liderinin otoritesini asla sorgulamadan, kendileri için iyi olduğunu düşünerek verilen görevi uygularlar. Paternalist örgütlerde işle sınırlı olmayan bir iletişim ortamı bulunduğu ve bundan dolayı meydana gelen informal iletişim ortamı tüm çalışanlar tarafından benimsenerek desteklenmektedir. Bununla birlikte paternalist liderler ile çalışan birçok işgörenin, buldukları örgütleri, daha yüksek bir ücret karşılığında ya da daha iyi imkân koşulları dâhilinde bile terk etmeyecekleri gözlemlenerek varsayılmaktadır.¹⁰⁶ İşgören, örgütüne tam anlamıyla bağlılık hissederek, “örgütün işi değil, benim işim” mantığıyla hareket etmektedir.

¹⁰⁵ Şengül Çıkar, “Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, İsparta, 2010, s.37.

¹⁰⁶ Onur Köksal, “Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm”, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı.15, 2011, s.105.

1.5.5. Vizyoner Liderlik Davranışı

Vizyoner liderlik davranışı, astları için ileriye yönelik hedefleri belirlemektedir. Misyon ve hedefler için kavramsal çatı oluşturur, iletişimi, katılımı ve istekliliği zenginleştirir. Vizyoner lider, bu faydalardan ötürü astlarının esin kaynağı olmaktadır.¹⁰⁷

Vizyoner davranış sergileyen lider, sorumlu olduğu işletmenin ve kendisinin geleceğine yönelik net bir vizyon sahibi olmaktadır. İşgörenlere sürekli olarak görevlerinin daha geniş çaplı amaçlara ulaşmada ki anlamlılığını hatırlatan vizyoner liderin davranışı, günlük ve rutin işlere büyük bir anlam katar ve örgütün amaçları ile kişilerin uzun dönemli hedeflerini bir araya getiren net bir vizyon oluşturur. İşgörenlere, kişisel amaçlarına ulaşmalarının, örgütün vizyonunu gerçekleştirilmesiyle paralel olduğunu anlatarak, onların örgütün vizyonunu içselleştirmelerini sağlar. Vizyonla bütünleşmiş işgören, işini daha anlamlı görür ve mükemmel sonuçlara ulaşmak için daha yüksek düzeyde çaba gösterir.¹⁰⁸ İşgörenler, liderlerinin çizdiği vizyon doğrultusunda, hareket etmektedirler.

Vizyon sahibi liderlerin diğer yöneticilerden farklı özellikleri olduğu açıktır. Vizyoner liderler, olayları diğerlerinden daha farklı algırlar. Onlar diğerlerinden farklı inançlara sahiptirler. Her zaman kendilerini geliştirmek için bir neden olduğunu düşünürler ve hiç kimsenin daha önce yapamadığı kadar iyi şeyler yapabileceklerine gönülden inanırlar. Başarısızlık korkusuna düşmezler. Kişisel, örgütsel ve çevresel zorluklar ve direnmelere rağmen hep ileriye doğru hareket ederler.¹⁰⁹ Vizyon davranışı sergileyen liderin, asıl amacı örgütün ileriye gitmesini sağlamaktır.

Genel olarak, vizyon sahibi liderlerin temel özellikleri olarak şunları sıralayabiliriz¹¹⁰:

¹⁰⁷ Güney, Örgütsel Davranış, a.g.e., s.357.

¹⁰⁸ Taner Dalgın, "Liderlik Davranışlarının İşgörenler Tarafından Algılanması Ve İşgörenlerin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkileri: Marmaris Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Muğla, 2008, ss.46-47.

¹⁰⁹ Yakup Bulut, Serdar Vural Uygun, "Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay'daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama", **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı.13, 2010, s.34.

¹¹⁰ İbid.

- Muhakeme ve analiz yapabilme ayrılacağı,
- Etkili stratejik düşünebilme yeteneği,
- İçgüdü, sezgisi, dürüst ve adaletli olma,
- Zaman yönetimini çok iyi yaparak hızlı çalışma,
- Hırslı ve mücadeleci olmak,
- Yenilikçi olmak,
- Fikir yürütebilme ve sentez yeteneğine sahip olabilmek,
- Sürekli öğrenme eğilimi içerisinde olmak, olayları diğerlerinden farklı ve çok yönlü algılama,
- İyi bir iletişim kurma becerisine sahip olmak,
- Kendine güvenmek ve kendini sürekli geliştirmek,
- Başarısızlıktan korkmamak ve riskleri göze alabilmek,
- Değişimden korkmamak ve her değişim fırsatını bir öğrenme aracı olarak görmek ve son olarak da tüm bunları yaparken mütevazı olması gerekmektedir.

1.5.6. Eğitici Liderlik Davranışı

Eğitici liderler, işgörenlerin zayıf ve güçlü yönlerini belirlemelerine yardımcı olurlar; kişisel ve kariyere dönük isteklerine bağlı kalmalarını sağlarlar. Onların uzun vadeli gelişme hedeflerine odaklanmalarını sağlayarak, bu hedeflere ulaşmaya yönelik bir plan oluşturmalarına yardımcı olurlar. İşgörelere geniş çapta tavsiye ve geri iletimle destek verirler. Eğitici liderlik, işgörenlerin işin başarıyla gerçekleştirilmesi ve kendi kişisel gelişimleri için gerekli bilgi ve becerileri edinmelerini destekleyen, sürekli öğrenmenin ve değişim odaklılığın benimsendiği bir örgütsel kültür oluşturmayı amaçlayan liderlik davranışını ifade etmektedir.¹¹¹ Bu liderlik tarzında, liderin işgörenlerin gelişimine yardımcı olabilecek bilgi ve tecrübelerine sahip olması gerekmektedir.

Eğitici liderler, yetki devretmede oldukça başarılıdır. İşörelere mesleki gelişimlerine olumlu katkı sağlayacak zorlu görevler verirler. İşörelere kapasitesini zorlamaya ve elinden

¹¹¹ Dalgın, a.g.e., ss.48-49

gelenin en iyisini yapmaya teşvik eden zorlayıcı görevler, onları motive edici bir etki yaratmaktadır. Eğitici liderler, işgörenlerin uzun vadeli gelişimlerine faydalı olduğu sürece, kısa vadede ufak başarısızlıklara hoşgörü gösterirler. Bu liderler, astlarına bilgi ve tecrübe kazandırmak için yetki devretmekle birlikte, onlara aldıkları görevi etkin bir şekilde gerçekleştirmelerini sağlayacak bilgi ve araçları da sağlarlar. Eğitici lider davranışını benimseyen liderlerin temel özellikleri şunlardır.¹¹²

- Astlarının güçlü yönlerine ağırlık verir ve bunları ortaya koymasını için astlarının uygun eğitimleri almasını destekler.
- İyi bir rol modeli olarak, astları tarafından örnek alınabilecek davranışlar sergiler.
- Astlarına performansları hakkında düzenli geribildirim verir.
- Astlarına, işte kendilerini geliştirmelerine ve tecrübe kazanmalarına imkân sağlayacak görevler verir

1.5.7. İlişki Odaklı Liderlik Davranışı

İlişki odaklı liderlik davranışında lider, daha çok grup içi dengeyi sağlamaya, takipçilerin moralini yükseltmeye, sağlıklı ilişkiler ve iletişim kuramaya çalışmaktadır. Kısacası olumlu bir iklim yaratmaya önem verir ve ortak değerler oluşturmada oldukça etkilidir. Bu liderler insana önem verdikleri ve onlara insani değerlere yaklaştıkları için yüksek bir bağlılık duygusu oluştururlar. Bu durum takipçilerde yüksek verimliliğe yol açabilir. Bu liderlik biçimi duygusal zekâ açısından etkili olan ekip çalışmasına ve ekipte iş birliğine ağırlık verdiği için önemlidir. Duygusal zekânın temel tekniklerinden olan empatik yaklaşımı ve çatışmayı çözümlenmeye önem veren bir liderlik biçimi olması nedeniyle takipçilerin esin kaynağı olabilmektedir.¹¹³ İlişki odaklı liderlik davranışında, takipçiler duygusal açıdan doyuma ulaştırdığı için daha çok tercih edilebilir.

İlişki odaklı liderlik tarzını kullanan yöneticilerin, işgörenleriyle iyi ilişkiler geliştirebilmeleri ve bu ilişkileri örgüt çıkarları çerçevesinde yürütebilmeleri büyük ölçüde öz

¹¹² İbid, ss.49-50.

¹¹³ Güney, Örgütsel Davranış, a.g.e., ss.357-358.

bilinç, duygularını denetleyebilme, insanları motive edebilme, empati gösterebilme ve sosyal beceri gibi duygusal zeka yeteneklerine sahip olmalarına bağlıdır. Bu duygusal zekâ yetenekleri, ilişki odaklı liderlik için oldukça önemli olmakla birlikte genel anlamda başarılı liderlik için gerekli becerilerdir.¹¹⁴ İlişki odaklı liderlik duygusal zekâ becerisi isteyen bir liderlik davranışıdır.

İlişki odaklı liderler, insanları mutlu tutarak ve uyum oluşturarak takım birlikteliği yaratmaya çalışırlar. İlişki odaklı liderin davranışları, işgörenlere önem verdiğini ve faaliyetlerine destekçi olduğunu hissettirir. Bu tarzı uygulayan liderler, işgörenlerle aralarındaki ilişkileri maksimum düzeyde tutarak, örgüt içinde dostluk ve dayanışmayı arttırlar. Liderin işgörenler arasında sıcak ve samimi ilişkiler geliştirmesi, işgörenler arasında duygusal bir bağlılık oluşturacak ve güveni artırıcı bir hava yaratarak gerilimi azaltarak ve verimliliği arttıracaktır.¹¹⁵ İlişki odaklı liderlik, liderin üyeler ile arasındaki iletişimin ve samimiyetin derecesine bağlıdır.

¹¹⁴ Dalgın, a.g.e., s.51.

¹¹⁵ İbid.

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, TEMEL UNSURLARI VE İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR

Bu bölümde örgütsel bağlılık kavramsal olarak açıklandıktan sonra örgütsel bağlılığın tanımı yapılacak, önemi, temel unsurları ve ilişkili olduğu kavramlar ile ilgili konular konu başlıkları altında detaylarıyla açıklanacaktır.

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı

Örgütün verimli ve etkili olabilmesini sağlamak, yönetimin en önemli görevlerinden bir tanesi olmaktadır. Etkili ve verimli bir örgütün oluşabilmesi de, işgörenlerin maksimum seviyede motive edilmiş olmalarından geçmektedir.¹¹⁶

İşgörenin çalışmak için seçmiş olduğu örgütün kendisine sağlayacağı olanakları ve faydaları değerlendirmekte ve bu değerlendirmenin olumlu olması durumunda, örgüt açısından olumlu sonuçlar doğurmasına neden olacaktır.¹¹⁷ İşgörenin örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesiyle, bu amaçlara ulaşılabilmek adına örgüte olan üyeliğini devam ettirme isteğini ve çabasını arttıracaktır. Bu da hem örgüt hem de örgüt üyesi için oldukça yarar sağlayacaktır.¹¹⁸

İşgörenin bağlı bulunduğu örgütün amaç ve değerlerini benimsemesiyle ve bunun sonucunda örgütte kalma ve onun için çaba göstermesi, örgütsel bağlılık olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle örgütün amaç ve değerlerine inanan ve çalışan işgörenler, örgütün istemiş olduğu emirleri gönülden uygulamasını yine örgütsel bağlılık olarak tanımlanabilmektedir.¹¹⁹ Örgütsel bağlılık, örgütü kabullenme derecesidir.

¹¹⁶ Ünsal Sığırı, “İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:2, 2007, s.262.

¹¹⁷ Kemal Poyraz, Bülent Kama, “Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:2, 2008, s.148.

¹¹⁸ Ufuk Durna, Veysel Eren, “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Sayı:2, 2005, s.211.

¹¹⁹ Mehmet Altınöz, Serdar Çöp, Taner Sığındı “Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara’ daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Sayı:1, 2009, s.287.

Örgüte bağlılık duyan işgörenler de, devamsızlık, işi bırakma ve stres gibi sorunların daha az görülmüş olmasıyla birlikte, rekabet ortamında da bağlı oldukları örgüte avantaj sağlaması gibi olumlu sonuçları da beraberinde getirmektedir. İşverenler, nitelikli olan işgörenleri elinde tutma ve örgüte olan bağlılığı arttırma çabası içerisine girmişlerdir.¹²⁰ Örgütsel bağlılık, işgörenin yanı sıra, örgüte de yarar sağlamaktadır.

İşgörenin örgüte olan bağlılık düzeyi arttıkça, çabası ve gayreti daha da artacaktır. Bu davranış işgörenin kurumuna olan yüksek katkısının beraberinde, devamsızlık, işi bırakma gibi olumsuz sonuçları da azaltacaktır.¹²¹

Günümüze kadar farklı farklı boyutları ile ele alınmış olan örgütsel bağlılık konulu araştırmaların ilkinin maliyet odaklı olduğu ve sonraki yıllarda duygulara ve ahlaki boyutlara dayalı olarak değerlendirmelere alınmış olduğu görülmüştür.¹²²

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırmaların 1950'li yıllara kadar dayandığı,¹²³ özellikle 1970' ler den sonra üzerinde fazla durulan bir kavram olduğu ve birbirinden farklı birçok tanımının olduğu görülmektedir.¹²⁴ Bu kavramın birbirinden farklı olmasındaki en önemli sebeplerinden birisi, araştırmacıların sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı alanlardan olmaları ve konuyu kendi uzmanlık alanlarına göre tanımlamalarından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle günümüzde de hala örgütsel bağlılık kavramının tanımında fikir birliğine varılamadığı görülmektedir.¹²⁵ Örgütsel bağlılık araştırmaları birden fazla alanda ilgi görmüştür.

Örgütsel bağlılık kavramı yukarıda da bahsedildiği gibi sosyal bilimciler tarafından farklı yorumlamalarla tanımlanmaktadır. Bu yorumlamalar, farklı bakış açılarını doğurarak

¹²⁰ Cengiz Demir,Umut Can Öztürk, “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:1, 2011, s.23.

¹²¹ Yavuz Demirel, “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Sayı:2, 2008, s.183.

¹²² Şebnem Aslan, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Sayı:2, 2008, s.164.

¹²³ Hakan Koç, “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:28, 2009, s.202.

¹²⁴ Sabahat Bayrak, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma ”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Sayı:1, 2006, s.297.

¹²⁵ Levent Bayram, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı:59, s.128.

bizlere daha geniş bir çerçeveden bakma imkânı sağlamaktadır. Bu tanımlamalarda bazıları şunlardır;

- Sheldon, örgütsel Bağlılığı, kişinin kimliğini örgüte iliştiren, örgüte karşı takınılan bir tutum veya yönetiliş olarak tanımlamıştır. Grusky ise, üyenin ya da izleyicinin sistemin bütünüyle olan ilişkisinin doğası olduğu tanımını yapmıştır.¹²⁶
- Luthans, örgüt bağlılığı, işgörenler ile örgüt arasında sadakatli bir ilişki bağı kurmasıdır, diye tanımlamıştır.¹²⁷
- Lee' ye göre, örgütle birleşmeyi ifade ederken, McCaul ve arkadaşlarına göre çalışanların örgüte karşı sahip olduğu geniş çaplı bir davranış, örgüte karşı duygusal değer verilmesi tepkisi olarak tanımlamışlardır.¹²⁸
- Buchanan'a göre, örgütsel bağlılık, örgütle ödeşme, işi benimseme ve örgüte sadakat unsurlarından oluşan bir bütündür. Örgütün amaç ve değerlerine, kişinin bu amaç ve değerlere göre belirlenen rolüne ve çıkara dayalı değerinden ayrı olarak, örgütün kendisine pantizanca ve duygusal bağlanmalarıdır.¹²⁹
- Becker'a göre, işgörenin kaybedeceklerinin bilincinde olmasıyla, örgütsel bağlılık ortaya çıkar.¹³⁰
- Rafaeli ve Suttan, çalışanın gelecekte bağlı bulunduğu örgütte kalma arzusu ve örgütün tüm etkinliğini, çıkarı ve başarısı ile ilişkilendirilmelidir.¹³¹
- Durna ve Eren, işgörenin örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi ve örgüt üyeliğini devam ettirme arzusu olarak tanımlamışlardır.¹³²

¹²⁶ Hasan Gül, "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi ", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 2002, s.38.

¹²⁷ Atilla Karahan, "Hekimlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:23, 2009, s.422.

¹²⁸ Ramazan Erdem, "Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı:2, 2007, s.67.

¹²⁹ Aydan Yüceler, "Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma ", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:22, 2009, s.448.

¹³⁰ İrfan Yazıcıoğlu, I.Gökçe Topaloğlu, "Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Sayı:1, 2009, s.6.

¹³¹ Hasan İbicioğlu, "Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri ", **D.E.Ü.İ.İ.B.F Dergisi**, Sayı:1, 2000, s.13.

- O' Reilly ve Chatman, Örgütsel bağlılık için işgörenin örgütün tüm özelliklerini veya örgütün bakış açısını benimsemesi ve bütün olması gerektiğini düşünmektedirler.¹³³
- Robbins örgütsel bağlılığı, İş görenin örgütle beraberinde amaçlarının özdeşleşmesiyle örgütteki üyeliğini devam etme arzusu olarak düşünmektedir.¹³⁴
- Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı “ çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve onların örgütün sürekli üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış” olarak tanımlamışlardır.¹³⁵

Örgütsel Bağlılık kavramı hakkında yapılmış olan bu farklı tanımlamalar üç faktörde karakterize edilmektedir.¹³⁶

- Örgüte karşı güçlü bir güven ve örgütsel değerleri kabullenme,
- Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için işgörenin istekli bir şekilde çaba sarf etmesi,
- İşgörenin, örgüt üyesi olarak devam etme isteği ve örgütte kalması için duyduğu arzu olarak tanımlanmaktadır.

2.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık kavramına bakıldığında örgüt ve örgüt üyeleri için ayrı ayrı öneme sahip oldukları görülmektedir.

¹³² Yavuz Demirel, “Örgütsel Bağlılığın İç Hizmet Kalitesi Üzerine Etkisi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:23, Nisan, 2009, s.270.

¹³³ Ercan Yavuz, Cüneyt Tokmak, “ İşgörenlerin etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, **International Journal of Economic and Administrative Studies**, Sayı:2, 2009, s.20.

¹³⁴ Atilla Karahan, ” Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 3, 2008. s.233.

¹³⁵ Ebru Tolay,” Eğitim Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, **Ege Akademik Bakış**, Sayı:7, 2007, s.614.

¹³⁶ Ş.Didem Kaya,”Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, **SÜ İİBF ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, sayı:20, 2010, s.79.

Örgüt ve birey bir bütünün vazgeçilmez parçasını oluşturur. Birey ve örgüt amaçlarına ulaşabilmesi için aralarında dengeler sağlanarak güçlendirilmesi gerekmektedir. Çünkü her iki tarafın da amaçlarına ulaşabilmesinde birbirlerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Örgütsel bağlılığı düşük olan örgütlerde çalışanlar, daha az denetim istemektedirler. Örgütsel bağlılığı yüksek olan örgüt üyeleri ise daha fazla denetim ve disipline ihtiyaç duyarlar ve örgüt içinde çalışacakları pozisyonları, örgüte en yüksek katkıyı sağlayabilecekleri araç olarak düşünür ve ona göre değerlendirmeye alırlar. Kriz dönemlerinde ise, örgüt üyelerinin davranışlarındaki güvenilirlik ve samimiyet kendilerini göstermektedir.¹³⁷ İşgörenlerce, örgütsel bağlılık ve denetim istekleri arasında doğru orantı vardır.

Örgütsel bağlılığın son zamanlarda önem kazanmasına yönelik nedenlerden bir kaçısı aşağıda bulunmaktadır.¹³⁸

- Örgüt tarafından beklenen çalışma davranışının örgütsel bağlılıkla ilişkisi,
- Örgüt bağlılığının iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması sonucu ve bu sonuç doğrultusunda işten ayrılmaların aza inmesi,
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin yüksek performans göstermeleri, bağlılığı düşük olanlarda ise beklenen performansın görülmemesi,
- Örgütsel bağlılığın, kurumsal etkinliğe faydalı olması,
- Örgüte bağlılık duyan çalışanlarda, sadakat, fedakârlık ve dürüstlük gibi davranışların görülmesidir.

2.2.1. Örgütsel Bağlılığın İşletmeler Açısından Önemi

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olan örgütler, daha etkin ve verimlidir. Çünkü örgütsel bağlılıkları güçlü olan örgüt çalışanlarının, işten ayrılma, işe geç kalma, devamsızlık gibi olumsuz davranışlar sergileme olasılığı oldukça düşüktür. Örgütsel bağlılığı

¹³⁷ Akyay Uygur, “Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Sayı:4, 2010, s.4.

¹³⁸ Tuğba Tiryaki, "Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Kütahya, 2005, s.91.

güçlü olmayanlarda ise, çalışanlarda işe geç kalma ve devamsızlık davranışları örgütsel bağlılığı bulunan örgütlere göre daha yüksektir. Bireylerin amaçlarına ulaşabilmesi için sarf etmiş oldukları çaba, örgütün rekabet ortamında başarıyla faaliyet göstermesine yardımcı olmaktadır. Ve örgüt bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgüt hakkında dışarıya olumlu görüşlerini sergiler ve örgüte kaliteli elemanların gelmesinde büyük katkıda bulunurlar.¹³⁹ İşletmelerde örgütsel bağlılığın artması, amaca giden yolu kısaltmaktadır.

Hiçbir örgüt verimsiz olan işgücü ile çalışmak istemez, çünkü verimsiz olan işgücünün varlığı, işletmeyi her an zarara sokabilecek durumla karşı karşıya getirmesine neden olabilmektedir.

Bu nedenle örgütler, verimsiz işgücünü ortadan kaldırılabilmesi, verimliliğin sağlanması ve amaçlarına en kısa sürede ulaşabilmesi için örgütsel bağlılığın önemini benimser ve bu bağlılığın oluşabilmesi adına yapılabilecek tüm uygulamaları yapmaya çalışırlar.

2.2.2. Örgütsel Bağlılığın Yöneticiler Açısından Önemi

Yöneticilerin elde ettikleri başarı, çalışanların istekli çalışmasına ve örgüt amaçlarına yönelik elde ettikleri verimle bağlantılıdır. Örgüt içerisinde üstleri tarafından başka insanların yanında takdir edilmek, çalışan örgüt üyelerini onure etmesiyle birlikte daha çok azimli çalışmasını ve amire olan saygısını arttıracaktır.¹⁴⁰ Örgütüne bağlılık duyan işgören, yöneticisinin verdiği talimatları severek yerine getirmektedir.

Ayrıca örgüte bağlılık duyan işgörenler, örgütün sahip olduğu amaç ve değerlere sağlam bir biçimde inanmasından dolayı yöneticilerinden gelen emir ve beklentilere şevkle uyarlar.¹⁴¹

¹³⁹ Uygur, a.g.e., ss.2-3.

¹⁴⁰ Atilla Karahan, "Hekimlerin Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi**, Sayı:23, 2009, s.424.

¹⁴¹ Bayram, a.g.e., s.126.

2.2.3 Örgütsel Bağlılığın Çalışanlar Açısından Önemi

Örgütsel bağlılığın örgüte sağlamış olduğu yararların yanı sıra işgörene de sağlamış olduğu yararları beraberinde getirmektedir. İşgörende oluşan yüksek bağlılık, kendini güvende hissetme ve ait olma gibi duygularla ilişkilendirilir. İşgörenler geleceğe yönelik planlar yaparken genelde kurumsal örgütlere üye olmak isterler.

İşverenler, örgütlerindeki kariyer dağılımının ve ödüllerin tarafsız ve adil yapılmasına önem verirler. Kariyer dağılımı ve ödüller tarafsız ve adil yapılması profesyonellik ve bağlılık anlayışıyla uyumlu olarak örgütün tutarlı ve istikrarlı bir yol izlemesine katkı sağlayacaktır.¹⁴²

2.3. Örgütsel Bağlılığın Temel Unsurları

Örgütsel bağlılık konusu çok yönlü incelenmiş ve söz konusu olan bu kavram; Meyer ve Allen tarafından Duygusal, Devamlılık ve Normatif bağlılık olarak üç unsurda ele alınmıştır. Söz konusu olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık öğeleri aşağıda detaylı bir şekillerde açıklanmaktadır.

2.3.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, işgörenin örgütte çalışmasından dolayı mutlu olması ve örgütsel değerlerin birbirleriyle uyumlu olması sonucunda ortaya çıkmıştır. Çalışan kendine has değerlerinin örgütte bulunduğunu hissettiğinde, bağlı bulunduğu örgüte karşı duygusal bağlılık durumu oluşacaktır.¹⁴³

¹⁴² Ahmet Tayfun, Karabey Palavar, İrfan Yazıcıoğlu, “Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Bağlılık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi”, **Kamu-İş**, Sayı:2, 2008, s.262.

¹⁴³ Yavuz Demirel, “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Sayı:2, 2008, s.184.

Aynı zamanda duygusal bağıllık; işgörenlerin örgüt içerisindeki faaliyetlere içtenlikle bağlı kalarak özleşmesi, ailenin bir parçası olarak hissetmesi ve sadakatli yaklaşımlar sergilemesidir.¹⁴⁴

Örgüte karşı duygusal bağıllığı bulunan işgörenler, örgütte zorunlu olduklarından dolayı değil, isteyerek ve severek görevlerini yapmaktadırlar. İşgörenin örgüte karşı hissettiği duygusal bağıllık örgütle özdeşleşmesini ve bütünleşmesini sağlar. Bunların yanı sıra işgörenler, örgütlerinin başarısı için kendileriyle ilgili birtakım fedakârlıklar yapmaya içtenlikle razı olurlar.¹⁴⁵

Yapılan araştırmalar sonucunda, geliştirilerek hazırlanmış ölçek sorularından faydalanarak aşağıda duygusal bağıllık tutumunu belirleyen konular maddeler halinde belirtilmiştir.¹⁴⁶

- İşgören kendisini, örgüt içerisinde ailenin bir parçası gibi hissetmez,
- İşgören kendisini, örgüte tamamen duygusal yönden bağlanmış olarak hisseder,
- İşgörenin örgütte çalışıyor olmasının, mesleki açıdan önemi büyük olmaktadır,
- İşgören örgüt içinde kendisini doğru yerde hisseder,
- İşgören sadakatinin, örgütün hak etmediğini düşünür,
- İşgören, örgütte çalışmaktan ve başkalarına söylemekten gurur duyar,
- İşgören emekli oluncaya dek, bağlı bulunduğu örgütte bulunma arzusu içerisinde olur.

İşgörenin örgütte kalması, örgüt hedef ve değerlerini kabullenmesi duygusal bağıllıkta en kritik bağıllık unsuru olmaktadır.¹⁴⁷

¹⁴⁴ Yavuz Demirel, “Örgütsel Bağıllık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:15, 2009, s.117.

¹⁴⁵ Yavuz Demirel, “Örgütsel Bağıllığın İç Hizmet Kalitesi Üzerine Etkisi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:23, 2009, s.270.

¹⁴⁶ Tiryaki, a.g.e., s.109.

¹⁴⁷ İbid.

2.3.2. Devamlılık Bağlılığı

Örgütsel bağlılığın bu boyutu, işgörenin kişisel beklenti ve çıkarlarını dikkate alarak, işgörenin örgüte olan görevini devam ettirmesi sürecidir. İşgörenin kendi menfaatine dayalı, örgüt ile kendi arasında gerçekleşen bağlılık türüdür. İşgörenin örgüte bakış açısı, çalışmış olduğu zaman diliminde yapmış olduğu maliyet ve yatırım sonucunda, örgütte devam etmesini bir ihtiyaç gibi görmesidir. Bu şekilde olması durumunda, işgörenin işten ayrılmasının kendisini maddi anlamda zarara uğratması söz konusu olarak düşünülmektedir. Aynı zamanda bu kişiler ya iş bulamadıklarından ya da başka bir iş bulabilecek nitelikte olmadıklarından ötürü mecburi olarak örgütte kalma yolunu tercih etmektedirler. Devamlılık bağlılığı boyutunda olan işgörenlerden bazılarının da ailevi nedenlerden dolayı örgütte kalmayı tercih etmektedirler.¹⁴⁸ Burada işgören, isteyerek değil ortam şartlarından dolayı örgüte olan bağlılığını sürdürmektedir.

Devamlılık bağlılığı, iş görenin, bulunduğu örgütten ayrılmasının yüksek maliyet olacağını düşünmesinden dolayı örgüt üyeliğini sürdürmesi durumudur. Dolayısıyla bu bağlılıkta olan işgörenler, örgütte kalmayı istemeseler bile örgütte kalmaya devam etmektedirler.¹⁴⁹

Genel olarak devamlılık bağlılığına etki eden temel faktörler, başka bir iş bulamama, başka işin gerektirdiği niteliklere sahip olamama ve bunlarla birlikte sağlık nedenleri, ailevi sebepler, emekliliğe yakınlık ve maddi kayıplar gibi faktörlerdir.¹⁵⁰

Devamlılık bağlılığında, işgörenin devam etme isteğini belirlemeye yönelik ölçek sorular aşağıda maddeler halinde belirtilmiştir.¹⁵¹

- İşgörenin, örgüt içerisinde göstermiş olduğu çaba ve uğraşlardan dolayı örgütte devam eder. Çaba sarf etmemiş olanlar başka örgütte çalışmayı arzu eder.

¹⁴⁸ Demirel, “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım” a.g.e., s.117.

¹⁴⁹ Karahan, “Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, a.g.e., ss.235-236.

¹⁵⁰ Yavuz Demirel, “Örgütsel Bağlılığın İç Hizmet Kalitesi Üzerine Etkisi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:23, 2009, s.271.

¹⁵¹ Tiryaki, a.g.e., s.110.

- İşgören örgütten ayrılmak istese dahi karşılaşacağı zorluklardan ötürü örgütte kalmaya devam eder.
- İşgören, örgütten ayrıldığında hayatında olumsuz yönde etkileşimler olması nedeniyle örgütten ayrılamaz,
- İşgören, örgütten ayrılmanın kendisine maddi zararlar getirebileceği ihtimalini düşünür,
- İşgören, örgütte isteyerek değil, mecburiyetten ötürü devam eder.

2.3.3. Normatif Bağlılık

İşgörenlerin örgütlerinden ayrılamamalarındaki sebebin, kendilerini tamamen örgüte bağlı hissetmeleri durumunda ortaya çıkan, ahlaki görev duygusunun oluşmasından kaynaklanmaktadır. Normatif bağlılık derecesinde bulunan işgörenler, örgüte bağlılık duygusuyla, işten ayrılmanın doğru ve ahlaki olmadığına inanmalarından dolayı devamlılığını sürdürürler.¹⁵² Normatif bağlılık, ahlaki boyutta gerçekleşen bir bağlılıktır.

Bu boyutta işgören, örgütüne karşı sorumluluğunun ve yükümlülüğünün olduğuna inanması sonucu kendisinin örgütte kalmasının gerekli olduğunu düşünmesiyle birlikte, örgütte zorundalık hissiyatı ile devam etmektedirler.¹⁵³ İşgören mahçubiyet duygusu ile görevini icra etmektedir.

Normatif diğer bir deyişle ahlaki bağlılık, işgörenin örgütten ayrılmamasını bir görev olarak düşünmesiyle, örgütüne göstermiş olduğu bağlılığın doğruluğunu hissetmesi yönüyle ve örgütten ayrılmanın kendisine maddi kayıplar gibi hesapların yapılmamasından dolayı, devamlılık bağlılığından ayrı tanımlanmaktadır.¹⁵⁴

Normatif bağlılık düzeyinin belirlenmesine ilişkin ölçek sorular aşağıda maddeler halinde belirtilmiştir.¹⁵⁵

¹⁵² Karahan, “Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, a.g.e., s.236.

¹⁵³ İbid.

¹⁵⁴ Aydan Yüceler, “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:22, 2009, s.449.

¹⁵⁵ Tiryaki, a.g.e., s.111.

- Örgütte kalmak için işgören, hiçbir zorunluluk ve mecburiyet hissetmez,
- İşgören, örgütünden ayrılmasının şahsına faydası olabileceğini düşünmüş olsa bile, bağlı bulunduğu örgütten ayrılmak istemez,
- İşgörenin örgütünden ayrılması, kendisinde suçluluk duygusu uyandırmasına sebep olur,
- İşgören, almış olduğu eğitim ve yetiştirilme tarzına istinaden örgütüne sadık olmasının gerekliliğini savunur.

Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeylerinin ortak yönleri aşağıda belirtilmiştir.¹⁵⁶

- İşgörenlerin örgütleri ile olan ilişkilerinin karşılığı,
- İşgörenlerin örgüte olan üyeliklerinin sürdürülüp, sürdürülemeyeceği konusuna değinilmesi,
- İşgörenlerin örgütten ayrılma duygularının aza indirilmesi.

2.4. Örgütsel Bağlılığın İlişkili Olduğu Kavramlar

Literatürde örgütsel bağlılığı anımsatan çok sayıda ve birbirinden farklı kavramlar bulunmaktadır. İş tatmini, motivasyon, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık, örgütsel yapı ve örgütsel kültür gibi kavramlar örgütsel bağlılıkla ilgili olan kavramlardan birkaçıdır. Örgütsel bağlılıkla ilgili kavramların açıklamaları aşağıda ilgili başlıkların altında ayrı ayrı açıklanmıştır.

2.4.1. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini

İşgörenin, örgütüne bağlılık hissetmesi, yapmış olduğu işleri severek, isteyerek yapması sonucunda, işe karşı olan tutumunun daha olumlu yönde olacağı beklenmektedir. Bu

¹⁵⁶ İbid.

nedenle de iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik birçok araştırma yapıldığı görülmektedir.¹⁵⁷

Son 40 yılda örgütlerde işgörenlerin işe olan tatmini konusu, araştırmacıların önem vererek en çok incelediği konulardan birisi olmuştur. İş tatmini, bir işe veya bir nesneye doğru oluşan genel bir tutum olarak kavramsallaştırılmıştır.

İş tatmini kavramının ortaya çıkmasından bu yana, araştırmacılar tarafından farklı farklı yorumlamalarla ele alınmıştır. Yapılmış olan farklı iş tatmini kavramlarını görmekteyiz.¹⁵⁸

Vroom, işgörenin işine olan olumsuz davranışlarının iş tatminsizliği, işine olan olumlu davranışlarını ise iş tatminliği olarak ele almıştır. Kısacası işgörenin yapmış oldukları işlerle alakalı vermiş oldukları duygusal tepkiler iş tatminini ya da iş tatminsizliğini ifade etmektedir.¹⁵⁹

İşgörenin işinden ne beklediği, şahsına ne tür imkânların sunulacağı ve elde edebileceği imkânlar arasındaki farkın, iş tatminini veya tatminsizliğine neden olduğu araştırmacılar tarafından açıklanmıştır.¹⁶⁰

İşsiz olan bireylerde, mutsuzluk ve psikolojik bozuklukların görülmesi mümkündür. Çünkü iş insanın odak noktası olmaktadır. İşsiz olan insanların fazlasıyla boş zamanlarının olması, iş ile doğru orantıda olmaktadır. İnsanlar zorunlu olmasalar bile çalışma arzusu içerisinde olabilirler, fakat çalışmış oldukları örgüte karşı iş tatminsizliği olduğunda, işgörende moral bozukluğuna, yapmış olduğu işten soğumasına ve dolayısıyla da verimsizliğe neden olmaktadır. Bu durumların sonuçları sağlıksız bir topluma zemin hazırlamaktadır.¹⁶¹

¹⁵⁷ Ahmet Erkuş, Ömer Turunç, Recep Yüksel, “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı:6, 2011, s.251.

¹⁵⁸ Sabahat Bayrak Kök, “İş tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Sayı:1, 2006, s.293.

¹⁵⁹ İbid.

¹⁶⁰ İbid.

¹⁶¹ Karahan, “Hekimlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği”, a.g.e., s.424.

Bundan dolayı insanlar, kendi beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılayacak örgüt arayışı içinde olmaktadırlar.

İş tatmini konusu, araştırmacılar tarafından çoklu boyut ve yönleri ile birlikte hem global bir yapı hem de bir kavram olarak tanımlanmış ve ölçülmüştür. Genel görülmüş tanımında iş tatmini; işgörenin bağlı bulunduğu örgütteki iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucunda, memnuniyeti veya olumlu duygusal ifadesi olarak tanımlanmaktadır.¹⁶² İş tatmini duygusal bir tepkidir.

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki konusu hakkında birçok araştırma yapıldığı görülmektedir. Bu araştırmalar sonucunda Bateman ve Strasse örgütsel bağlılığın iş tatminine yol açtığı sonucuna varılmıştır.¹⁶³

Porter, Steers, Mowday ve Boulian ile Steers ve Steven iş tatmininin örgütsel bağlılığın nedeni olabileceğini savunmuşlardır. Bunun nedeni olarak iş tatmininin, işgörenin örgütüne karşı yapacağı tutumların daha çabuk düzenleyeceğine, devamlı ve istikrarlı olan bağlılıktan daha hızlı değişebileceğini öne sürmüşlerdir.¹⁶⁴

Gorden ve arkadaşlarının yapmış oldukları çalışmaya göre ise, örgütsel bağlılıkla iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki bulmuşlardır. İşgörenlerin, yalnızca üretim faktörü olmadığının anlaşılması ve gelecekte rekabet ortamında başarılı olmanın asıl unsurunun insan olarak kabul edilmesiyle, örgütlerin nitelikli olan işgücü talebini arttırmıştır. İşgörenlerin profesyonelleşmeleri arttıkça, örgüte olan bağlılıkları zorlaşmıştır. Bu nedenle nitelik gücü artan işgörenlerin örgüte olan bağlılığının sağlanması gerekmektedir. Sonuç olarak bu durum, çalışanların kendisi için örgütünde kalmak istemesi, isteklerinin karşılanması ve tatmin olmalarıyla ilişkilidir. Bu nedenle de örgütler bu çalışanların örgüte devamlılığını sağlamak için çalışmaktadırlar.¹⁶⁵ İşgörenin bilgi ve becerileri arttıkça, örgütten beklentileri de artmaktadır. Eğer örgüt beklentilerini karşılayamaz ise işgörenin örgüte olan bağlılığı azalır ve işinden tatmin olamaz.

¹⁶² Poyraz, Kama, a.g.e., s.147.

¹⁶³ Erkuş, Turunç, Yücel, a.g.e., s.251.

¹⁶⁴ Kök, a.g.e., s.300.

¹⁶⁵ İbid.

2.4.2. Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon

Örgütsel bağlılık ile motivasyon arasındaki ilişki araştırmacılar tarafından büyük önem arz etmektedir. Örgüt içerisindeki işgören davranışları, bireyi güdüleyen etkenler tarafından belirlenmektedir. Bu durum, işgörenlerin yetenekleri ve performanslarının yanında, motivasyonlarının da bir ürünü olmaktadır. İşgörenlerin hedeflerine ulaşabilmesi için, çaba gösterme isteği, ayrıca örgütsel çerçevede ise, işgörenin örgüt içerisinde kişisel ihtiyaçlarını tatmin etmek amacıyla, örgüt hedeflerine ulaşabilmesi adına yüksek seviyede çaba gösterme isteği Robbins motivasyonu olarak adlandırılmıştır.¹⁶⁶ Robbins motivasyonu, işgören ile örgütün ortak menfaatleri doğrultusunda, işgörenin yüksek seviyede çaba göstermesidir.

Eren'e göre, harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve olumlu yöne yönettici özelliklere sahip olan insanların, belirlenmiş amaç doğrultusunda göstermiş oldukları çabaların tamamıdır.¹⁶⁷

2.4.3. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet ile ilgili yapılan çalışmalardan ilki Adams'ın Eşitlik Teorisidir. Bu teori, kişilerin iş başarısı ve tatmin olma derecesi ile çalıştığı ortama karşı algılamış olduğu eşitlik veya eşitsizlikle alakalıdır. Örgütlerde bireyler kendi çalışmalarını sonucunda elde etmiş oldukları kazanımları, başka örgütlerde karşılaşmış olduğu kazanımlarla karşılaştırarak, işletmesi, yöneticisi ve işiyle ilgili tutumlar gerçekleştirir. Bu durum işgörenin örgütündeki adaletle ilgili algılaması olmaktadır.¹⁶⁸ Yani bireyin çalıştığı örgütle ilgili olarak adalet algılamasıdır.

Yapılan araştırmalara göre, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkide, örgütsel adaletin, örgütsel bağlılığı arttırdığı yönde olduğunu ortaya koyan birçok araştırma sonucu vardır.¹⁶⁹

¹⁶⁶ Sığırı, a.g.e., s.267.

¹⁶⁷ Ibid.

¹⁶⁸ Necmettin Cihangiroğlu, Ali Yılmaz, "Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi", **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, sayı:19, 2010, s.198.

¹⁶⁹ Erkuş, Turunç, Yücel, a.g.e., s.252.

Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik yapılan bazı çalışmalar ve sonuçları aşağıda bulunmaktadır.¹⁷⁰

Muğla'da bir konaklama işletmeleri üzerinde yapılan bir araştırma sonucunda işgörenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet arasında pozitif, anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.¹⁷¹

Polonya ve Türkiye' de turizm sektöründe yapılan örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet konulu karşılaştırmalı araştırmaların sonucunda, iki ülkenin de çalışanlarının örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Detaylı sonucu ise, örgütsel adaletin, örgütsel bağlılığın tüm bileşenleri ile anlamlı ilişkiye sahip olduğu, her iki ülke içinde geçerli olduğu görülmüştür.¹⁷² Yapılan araştırmaya göre iki ülkede de örgütsel adaletin örgüte olan bağlılığı arttırdığı görülmektedir.

Tıp Doktorları ile ilgili yapılmış olan çalışmada, doktorların örgütsel adalet ile örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu bulunmuştur. Örgütsel bağlılığı en güçlü, etkileşimsel adaletin alt boyutları ile açıkladığı ve örgütsel adaletle en çok devamlılık bağının ilişkili olduğu ifade edilmiştir.¹⁷³

Askeri doktorlar ile yapılan araştırmada ise örgütsel adaletin tüm alt boyutları ile örgütsel bağlılığın tüm bileşenlerinin ilişkili olduğu görülmüştür. En güçlü ilişkilerin duygusal bağlılık ile işlemsel adalet, devamlılık bağlılığı ile dağıtımsal adalet, kuralcı bağlılık ile işlemsel adalet arasında olduğu görülmektedir.¹⁷⁴

2.4.4. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı ilk defa 1983 yılında işletme yönetimi yazına girmiş ve son zamanlarda en çok araştırılan konulardan biri haline gelmiştir. İşgörenin gönüllü olarak

¹⁷⁰ Gökhan Aslantürk, Selman Şahan, "Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü Örneğinde İncelenmesi", **Polis Bilimleri Dergisi**, sayı:1, 2012, ss.142-143.

¹⁷¹ İbid, s.142.

¹⁷² İbid, s.143.

¹⁷³ İbid.

¹⁷⁴ İbid.

kendi isteğiyle, kendisi için belirlenmiş olan standartların ve iş tanımlarının dışında fazladan rol ve çaba göstermesi olarak tanımlanmıştır.¹⁷⁵ İşgörenin kendisinden istenilen performansın üstünde çalışması, örgütsel vatandaşlık davranışı olarak adlandırılmaktadır.

Literatürde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık ilişkisine yönelik birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan bu araştırmalarda farklı bulgulara ulaşılmıştır. Örnek vermek gerekirse, Duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif ilişkilidir. Örgüte devamlılık bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı ile negatif ilişkilidir. Tsui ve arkadaşları, örgüte yapılan yatırımların, örgüte duygusal bağlılıkla olduğu kadar örgütsel vatandaşlık davranışı ile de ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.¹⁷⁶ İşgören örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi için, işgörenin örgütüne tam anlamıyla bağlı olması gerekmektedir.

2.4.5. Örgütsel Bağlılık ve Uyum

Çalışma ortamına ve iş arkadaşlarına uyum göstermenin bireysel ve örgütsel bir takım özellikleri vardır. Bireysel olarak; kişinin örgüte uyum taşıması performansını olumlu yönde etkilemektedir. Kişilerin işle ilgili problemlerinin çözümünde, örgüt elemanlarına bağlılık önemli katkılar sağlamaktadır. Sosyal katılım, dayanışma duygusunu arttırarak, güçlü bağlılığın oluşmasına alt yapı hazırlamaktadır.¹⁷⁷ Örgütsel bağlılık ve uyum arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır.

2.4.6. Örgütsel Bağlılık ve Yönetim Tarzı

Güçlü bir örgüt oluşturabilmenin yolu, örgütün enerjisini ekonomik ve sosyal performansa yöneltmesi, çalışanların örgütsel bağlılığına yatırım yapması ve verimliliği arttırabilmekten geçmektedir. Yönetim tarzı, örgütsel değerlere ve hedeflere bağlılığı

¹⁷⁵ Sait Gürbüz, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Bilim Dalı, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Sayı:1, 2006, s.50.

¹⁷⁶ Şebnem Aslan, “Örgütsel vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması”, **Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Sayı.2, 2008, s.167.

¹⁷⁷ Aslı Demirgil, ” İşletmelerde Mobbing Uygulamaları İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Anabilim Dalı, İstanbul, 2008, ss.44-45.

arttırmaktadır. Eğer üst yönetim örgütsel kültüre ve değerlere önem verirse, verimlilik ve yenilikçilik artmaktadır. Bu da örgütsel bağlılığı arttırmaktadır.¹⁷⁸ Ortam koşullarını dikkate alan bir yönetim tarzı örgütsel bağlılığı arttırmaktadır.

2.4.7. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Yapı

Örgütsel içi iletişimin zorlaşması örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir. Örgüt yapısının büyümesi beraberinde bürokrasiyi getirecek ve bunların neticesinde örgüt içi iletişimde zorluklar yaşanacaktır. Şayet işlerin nerede, ne zaman, kim tarafından yapılacağı tam ve ayrıntılı olarak belliyse ve bunlara uymak zorunlu ise, örgütteki biçimselleşme derecesinin yüksek olduğu söylenebilir.¹⁷⁹ Örgütsel yapının büyümesi, örgüt içi iletişimin azalmasından dolayı örgüte olan bağlılığın azalacağı söz konusu olmaktadır.

2.4.8. Örgütsel Bağlılık ve Kültür

Kültür, insanların öğrendikleri ve paylaştıklarının tamamını kapsayan bir kavramdır.¹⁸⁰

Örgüt kültürü, örgüt içinde işgörenlerce ortaklaşa paylaşılan inançlar, tutumlar ve değerler olarak tanımlanabilir. Kültür fark edilmeden işleyen ve yazılmayan kurallar bütünüdür ve örgütün duygusal yönünü oluşturur.¹⁸¹ Örgüt kültürü, örgütün inanç ve değerler toplamıdır.

Örgüt kültürü ilk kez Peters ve Waterman tarafından Amerika’da Pascale ve Athose tarafından ise Japonya’da incelenmiş ve birçok tanımlamalar yapılmıştır. Örgüt kültürü; belli

¹⁷⁸ Burç Altıntaş, ” Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki Ve Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2008, s.14.

¹⁷⁹ Aslıhan Başyigit, ” Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya, 2006, s.43.

¹⁸⁰ Güney, Davranış Bilimleri, a.g.e., s.24.

¹⁸¹ Ramazan Erdem, “Örgüt Kültür Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, sayı:2, 2007, s.64.

bir grubun dışarıya karşı olan uyumu ya da, grubun içerisinde bütünleşerek ortaya çıkan sorunların çözülmesi ve gelecek nesillere aktarılması Shein tarafından açıklanmıştır.¹⁸²

Deal ve Kennedy tarafından örgüt kültürünün tanımı, işin yapılması ve yürütülmesi biçimi olarak yapılmıştır. Konuyu açmak gerekirse örgüt kültürü, çalışma biçiminden, alınan ücrete ve işgörene karşı yapılan davranışların tamamı örgüt kültürünü kapsamaktadır. Ayrıca değerlerin olduğu gibi kabul edildiği ve örgüt içinde, çalışanlar tarafından ortaya atılmış bir kavram olarak örgütü diğer örgütlerden ayıran anlam ve özelliklerin sistemli bir bütünü olarak da tanımlamıştır.¹⁸³ Örgüt kültürü, örgütleri birbirinden ayıran bir kimliktir.

Örgüt kültürünün özellikleri aşağıda maddeler halinde bulunmaktadır.¹⁸⁴

- Örgüt kültürü işgörenler tarafından öğrenilmiş ya da sonradan içinde bulunarak zamanla kazanılmış bir olgudur.
- Örgüt kültürü grup üyeleri arasında paylaşılır.
- Örgüt kültürü yazılarak kazandırılmaz ve kazanılmaz. İşgörenlerin inanç ve değerlerinde yer alır, düşünce ve bilinçlerine göre yapılır.
- Örgüt kültürü düzenli olarak tekrarlanır, düzenli olarak ortaya çıkan davranışsal kalıplar şeklinde yer alır.

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinde, iş görenin iş deneyimlerinden edinilmiş olduğu faydalarla, duygusal ve normatif bağlılık arasındaki ilişkinin arkasında birçok sebebin yattığı ve bu sebeplerden bir tanesinin de örgüt kültürüne dayanmış olduğu ifade edilmiştir. Bu durumda da örgüt kültürü, örgütsel bağlılığın çevresiyle olan ilişkilerinde yardımcı olarak gelişmektedir. Yönetimin bağlılığı, örgütün vizyonu ve işgörene verdiği önem, yüksek düzeyde güvenli bir kültür oluşmasına neden olmaktadır.¹⁸⁵

¹⁸² Şenol Çavuş, Arzu Gündoğan, ” Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:1,2008, s.20.

¹⁸³ Tiryaki, a.g.e., s.24.

¹⁸⁴ Demir, Can, a.g.e., s.20.

¹⁸⁵ Yavuz, Gündoğan, a.g.e., s.21.

2.4.9. Örgütsel Bağlılık ve Performans

Camilleri, örgütsel bağlılığın iş performansını arttıracığını belirtmiştir. Performansın örgütsel bağlılığın bir sonucu olup olmamasına dair araştırmacılar arasında uyuşmazlıklar görülmüştür. Fakat örgütsel bağlılığın, yüksek performansı belirleyen bir faktör olarak olumlu iş tutumlarına sahip olmanın sonrasında olumlu iş çıktılarının sağlanacağını düşünmek yanlış sayılamamaktadır.¹⁸⁶

Örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişki, işgörenin yaşamış olduğu bölgeye göre farklılıklar göstereceği düşüncesi ortaya konulmuş ve şehirde yaşayan işgörenlerin bağlı oldukları örgüte bağlılık derecelerinin düşük olduğu görülmüştür. Ayrıca işlerinde uzmanlaşan bu işgörenler, uzmanlaştıkları işlerine daha fazla ilgi göstermeleriyle performanslarını arttırmaktadırlar. Bu duruma göre örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişki negatif yönde olduğu belirtilmiştir. Kırsal alanda yaşayan işgörenlerin örgütlerine yönelik bağlılık derecelerinin yüksek olduğu görülmesiyle birlikte iş performanslarının da yüksek olduğu görülmüştür. Bu duruma göre ise, örgütsel bağlılık ile performans ilişkisi pozitif yönde olduğu belirtilmiştir. Stahl, Manley ve Mc Nichols da, örgütsel bağlılık ve iş performansı konulu araştırmalar yapmışlardır ve yapmış oldukları araştırmalar sonucunda, fazla eğitim alan işgörenin şehirlerde yaşamış olduklarını ve bu tip çalışanların ise örgütten ziyade uzmanlık alanlarındaki işe bağlanmış oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Bu durumun olmasının nedeni, işgörenlerin eğitim almış oldukları alanlarda kendilerini kanıtlama ve kanıtlama sonrası başka örgütlere geçiş arzusu olmasıdır. Ancak daha az eğitim gören işgören, iş güvenliğini öncelikle düşündüğü ve dikkate aldığı için örgütte kalmayı ve örgüte bağlılığı ilk amaç olarak düşünmektedir.¹⁸⁷ İşgörenin işi ile alakalı bilgi ve yetenekleri ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönde bir ilişki bulunmaktadır.

2.4.10. Örgütsel Bağlılık ve Kişilik

Kurum, çalışanlarından tam olarak verim almak istiyorsa, personellerinin kişisel özelliklerini kullanabilecek bir alt zemin hazırlamalıdır ve çalışanların ihtiyaçlarını

¹⁸⁶ Sığı, a.g.e., s.267.

¹⁸⁷ Uygur, a.g.e., s.7.

karşılmalıdır. Morris ve Sherman'a göre, yeteneklerinin farkında olma, güçlü bir örgüt bağlılığı belirleyicisidir.¹⁸⁸ Kişiler becerilerini kullanabilecekleri bir pozisyonda çalıştırılır ise örgüte olan bağlılıkları artış göstermektedir.

¹⁸⁸ Aytül Ayşe Cengiz, " Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri Ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir, 2001, s.56.

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SINIFLANDIRMALARI

Örgütsel bağlılık iş görenler için, kendi potansiyellerinin arttırmasının yanı sıra, bağlı buldukları örgüte de fayda sağlamaktadır. Bu durum örgüt için, işgörenlerin bağlılık derecelerinin arttırabilmesi ve azaltabilmesi gereken faktörlerin farkında olması için önemli bir sebep olarak ortaya çıkmaktadır.¹⁸⁹ Bu faktörlerin örgüt tarafından bilinmesi, işgörenlerin örgütsel bağlılık derecelerinin ayarlanabilmesi açısından büyük öneme sahip olacaktır.

Örgütsel bağlılığın ayrı ayrı değişkenliklere sahip olması nedeniyle, örgütsel bağlılığın azaltılması ve arttırılabilmesi için yukarıda da belirtildiği gibi bazı faktörler vardır. Çalışanların örgüte olan bağlılığının ve güçlülüğünün, performansı arttırabileceği düşünülürse, bağlılığa yön veren bu faktörlerin önemini kavramak örgütlerin menfaatine olacaktır.¹⁹⁰

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılık sınıflandırmasına yönelik açıklamalar aşağıda ilgili konu başlıkları altında ayrı ayrı detaylıca görülmeye mümkündür.

3.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Temel Faktörler

3.1.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler

3.1.1.1. Yaş

Örgütsel Bağlılığı etkileyen faktörlerden biri olan işgörenin yaşını, gelişme süreçlerinin bir yansıması olarak değerlendirmemiz mümkündür. Çünkü yaş ve örgütte çalışma süresi arasında pozitif ilişkiler bulunmuştur.

¹⁸⁹ Bayram, a.g.e., s.134.

¹⁹⁰ Demir, Can, a.g.e., s.23.

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler arasında yaşın örgüte olan bağlılık üzerinde etkisi olmadığına dair sonuçlar ortaya çıkmıştır, fakat yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki olumlu olarak saptanmış olduğu da görülmektedir.¹⁹¹

Bu konuda yaşın artması durumunda, işgörenin başka örgütlerde olan iş bulma imkânlarının azalmış olduğu bilinmektedir. İşgörenin iş imkânlarının azalması ve bunun bilincinde olması, mevcut işlerine karşı algılamış oldukları çekiciliği arttırabilmektedir. Bu durum sonucunda örgüte olan psikolojik bağlılığın artmış olduğu bilinmektedir.¹⁹²

3.1.1.2. Cinsiyet

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden birisi olan cinsiyet ile ilgili birçok araştırma ortaya konulmuştur. Yapılan araştırmaların ilk evrelerinde, en çok erkek işgörenler üzerinde yoğunlaşmıştır. İlerleyen dönemlerde örgütlerde kadın sayısının artması sonucu kadınlarla ilgili araştırmaların sayısını arttırmış olduğu görülmektedir.

Yapılan araştırmalarda farklı bulgular elde edilmiştir. Cinsiyet, evlilik statüsü, mesleğe bağlılık ve mesleki davranışlar araştırmacılar tarafından sıklıkla tartışılan bir konu haline gelmiştir. Bekâr bayanlara göre, evli ya da evlenip boşanmış kadınlar için işten ayrılmak daha maliyetli görülmektedir. Erkekler için ise farklı cinsle çalışmaya göre, daha az duygusal bağlanma, yüksek devamsızlık ve düşük düzeyde örgütte kalma isteğine yol açtığı görülmüş. Bu durum kadınlar için grupta farklı cinsler arasında çalışma, daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu bulunmuştur.¹⁹³ Buna göre, cinsiyet değişkeni örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden birisidir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler arasında cinsiyetin yapılan araştırmalar sonucu, duygusal bağlılıkla arasındaki ilişkinin zayıf olduğu sonuçlandırılmıştır.¹⁹⁴

¹⁹¹ Sığı, a.g.e., s.265.

¹⁹² Ayşe Cengiz, a.g.e., s.48.

¹⁹³ Hadice Erdoğan, ” Resmi-Özel İlk Öğretim Okullarında Çalışan Yöneticilerin Kişisel Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: İstanbul Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Malatya, 2010, s.54.

¹⁹⁴ Sığı, a.g.e., s.266.

3.1.1.3. Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyinin işgörenlerde, örgüte olan bağlılık derecelerini etkilemiş olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyinin işgörenderce, örgüte bakış açılarını ve beklentilerini etkileyen bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim düzeyi bir işgörende yükselmesi sonucunda, örgüte olan anlamı ve bununla birlikte beklentileri yükselmektedir. Sosyal ve ekonomik koşullarda eğitimi sürdüren kişilerin, eğitim düzeyi düşük olan kişilere göre, bakış açılarının daha geniş olduğu düşünülmektedir. Eğitim için tüm maliyetlere katlanmış olan kişilerin, almış oldukları eğitimler sonrasında nitelikli işgücü olarak çalışma hayatına girmek istemektedirler. Eğitim düzeyi yüksek olan bu kişiler için iş hayatı, para kazanılmasının dışında statü sahibi olma ve saygın bir kişilik olma arzusunun bulunduğu bir ortam olmaktadır.¹⁹⁵ İşgören eğitim düzeyi arttıkça, beklentileri yükselmekte ve daha iyi imkanlar sağlayan örgüt arayışına girmektedir.

3.1.1.4. Medeni Durum

Örgütsel bağlılık ve medeni durumla ilgili literatürde çok fazla araştırmanın yapılmadığı görülmektedir. Fakat örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden birinin de medeni durumun olduğu yakından bilinmektedir.

Yapılan Mathieu ve Zajac'ın Meta analiz sonuçlarına göre, medeni hal ile örgüte olan bağlılık arasında zayıf düzeyde olumlu bir ilişki bulunmuştur. Powell ve Meyer'e göre ise evli çalışanların örgütten ayrılma maliyeti nedeniyle örgüte bağlılıkları da yüksektir.¹⁹⁶

3.1.1.5. Hizmet Süresi

Yapılan araştırmalara göre örgütsel bağlılık ile hizmet süresi arasında göre pozitif yönelimlerin olduğu görülmüştür. Bu konu hakkında Cohen, hizmet süresinin artmasıyla

¹⁹⁵ Emine Dağdeviren Gözen, "İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara, 2007, ss.56-57.

¹⁹⁶ Ali Talip Akpınar, " Örgütsel Öğrenme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Türkiye Otomotiv Lastik Üretimi Sektöründe Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2007, s.78.

birlikte örgütün kazançlarında da artışların görüleceğini öne sürmüştür. İşgörenin hizmet süresi, örgüt için yatırım niteliği taşıdığı belirtilmiştir. İşgörenler bu yatırımın farkına vardıklarında, örgütten ayrılmak istemezler ve örgütte daha fazla kalma arzusu ile çalışmaya devam ettikleri görülmektedir. Ritzer ve Trice iş görenin çalışma süresinin, örgütün yapmış olduğu yatırımla güçlü bir ilişki olduğu kanısını ortaya koymuşlardır.¹⁹⁷ Buna göre, hizmet süresi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki söz konusudur.

Becker'ın (1960) yan bahis yaklaşımına göre de, çalışanların işten ayrılmak istemelerinin hizmet süresiyle alakasını, çalışanların statü ve kıdemlerinin artması ve bununla birlikte emeklerine bağlı olduğunu belirtmiştir. Varoğlu bu konu hakkında, devam ve duygusal bağlılık ile arasında pozitif ilişki bulmuştur.¹⁹⁸

3.1.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; işin önemi ve niteliği, yönetim, çalışma ortamı, iş arkadaşlığı, ekip çalışması ve örgüt kültürü olarak sıralanabilir. Bu faktörler aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

3.1.2.1. İşin Önemi ve Niteliği

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden biri işin önemi ve niteliğidir. İşin önemi algılanması ve algılanamaması durumunda, örgüte olan bağlılık düşük ya da yüksek olacaktır.

Düşük seviyede çalışanlar için yaş, medeni durum, eğitim gibi kişisel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilerken, yüksek statülü çalışanlar için örgütsel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir. Bu tür çalışanlar için kararlara katılma, rol belirsizliği ve otonomi gibi değişkenler, bağlılık açısından daha önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır.

¹⁹⁷ Filiz Alper, "Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Belirleyicisi Olarak Örgütsel Adalet Algılamaları: Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Anabilim Dalı, Antalya, 2007, s.43.

¹⁹⁸ İbid.

İşin motive etme potansiyeli, zorluk derecesi, iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma, bunlara bağlı olarak da iş zenginleştirme örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir.¹⁹⁹

3.1.2.2. Yönetim

Örgütsel bağlılığa yatırım yapmak, örgütün enerjisini, ekonomik ve sosyal performansa yöneltilmesini, çalışanların etkinliğini arttırmakta ve örgütün ayakta kalmasını sağlamakta önemli bir faktördür. Bir örgütteki yönetim şekli, işgörenin örgüte olan değerlerine ve hedeflerine olan bağlılığını arttırmaktadır. Yapılan araştırmaların liderlik tarzı ve örgüt kültürüne önem verdiği görülmüştür. Zira yapılmış olan son araştırmalarda da örgüte olan bağlılığın işgörenlerin bütünüyle, yönetime olan algısının, iş arkadaşlığı algısından da fazla etkilendiği ifade edilmiştir. Yönetimde olan esneklik ve katılımcılık, işgörenlerin örgütüne bağlılığını olumlu yönlere etkilemesi ve işgörenin rol stresini azaltmasına bağlıdır. Örgüte esneklik ve istikrar kazandırmak, yönetimin işgörenleri insan olarak ele almasıyla, sosyal ve kültürel bir sistem olarak düşünmesiyle oluşmaktadır. İşgörene olan güven duygusunun örgütsel bağlılığı arttırmakla birlikte, örgütsel vatandaşlık bağlılığın da artmasına neden olacaktır. Bunun yanında, işgörene olan kontrollerin ve rehberliğin örgütsel bağlılığında azaltmadığı sonuçları görülmektedir.²⁰⁰ Uygulanan yönetim şekli, işgörenin örgüte olan bağlılığını belirlemektedir.

3.1.2.3. Çalışma Ortamı

Örgütsel bağlılığı arttırmanın bir diğer yolu, belirlenmiş bir düzen içinde adil bir lider olmaktır. Çünkü, adil prosedürlerin geliştirilmesi ve kullanılması, çalışanların bireysel haklarına verilen önemi açıkça ortaya koyar. Bunların yanı sıra, prosedürel adaletle ve dağıtımsal adalet algılarının, örgüte bağlılık ve yöneticiye güven gibi hem çalışan hem de

¹⁹⁹ Demirgil, a.g.e., s.58.

²⁰⁰ Kaya Yılmaz, "İstanbul İli, Anadolu Yakası, Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Anabilim Dalı, İstanbul, 2007, ss.33-34.

örgüt düzeyinde çıktılarla oluştuğunu ortaya koymuştur.²⁰¹ Çalışma ortamında adaletin sağlanması, örgüte olan bağlılığı güçlendirmektedir.

3.1.2.4. İş Arkadaşlığı

İş arkadaşlıklarının olumlu olması, işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını arttırmakta, olumsuz olması ise, bağlılığı azaltmasına neden olacağı yapılan araştırmalar sonucu ortaya konulmuştur. Kısacası, iş arkadaşlığının örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu söylenebilir. Örgütler iş arkadaşları ile takım çalışması içinde olması durumunda dostane ve samimi bir ortam içinde çalışmalarına neden olacaktır.²⁰² Yapılacak olan takım çalışmasının olumlu olmasının sağlanması işgörenin örgüte olan bağlılığı olumlu yönde etkileri olacaktır.

3.1.2.5. Ekip Çalışması

Örgütler, belirlenen hedef ve amaçlarını gerçekleştirebilme arzusuyla takım çalışmalarına önem vermektedirler. Örgüt takımlarında üç unsur ön plana çıkmaktadır. Bunlar; oluşturulması adına iki yâda daha fazla kişinin olması, oluşturulan kişilerin birbirlerine olan bağlılıkları ve belli bir amacı gerçekleştirebilmek için çalışmalarınıdır. Takım çalışmasının örgütlerde sağlayacağı en büyük avantajı, farklı bilgi ve yeteneklerin bir araya gelerek bilgi paylaşımlarının yapılması olacaktır.²⁰³

Yukarıda bahsedildiği üzere örgütlerde işgörenlerin takım çalışması içinde olması örgüt hedef ve amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayacak ve örgüt bağlılığı yüksek olan işgörenler, örgüte fayda sağlamış olması düşüncesiyle daha mutlu çalışacaklardır.

²⁰¹ Akpınar, a.g.e., ss.81-82

²⁰² Sakit Samadov, "İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Samsun, 2006, s.108.

²⁰³ Hatice Necla Çelik Keleş, "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma", (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya, 2006, ss.66-67.

3.1.2.6. Örgüt Kültürü

Örgütsel Kültür; örgütün duygusal yönünü oluşturan, yazılmamış kurallar bütünüdür. Örgüt kültürüne tüm işgörenler fark etmeden, yazılı bir kural olmadan katılım sağlarlar.²⁰⁴

Örgüt kültürü; oluşturulmuş kurallar, politikalar, adet, gelenekler ve kişiler arasında oluşmuş açıklık grupların süreçlerine ve değerlerine, işgörenlerin katılımıyla örgüt kültürü oluşmaktadır. Kültür, kişinin bulunduğu takıma ve örgütün verimliliğine olumlu yönde etki etmektedir. Bununla beraber örgüte bağlı güçlerin tamamını birbirine bağlar, tanımlar ve daha güçlü bir örgütün oluşmasına yardımcı olur.²⁰⁵ Örgüt kültürünün benimsenmesi, örgütün amaç ve değerlerinin benimsenmesi anlamına gelmektedir.

3.1.2.7. Ödül Sistemi

Oscar Grusky'nin bağlılık araştırmaları, ödüllendirme sistemine dayalı olmuştur. İşgörenlerin örgüt tarafından ödüllendirilebilmesi için, harcadığı çabanın miktarı artması ile örgüte olan bağlılığının artacağını belirtmiştir.²⁰⁶

Örgütün işgörene sunacağı ödüllerin beraberinde örgütsel bağlılıkta artış olması işgörenin gelecekteki beklentilerini anında değiştirir ve en kısa sürede gösterilen çaba bunun sonucunda da oluşacak bağlılığa yönelik işgörenin yaklaşımına işveren karşılığında ücret, terfi, fazladan izin gibi özendirici ödüller verebilir. Özendirici ödüller işgörenin örgüte olan bağlılığı ile doğrudan ilişkili olmaktadır. İşgörenin örgüte bağlılığın sağlanması ve işinden ayrılma düşüncesinin engellenmesi için ödül ve bağlılık ilişkisinin sürmesi etkili olacaktır.²⁰⁷ Özendirici ödüller örgüt içi rekabeti arttırarak, kalitenin yükselmesini sağlamaktadır.

²⁰⁴ Erdem, a.g.e., s.64.

²⁰⁵ Emine Gözde Albayrak ,”Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2007, s.55.

²⁰⁶ Kamil Yağcı, “Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:3, 2007, s.116.

²⁰⁷ Muharrem Bülbül, ”Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Kahramanmaraş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş, 2007, s.45.

3.1.2.8. Denetim

Yönetimin yapmış olduğu işgörenler üzerindeki denetim biçimi, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden olmaktadır.

İşgörenlerin sorumluluk bilinçleri ile denetimleri arasında yakın ilişki bulunmaktadır. Örgütlerde yapılan baskıcı ve sıkı denetimler, örgüte olan tatmin derecesini azalttığı belirtilmiştir. Bu nedenle herhangi aktif bir rol üstlenmeden, işverenlerin varlıklarını hissettirmesi, işgören performansları sonucunda bildirimde bulunmaları, bireylerdeki sorumluluk bilincini arttıracaktır.²⁰⁸ Örgüte bağlılığı olan işgörenler, denetimden rahatsız olmazlarken, örgüte karşı bağlılığı olmayan işgörenler ise tedirgin olmaktadırlar.

3.1.2.9. İş Tanımı ve Rol Belirsizliği

Örgütlerin, işgörelere yapacakları işle ilgili beklentilerini, isteklerini ve taleplerini tam anlamıyla bildirememesi sonucu iş tanımının eksik yapılmasına ve işgörenin rolündeki belirsizliğe neden olmaktadır. İşgörelere yapması gereken işleri ve tüm beklentileri bilmemesiyle örgütte belirsizlikler olarak ortaya çıkacaktır. Rol belirsizliği bir anlamda da görevlerin, yetkilerin ve sorumlulukların işgören tarafından kesin olarak algılanamaması durumu olarak da tanımlanabilmektedir. Bu durumda rol çatışması birey orijinli, rol belirsizliğinin de örgüt orijinli olduğu belirtilmektedir.²⁰⁹ İş tanımı eksikliğinin ve rol belirsizliğinin, örgütsel bağlılık üzerine olumsuz etkileri bulunmaktadır.

3.1.2.10. Örgütsel Büyüklük

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerin arasında yer alan örgütsel büyüklüğü kısaca söyle açıklayabiliriz, girişim sonucunda bir araya getirilmiş olan üretim araçlarının tümünün hacmi olarak yorumlamak mümkündür. Bu durum sonrasında üretim araçlarının

²⁰⁸ Demirgil, a.g.e., s.59.

²⁰⁹ Ali Osman Zeyrek, "Milli Eğitim Bakanlığı 2005 Öğretmenlik Kariyer Basamakları Yükselme Sınavında Öğretmenlerin Başarı Durumları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Anabilim Dalı, İstanbul, 2008, ss.63-64.

sayısı ne kadar büyürse, örgütte bir o kadar büyümüş olacaktır. Üretim araçlarından biride işgücüdür, işgücünün örgütteki artışı ise bürokratik yapının artışına neden olacaktır. Büyük olan örgütlerde işgörenlerin denetimlerinin ve yönetimlerinin esnek olmayan yapısından dolayı oldukça ciddi ve en üstün bir biçimde yapılması gerekmektedir. Bu durumun en büyük nedeni olarak da, hiyerarşik yapıda bulunan büyük örgütlerde tüm işgörenler arasında iletişimin ve haberleşmenin sağlanmasının zor olmasıdır.²¹⁰ İletişim kanallarının azalması, örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir.

3.1.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Dışı Faktörler

3.1.3.1. Alternatif İş İmkânları

Alternatif iş imkânları daha az olan çalışanların, örgüte olan bağlılığı daha fazla olmaktadır. Yüksek eğitilmiş çalışanların alternatif iş imkanları daha fazladır ve iş beklentileri o oranda da yüksektir. Bir araştırmaya göre MBA yapmış öğrencilerin yüksek olmayan bir ücretle işe başladıktan altı ay sonra, başka bir iş teklifi almadıklarında örgüte bağlılığı artmaktadır. Yüksek ücretle başladıklarında ise alternatif iş imkânı olup olmaması hiçbir şeyi değiştirmemektedir ve aynı örgütsel bağlılığı göstermektedir.²¹¹ İşgörenin önünde fazla iş imkânı varsa örgüte olan bağlılığı o derece azdır.

3.1.3.2. Profesyonellik

Profesyonellik söz konusu olduğunda çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramı ile karşılaşmaktayız. Hukuk, tıp, mühendislik ve diğer bazı teknik alanlardaki profesyoneller için ya mesleğine ya da örgütüne bağlılık kazanmaktadır. Hem mesleğine hem de örgütüne bağlı ise, bir ikilem doğmaktadır. Eğer örgüt mesleki gelişim sağlamasına katkıda bulunuyorsa veya kariyer beklentileri mesleği dışında örgüte bağlı ise, bireyin mesleki bağlılığını olumsuz olarak etkiler. Ancak, örgütsel bağlılığı artar. Bu nedenler, profesyonellerde üst düzey

²¹⁰ Ahmet Reşat Güner, "Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Antalya, 2007, s.44.

²¹¹ Altıntaş, a.g.e., s.17.

yönetici olmak ister ve ücret ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki görülmektedir.²¹² Profesyonel bir işgörenin örgüte olan bağlılığını, örgütün sunmuş olduğu imkanlar belirlemektedir.

3.2. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık kavramı hakkında birbirinden farklı tanımların yapıldığı ve bu kavram üzerinde çeşitli yazarlar ortak nokta bulabilmek için var olan kavramları sınıflandırma yoluna gitmişlerdir. Bu sınıflamalar aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

3.2.1. Mowday-Porter ve Steers'in sınıflandırması

Bireyin kendini örgütle birlikte ifade edebilmesi, bu sınıflandırmanın temelini dayanmaktadır. Mowday-Porter ve Steers'e göre bireyin bağlılığı; örgütsel amaçların başarılması yönünde güç sarf etme, istekli olma ve örgütsel kabul devam ettirme konusunda güçlü bir istediğinin varlığı, örgütsel amaç ve değerlere olan inanç ve bu amaç ve değerlerin kabulü gibi unsurlara bağlıdır. Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireylerin kendileriyle ilgili bir takım fedakârlıklar yapmaya razı olamamaları durumunu kapsayan, aktif bir bağı ortaya çıkarmakla birlikte, bireylerin örgüte pasif olarak itaat etmelerinden daha fazlasını ifade etmekte ve örgütün daha iyi olabilmesi için aktif bir bağ oluşturdukları ortaya çıkmaktadır.²¹³

Mowday, Porter ve Steers'in sınıflandırmasına göre örgütsel bağlılık; bireylerin örgütleri ile özdeşleşmeleri ve o örgütle hangi dereceye kadar özdeşleşebildiklerini kapsamaktadır. Bu modele göre bağlılığın üç boyutu mevcuttur. Bunlar; örgütün değer ve amaçlarını benimseme ve kabullenme, örgüte fayda sağlamak amacıyla, dikkatle yüksek derecede çaba gösterme isteği, örgüt içerisinde kalmaya devam etme konusunda şiddetli istek duyma.²¹⁴ Bu sınıflandırma işgörenin özdeşleşme derecesini belirlemektedir.

²¹² İbid..

²¹³ Sığrı, a.g.e., s.263.

²¹⁴ Yağcı, a.g.e., s.118.

3.2.2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasıyla ilgili yapılan ilk çalışmalardan bir tanesidir. Etzioni, örgüte bağlı bulunan iş görenlerin sahip oldukları güç ya da bazı yetkilerin, işgörenlerin örgüte olan bağlılığından kaynaklanması nedenini düşünmektedir. Örgütsel bağlılığı, üyelerin örgüte yakınlaşmaları açısından üçe ayırmaktadır.²¹⁵ Bunlar; ahlaki açıdan yaklaşma, çıkara dayalı yaklaşma, yabancılaştırıcı yaklaşmadır.

- **Ahlaki Bağlılık**

Ahlaki açıdan yaklaşma bir diğer adıyla moral bağlılık örgütünün amaçları, örgütün değerlerini ve normlarının içselleştirilmesine ve bununla birlikte yetkiyle özdeşleşmeye dayalı bir yöneliştir. Bu durumda ahlaki açıdan örgüte olan bağlılık, standartlar ve değerler ile birleştirildiğinde, örgüt tarafından verilen ödüllerdeki değişimlerden etkilenmediği sıralarda ortaya çıkmaktadır. Moral bağlılıkta kişi, her şeyden önce örgütün amacını ve örgütteki işini değerli saymakta ve işi onu değerli kıldığı ve katkısı olduğu için yapmalıdır.²¹⁶ İşgören, işine ve örgütüne duyduğu değerler ile örgütüne bağlılık hisseder.

Örgüt amaçlarının en önemli unsurlarından bir tanesi ise, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Bireyler, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır.²¹⁷

- **Hesapçı Bağlılık**

Hesapçı bağlılık bir diğer adıyla çıkara dayalı yaklaşma ise, ahlaki açıdan yaklaşmaya göre, örgütle daha az ilişki durumu yansıtmaktadır. Bu bağlılık türünde bireyler, bağlılık düzeylerini ve isteklerini karşılayacak biçimde ayarlamaktadırlar. Buradan da bağlılık türünün temel felsefesi haline gelmiş Kanter'in devama yönelik bağlılık türünü ele

²¹⁵ Ahmet Tayfun, Karabey Palavar, Serdar Çöp, ” İşgörenlerin Eğitim Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Sayı:4, 2010, s.5.

²¹⁶ Gül, a.g.e., s.43.

²¹⁷ Bayram, a.g.e., s.130.

alır isek, örgüt ile üyeler arasında gelişen alış-veriş ilişkisi olduğunu görebiliriz. Buna bağlı olarak kişinin kendisine verilen ücrete karşılık olarak bir gün içerisinde çıkartılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık göstermektedir.²¹⁸ Burada işgören sadece verilen talimatları uygular, örgütüne karşı ekstra bir katkı sağlamaz.

Temel unsur olarak örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisini ele alır ve üyeler örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadır.²¹⁹

- **Yabancılaştırıcı Bağlılık**

Yabancılaştırıcı bağlılığında da, iş görenlerin kişisel davranışlarında ciddi derecede sınırlama konulduğu durumlarda, bulunulan örgütü olumsuz derecede etkilemektedir. Bu durum örgütte bulunan iş görenlerin örgüte karşı cezalandırıcı ya da zararlı görmüş olduğu durumları meydana getirmektedir. Bu duruma karşı kişi psikolojik olarak örgüte karşı bağlılık duymamasına rağmen, mecburi durumlardan ötürü örgüt üyesi olarak kalmaya mecbur kalmaktadır.²²⁰ İşgören kendi menfaatleri için örgütte devamlılığını sürdürmektedir.

3.2.3. O'Reilly ve Chatman' ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman 1986 yılında örgütsel bağlılığı üç boyutta inceleyerek, örgütsel bağlılığı, kişinin örgütüne psikolojik bağlılığı olarak değerlendirmiştir. O'Reilly ve Chatman bir örgüte bağlılığı; uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı, içleştirme bağlılığı olarak üç ana başlık altında ele almaktadırlar.²²¹ Bunlar;

- **Uyum Bağlılığı**

Uyum bağlılığı, işgörenin örgüte duygusal bağlılığını, onunla bütünleşmesini yansıtır. Duygusal bağlılıkta çalışanların örgütte kalma nedeni, duygusal bağlılık ve örgütün amaçlarıyla özdeşleşmedir. Güçlü duygusal bağlılıkla örgütte kalanlar, buna gereksinim

²¹⁸ Gül, a.g.e., s.43.

²¹⁹ Bayram, a.g.e., s. 130.

²²⁰ Gül, a.g.e., s.43.

²²¹ Tiryaki, a.g.e., s.115.

duydıklarından değil fakat bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler.²²² Duygusal bağlılık, işgörenin örgütü ile bütünleşmesidir.

- **Özdeşme Bağlılığı**

Buradaki bağlılık ise, diğer bireylerle sıkı ve doyum sağlayıcı bir ilişki kurarak yâda var olan ilişkiyi sürdürmek için oluşturulmuş bir kavramdır. Böylelikle birey, göstermiş olduğu katılımdan dolayı bir grubun üyesi olmaktan memnuniyet ve gurur duymaktadır.²²³ İşgören burada örgütü ile özdeşleşmiştir.

- **İçselleştirme Bağlılığı**

İçselleştirme bağlılığı: Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. İçselleştirmeye yönelik tutum ve davranışlar, örgütün değer yargılarıyla, bireyin bakış açısı ile uyumlu olduğunda ortaya çıkmaktadır.²²⁴ İçselleştirme bağlılığı, işgörenin örgütü benimsemesi ile oluşmaktadır.

3.2.4. Katz ve Kahn'ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması konusunda önemli bir yeri olan Katz ve Kahn, bir örgüt ortamında kişilerin rollerini yani görevlerini yerine getirerek, buldukları örgüte bağlılık duymaya teşvik eden farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ve buna bağlı olarak daha verimli sonuçlar alınabileceğini ileri sürmüşlerdir. Buna bağlı olarak, hem iç hem de dış ödüllerin birleşmesi, personelin bulunmuş olduğu sistem içerisindeki eylemlerin bir göstergesidir. İç ödüller anlatımsal evreyi, dış ödüller ise araçsal devreyi ifade etmektedir. Kişilerin kendilerini var olan sistem üzerinden adayışları, anlatımsal ve araçsal evrelerin ayrımı niteliğini belirtmektedir. Eğer ki anlatımsal devre söz konusu ise, buradan içsel

²²² Güney Çetin Gürkan, "Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Trakya Üniversite'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Trakya, 2006, s.29.

²²³ Bayram, a.g.e., s. 130.

²²⁴ Nülüfer Şahin, "Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Samsun, 2007, s.86.

bakımdan ödüllendirici olduğunu çıkartabiliriz. Bir diğer yandan kişiler rollerini sadece aldıkları paralar karşılığında yerine getirebilirler. Bu tip durumlarda yani dış ödüllerin güdüleyici olduğu zamanlarda ise, araçsal devreden söz edilmelidir. Buna karşılık üyelerin araçsal-dışsal ödüllere bağlandıkları örgütlerde, kayıpların ortaya çıkma olasılığı oldukça fazladır.²²⁵ Bu duruma göre işgörenlere verilecek olan ödüllerin önemi ortaya çıkmaktadır.

3.2.5. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırılması

Wiener örgütsel bağlılık sınıflandırılmasını, alt yapı olarak araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık ayrımının temeline dayanan kurumsal bir model faktörü oluşturmuştur. Bu durumda araçsal bağlılığa değinecek olursak, hesapçı, yararçı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade ederken, örgütsel bağlılık ise, tamamen değer ve moral esasına dayanan güdülenme ile meydana gelmektedir. Mevcut olan bu örgütsel bağlılığı oluşturan temel inançlar, içselleşmiş baskılar yaratmak suretiyle, bireyin örgütsel amacını ve çıkarlarını karşılayabilecek şekilde davranmasını sağlamaktır. Bununla birlikte araçsal güdüleyici eylemler, bireyin kendi içine yönelimini sağlar, örgütsel bağlılık eylemleri ise, örgütsel eğilimlerini taşımaktadır.²²⁶ Bireyin, örgütsel amaçlarını ve çıkarlarını karşılayabilecek şekilde davranabilmesini sağlayabilmek, bu konunun ana temasını oluşturmaktadır.

3.2.6.Kanter' in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığın öncülerinden Kanter'e göre, kişilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak ve sosyal ilişkilerle de kişiliklerini bağdaştıracak ve buna bağlı olarak bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları gerekmektedir.²²⁷

Kanter, örgütsel bağlılığın ortaya çıkmasındaki nedenini, örgüt tarafından iş görenlere yüklenen değişik davranışların gereğine sonuçlandırmıştır. Buna göre örgütsel bağlılık, bireylerin tüm ihtiyaç ve örgüte karşı olan beklentilerini karşılamakta aynı zamanda kendi

²²⁵ Nülüfer Şahin, a.g.e., s.83.

²²⁶ Zeyrek, a.g.e., s.53.

²²⁷ İbid.

kimliğinin bütünleşmesini sağlamaktadır.²²⁸ Başka bir deyişle Kanter, birbirinden farklı bağlılık türlerinin örgütlerin, üyelerine verdikleri farklı davranışsal gereklerin sonuçlarında örgütsel bağlılığın ortaya çıktığını savunmuştur. Örgütsel bağlılığı Kanter üç ayrı grupta sınıflandırma yapmıştır.²²⁹ Bu sınıflandırmalar, devam bağlılığı, birleşme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır.

3.2.7. Buchanan II'nin sınıflandırılması

Buchanan II'nin sınıflandırılmasına göre örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve değerler bütününe adanma olarak nitelendirilen ve bir kimsenin rolüne yani görev bütününe araçsal bir değerden ayrı tutularak, örgüte ve kendi iyiliğine yararı için bağlılık duyması olarak nitelendirilir. Buchanan II de örgütsel bağlılığı üç ayrı grup altında ayırmıştır.²³⁰

Bu üç ayrı grup;²³¹

Özdeşleşme: Kişinin, örgütün amaç ve değerlerini kendisinin amaç ve değerleri olarak benimsemesidir. Bu boyutta birey örgütü bütünüyle özümsemiş ve kendini örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine adanmıştır.

Sarılma: Bu bağlılık boyutunun özünde kişinin yalnızca iş rolünün gerektirdiği eylemlere psikolojik olarak bağlılık duyması durumu yatmaktadır. Kişi, yalnızca kendi iş rolü ve etki alanı ile ilgili bağlılık hissetmektedir.

Sadakat: Son olarak bu boyutta ise birey, üyesi olduğu örgüt için duygusal hisler beslemekte ve ona içten bağlılık göstermektedir. Aynı örgüt içerisinde uzun yıllar bulunan çalışanlar bu davranış boyutunu daha fazla sergilemektedirler.

3.2.8. Allen ve Meyer' in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Allen ve Meyer'e göre örgütsel bağlılık sınıflandırılması, literatür içeriğinde ele alınan duygusal, rasyonel ve normatif bağlılık olmak üzere üç ana başlık altında

²²⁸ Güner, a.g.e., s.7.

²²⁹ Güney, Örgütsel Davranış, a.g.e., s.359.

²³⁰ Gürkan, a.g.e., s.30.

²³¹ Erceylan, a.g.e., s.21.

toplantmaktadır. Kaynaklara bakıldığında ise en çok ele alınan öge duygusal bağlanma ögesi olduğu bilgisini de edinmiş oluyoruz.²³²

Bu üç yaklaşımın temel unsuru, kişilerin üyeliğini sürdürme veya sürdürmeme kararını belirleyecek özelliklere sahip olmasıdır. Bu olguları ise, örgütsel bağlılığın çalışanlarının örgütle ilişkisini ortaya koyan bir psikolojik yapıya bağlı olarak karar verilir. Bu üçlü duygusal bağlılığı olan çalışanların örgütle bağlantılarını devam ettirme nedeni, bunu istemeleridir. Bunun yanında üçlü rasyonel bağlılığı olan çalışanlarında örgütte kalma nedeni, buna ihtiyaç duymalarından kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte çalışanların kalma nedenleri ise, kendilerini bunun için zorunlu hissetmelerinden kaynaklanmaktadır.²³³ Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılığı ele aldığı üç sınıflandırma aşağıda başlıkları altında detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

- **Duygusal Bağlılık**

Allen ve Meyer'e göre duygusal bağlılık kavramı, çalışanın bağlı olduğu örgütle arasında yakınlık duyup, bu duymuş olduğu yakınlığı benimseyip, onunla özdeşleşmesi olarak tanımlanmıştır. Duygusal bağlılık kavramını benimsemiş ve bu bağlılığı güçlü olan bir çalışan, bulunmuş olduğu örgütün değerlerini, hedef ve amaçlarını benimseyerek örgütün bir parçası olarak kalmak ister. Buda çalışanların duygusal bağlılığını mevcut olan örgütsel objelere daha özveride bulunarak bununla özdeşleşmelerini sağlayarak örgüt bütünleşmelerini ve örgütsel amaç ve değerlerini kabullenerek, örgüt yararına iyi bir performans sergileyerek olağan üstün çaba sarf etmelerinin bir göstergesi olarak nitelendirilir.²³⁴ Allen ve Meyer'in duygusal bağlılık sınıflandırmasında, işgörenin örgüte karşı olan bağlılığının tamamen duygusal nedenlere dayalı olduğu görülmektedir.

²³² Tayfun, Palavar, Çöp, a.g.e., s.5.

²³³ Bülbül, a.g.e., s.19.

²³⁴ Gürbüz, a.g.e., s.59.

- **Devam Bağlılığı**

Burada mevcut olan çalışanların bulunmuş oldukları örgüt içerisinde, yaptıkları yatırım sonucunda oluşan bağlılığı ele almaktadır. Buna göre devam bağlılığı, mevcut olan çalışanların buldukları örgütte kalıp devam ettiği süre boyunca harcadıkları emek, zaman, çaba, edinmiş olduğu statü ve para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmakla birlikte, bunu yitirecekleri yani kaybedecekleri düşüncesiyle oluşan bir bağlılıktır. Dolayısıyla bu bağlılık içerisinde birey istese de örgütten ayrılmamaktadır. Çünkü örgütten ayrılmak onun için maliyetli olacağı gibi bir takım güçlükleri de ortaya çıkartarak, bireyi tamamen bir kayba uğratacaktır.²³⁵ Kısaca devamlılık bağlılığında esas alınması gereken kavram, örgütte kalma ihtiyacıdır diyebiliriz.

- **Normatif Bağlılık**

Bu bağlılık türünü ele aldığımız zaman, işgörenin, örgüte olan minnettarlık hissini ortaya koyduğunu rahatlıkla görebiliriz. Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütte çalışmayı kendisi için bir görev ve ahlaki sorumluluk olarak nitelendirerek, bireysel değerlere veya örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasını sağlayan bir inanca dayanım yapmış olurlar. Aynı zamanda bu bağlılık türü, bireylerin sosyal ve kültürel özelliklerini de etkileyerek kişisel sadakat normları ile ilişkili oldukları da görülmektedir.²³⁶ Yani normatif bağlılık, işgörenin örgüte karşı mahcubiyet duygusu ile bağlılık hissetmesidir.

Örgütlerine karşı normatif bağlılığa sahip olan bireyler, tamamen sorumluluk ve ahlaki bir yükümlülük duygusu hissettikleri için, örgütlerine tamamıyla bağlanmaktadır. Normatif bağlılığa sahip kişiler, örgütleri için iyi olanı yapma motivasyonu taşıyarak, buna bağlı olarak uygun iş davranışlarını göstermeye isteklidirler. Bundan dolayı normatif bağlılık gösteren kişilerde daha fazla işe katılım ve örgütsel vatandaşlık davranışları sergiledikleri

²³⁵ Elbeyi Pelit, Yasin Boylu, Evren Güçer, "Gazi Üniversitesi Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Akademisyenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", **Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:1, 2007, .S.3.

²³⁶ Arzu Çakınberk, Neslihan Derin, Erkan T. Demirel, "Örgütsel Özdeşlemenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya Ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Sayı:3, 2011, s.95.

görülmektedir.²³⁷ Normatif bağıllıkta işgören örgütüne karşı kendisinden beklenen performansın üstünde hizmet göstermektedir.

²³⁷ Mustafa Polat, Cem Harun Meydan, "Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi Ve Örgütsel Bağıllık İlişkisinde Örgütsel Özdeşlemenin Aracılık Rolü", **Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı:1, 2011, s.158.

4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SEVİYELERİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI GELİŞTİRME ARAÇLARI

4.1. Örgütsel Bağlılık Seviyeleri

Randall'ın örgütsel bağlılık seviyelerine yönelik yapmış olduğu çalışmada, işgörenlere ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçları incelemiştir. Bu incelemeler sonucunda da düşük, orta ve yüksek bağlılık seviyeleri ortaya çıkmıştır.²³⁸ Aşağıda ayrıntılarıyla örgütsel bağlılık seviyeleri konu başlıkları altında incelenmiştir.

4.1.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık seviyelerinden düşük bağlılık seviyesi, işgörenlerin gereken davranışı göstermemesine ve örgütsel bağının olmamasıyla ortaya çıkmaktadır. İşgörenler bu seviyede, örgütler açısından istenilmeyen ve tercih edilmeyen işgörenler olması nedeniyle, “duygusuz işgörenler olarak” da nitelendirilirler. Örgütlerde işgörenlerin düşük bağlılık seviyesinde olması durumunda şikâyet, söylenti ve olayların karşısında zıtlasma gibi durumlarla oldukça karşı karşıya kalınabilmektedir. Aynı zamanda bu işgörenler, bulunmuş oldukları örgütten başka bir örgüte geçiş imkânlarının olması durumunda da örgütü bırakacakları kaçınılmazdır. Çünkü bağlılık derecesi düşük olması, başka bir örgüte geçişinin arzulanmasını doğuracaktır.²³⁹ Düşük örgütsel bağlılık, işgörenin örgütüne karşı duygusuzludur diyebiliriz

4.1.2. Orta Örgütsel Bağlılık

Orta seviyede örgüte bağlılık gösteren işgörenlerin, oldukça güçlü deneyimlere sahip olan fakat örgütle bütünleşememiş ve bağlılık derecesi tam olmayan işgörenlere denilebilmektedir. Bu seviyede ki işgörenler, mevcut sistemin kendilerini yenilemesine son derece karşı çıkmakta ve bu nedenlerden dolayı kimliklerini korumaya çalışmaktadırlar.

²³⁸ Olca Sürgevil, “Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, İzmir, 2007, s.50.

²³⁹ Demir, Can , a.g.e., s.25.

Bununla beraber örgütün sadece kendilerince belirlemiş oldukları değerlerini kabul etme yeterliliğine sahip olmakta ve örgüt beklentilerini karşılarlarken de, örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumak için çaba sarf ederler.²⁴⁰ Burada kişinin örgüte bağlılığından çok mesleğine bağlılığı ön plana çıkmaktadır.

4.1.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Bu seviyede işgörenlerin örgütte çalışma isteğinin içtenlikle olduğu ve örgütte devam etmek için ayrıca çaba sarf ettikleri görülmektedir. Örgütte kalmayı gönülden arzulayan bu işgörenler örgüt amaçlarına uygun davranışlar sergilerler ve örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için en güçlü bir şekilde performans gösterirler. Bu işgörenler örgütün amaç, hedef ve yargılarını benimseyerek örgütte devam etmekte ve kendilerini kısaca örgüt menfaatlerine feda etmektedirler. Bu davranış tam anlamıyla işgörenin örgütüne olan bağlılığın yüksek olduğunun göstergesi olmaktadır.²⁴¹ Yüksek örgütsel bağlılık, işgörenin örgütüne karşı duygusal bir bağ hissetmesidir.

4.2. Örgütsel Bağlılık Geliştirme Araçları

Ulrich örgütsel bağlılığın geliştirilmesinde, kontrol, strateji/vizyon, yapılan işin mücadele gerektirmesi, işbirliği ve takım çalışması, çalışma kültürü, ortak kazanımlar, iletişim, insanlara ilgi, teknoloji ve yetiştirme-geliştirme araçlarından söz etmiştir²⁴²

4.2.1. Yetiştirme ve Geliştirme

Örgütlerin, işgörenlerine yeni beceriler kazandırmak istemelerinin en büyük nedeni, işlerini daha iyi ve titiz yapmalarını istediklerinden kaynaklanmaktadır. Bunun için işgörelere, rotasyon ve eğitim gibi geliştirme çalışmaları sağlanmaktadır. Bunun sonucunda işgörenlerin karşılaşmış oldukları sorunların çözümüne yönelik yeni beceriler kazandırılmıştır. Bu konu hakkında Özdemir, eğitim ortamının güçlü bir şekilde

²⁴⁰ Sürvegil, a.g.e., s.51.

²⁴¹ Demir, Can , a.g.e., s.26.

²⁴² Gürkan, a.g.e., s.54.

sağlanması, kişilerin kendi kendilerini geliştirmelerine özendirici katkı sağlayacağını öne sürmüştür. Örgütlerde verilecek hizmetlerin öncesinde, işgörenlerin almış oldukları eğitimlerin yeterli olmuş olduğu düşünülüyor olsa bile, hizmet içinde yapılacak eğitimlere ihtiyaçları olduğu ve bu eğitimlerle desteklenmeyen örgütlerin niteliklerinde azalmaların olacağı düşünülmektedir.²⁴³ İşgörene karşı uygulanan yetiştirme ve geliştirme yöntemleri, örgütün devamlılığını sağlamaktadır.

4.2.2. İşbirliği Ruhu ve Ekip Çalışması

Örgütler, kişilerin takım olarak çalışmasının, bazı araştırmalar sonucunda örgütsel bağlılığın düşüşüne neden olduğu yönünde sonuçlar ortaya çıkmıştır. Fakat bu durumun tam aksine, bir düşünce olarak üyelerin takım olarak çalışmalarda bulunması, örgüte olan bağlılığı olumlu yönlerde etkilemektedir. Takım üyesi olan işgörenler, takımda bulunan diğer arkadaşları ile örgütün vermiş olduğu tüm işleri ve örgüte karşı yapılması gereken sorumluluklarda olumlu yönde artışların olduğuna yönelik sonuçlar ortaya çıkmıştır.²⁴⁴ İş birliği ruhu ve ekip çalışmasının örgütsel bağlılığa etkisi hakkında net olarak bir görüş birliğine varılamamıştır.

4.2.3. Strateji ve Vizyon

Örgütsel bağlılığı geliştirme araçlarından biri olan vizyon, bir örgütte bulunan tüm değerlerin, yapılacak hedeflerin ve amaçların en temel ifadesi olmakla birlikte, işgörenlerin duygularına ve düşüncelerine dokunan bir sesleniş olduğu söylenebilir. Bu bağlamda da örgütsel vizyon, örgütte bulunan tüm işgörenler arasında, örgütsel bağlılığı arttırmakla beraber hedeflere yön vererek, alınan kararlarda ve değişim etkinliklerinde önemli bir temel sağladığı belirtilir. İşgörenlerin çalışmalarının yönlendirilmesi için örgütler vizyonlarını sunarlar. İşgörenlerin de daha çok vizyon ve stratejiye bağlılık derecelerinde artış olduğunu fark eden işverenler daha çok çalışma yönünde düşüncelerde bulunurlar. Vizyonla ilgili örgüt yöneticileri işgörenlerine güç vermesini ve artan isteklerle daha hızlı ve güçlü bir şekilde baş

²⁴³ İbid, s.56.

²⁴⁴ Murat Güven, "Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2006, s.16.

edildiğini düşünmektedirler.²⁴⁵ Örgüt güçlü bir vizyona sahip ise personellerin örgüte olan bağlılığı yüksektir.

4.2.4. İletişim ve Teknoloji

Örgüt içindeki iletişimin anlamı, sürekli bir bilgi alışverişi olarak tanımlanmaktadır. Örgütü içindeki iletişimin en önemli görevi, örgütün temel amaç ve hedeflerine erişmesine kolaylıklar sağlamasıdır. İletişimin, örgütler için hedeflere ulaşmada önemli bir rolü olmaktadır. İletişimin başarılı olduğu örgütlerde bulunan işgörenler, bu sayede örgütün herhangi bir konu hakkındaki tavırlarını en basit şekliyle değerlendirebilmektedirler.²⁴⁶ Bu durum da örgüt içerisindeki uyumun sağlanmasında önemli rol olarak iletişim, işgörenlerin bağlılık davranışlarının geliştirilmesine de oldukça yararlı olmaktadır.

Teknoloji örgüt yaşamında kendini çeşitli şekillerde yansıtır. Bu yansıma alet, araç ve gereçlerde, makinelerde veya üretiminin nasılının bilinmesinde açıkça ortaya çıkar. Teknoloji insan yeteneklerini geliştiren bütün teknik ve süreçleri kapsar. İşlerini daha kolaylıkla yapabilmeleri için çalışanlara gerekli teknolojik olanakların tanınması, yüksek düzeyde kaliteli ürünler vermelerini sağlar. Yeni teknoloji, bir beklenti veya kaynak olabilir. Bir kaynak olarak teknoloji, bilgiyi paylaşma ve işi basitleştirme süreçlerindeki engelleri ortadan kaldıracaktır. Teknoloji aynı zamanda işleri yeniden yapılandırma niteliği taşımaktadır.²⁴⁷

4.2.5. Örgüt İklimi

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel hedefler ile özdeşleştiği, örgütsel üyeliğe değer verdiği ve örgütsel hedefleri elde etmek için sıkı çalışma niyetinde olduğu boyut üzerinde odaklanmıştır. Az miktardaki çalışma örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Teorik olarak, uygun örgüt iklimi karşılıklı olarak örgütsel bağlılığa neden olur. Şef ve müdürlerin çalışanlara danışmanlık yaptığı, karar vermek için yetki devrettiği ve yardım sağlayarak işi kolaylaştırdığı iklimlerde, çalışanlar örgüt ile kendilerini özdeşleştirerek

²⁴⁵ Gürkan, a.g.e., ss.54-55.

²⁴⁶ Tiryaki, a.g.e., s.145.

²⁴⁷ Gürkan, a.g.e., s.56.

karşılık verirler. Straus, katılımcı örgüt ikliminin sıklıkla bağlılık meydana getirme aracı olduğunu savunmuştur.²⁴⁸ Staus, örgüt ikliminin, devamlı olarak örgütsel bağlılığı meydana getirmede bir araç olduğunu düşünmüştür.

²⁴⁸ İbid, s.70.

5. LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SEVİYELERİNE ETKİSİ

Bu bölümde liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerine etkisi üzerinde durulacaktır. Örgütsel bağlılık seviyeleri ile liderlik davranışları arasındaki ilişki aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

5.1. Liderlik Davranışı ve Düşük Örgütsel Bağlılık Seviyesi

Örgütsel bağlılık seviyelerinden düşük örgütsel bağlılık seviyesini incelemiş olduğumuzda, işgörenlerin bulunmuş oldukları örgütten başka bir örgüte geçiş imkânlarının olması durumunda örgütten ayrılmaları kaçınılmaz bir durumdur. Bunu nedeni ise bağlılık derecesinin düşük olmasının, başka bir örgüte geçişin arzulanmasını sonucunu doğurmasıdır.²⁴⁹

Liderlik davranış stillerinden otoriter davranış, çabuk karar verme gereken durumlarda ya da eğitimsiz ve motivasyonsuz personeli kısa sürede özellikle baskı ve korku yoluyla harekete geçirmede bir an için faydalı olabilen bir davranış biçimi olmaktadır. Böylelikle zaman kayıpları asgari seviyeye indirilir ve karar süreci hızlandırılır. Bu tip liderler astların inanç ve duygularını yeteri derecede dikkate almaz ve bencil bir davranış gösterebilirler. Ancak bu durum personelde tatminsizlik duygusunun oluşmasına da neden olabilmektedir. Bu durumun oluşması sonucunda işgörende, tatminsizlik duygusu, yönetime karşı nefret, moral düşüklüğünü, grup içi çatışmalarını doğurmaktadır. Buna bağlı olarak da liderin işgörenler üzerindeki destekçilerinin de zamanla azalmasına neden olmaktadır.²⁵⁰

Otokratik liderlik davranışı sergileyen yöneticiler ile çalışan personellerin ise; örgüte karşı tatmin düzeylerinin düşük olabilmesi nedeniyle işyerinden uzaklaşma eğilimlerine sahip olduğu, örgüte bağlılıklarının çok fazla olmadığı düşünülmüştür.²⁵¹

²⁴⁹ Demir,Can , a.g.e., s.25.

²⁵⁰ Yalçın, a.g.e., ss.15-16.

²⁵¹ Ateş, a.g.e., s.139.

Otoriter davranış stiline örgütsel bağlılık seviyesine olan etkisini düşündüğümüzde yukarıdaki yapılan tanımlamalara göre düşük örgütsel bağlılıkla eş değerde olabileceği söylenebilmektedir.

5.2. Liderlik Davranışı ve Orta Örgütsel Bağlılık Seviyesi

Kişisel deneyiminin güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir. İlimli bağlılık düzeyinde yer alan işgörenler, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler. Bu düzeydeki işgörenler, örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi bir yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler.²⁵² Burada işgörenin örgüte bağlılığından çok mesleğine bağlılığı ön plana çıkmaktadır.

Orta örgütsel bağlılık seviyesinde kişinin, örgüte bağlılığı yüksek seviyede değildir, ancak mesleğine yani yapmış olduğu işe karşı bağlılığı ön plandadır.

İlgisizlik liderlik tarzında, otokratik liderliğe göre daha serbest ve özgürlükçü bir anlam ifade edildiği görülmektedir. Bu tarz liderler, iş için gerekli olan tüm kaynakları sağladıktan sonra, çalışanlarına tam özgürlük verirler. Aynı zamanda bu tarzda olan liderler ve astlar arasında iletişimi, sadece soru sorulduğunda sağlanmaktadır. Yani bu liderlerin işgörenler tarafından kendilerine soru sormayıp danışılmadığı sürece iletişim kurmaktan kaçınmakta olduğunu görülmektedir. Sorumluluğun tamamıyla astlara bırakılmış olduğu, grup genelinde bir sorun çıktığında bu sorun ile tamamen kendileri ilgilenerken çözümlenmekte ve aynı zamanda amaçları da belirlemektedir. Bu yaklaşım tarzındaki gözlemlerde, astların amaçlarını gerçekleştirmek için tam motive oldukları gözlemlenmiş, bu da var olan örgütü olumlu yönde tetiklemiş bulunmaktadır.²⁵³ Lider burada, amaca giden yol için uygun bir ortam hazırlar ve sonrasında aradan çekilerek işlerin işleyişini astlarına devredir.

²⁵² Sürvegil, a.g.e., s.51.

²⁵³ Taşkiran, a.g.e., s. 58.

Orta örgütsel bağlılık seviyesinin özellikleri ile ilgisiz liderlik davranışının özelliklerine baktığımızda, ilgisiz liderlik davranışı sergileyen liderin, çalışanları üzerinde örgüte karşı orta derecede bir bağlılık oluşturmaktadır.

5.3. Liderlik Davranışı ve Yüksek Örgütsel Bağlılık Seviyesi

Örgütsel bağlılık seviyelerine baktığımızda, örgüte yüksek bağlılık seviyesinde çalışan işgörenlerin, örgütün amaç ve hedeflerini benimsemiş olduğunu ve yargılarını benimseyerek örgütte devam etmekte ve kendisini kısaca örgüt menfaatlerine feda etmekte olduğu görülmektedir.²⁵⁴

İşgörenin örgütüne karşı yüksek derecede bağlılık duyması için, kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesi, liderine karşı güven duyması, alınan kararlara itaat etmesi ve karar alma sürecinde kendi fikir ve görüşlerini belirtecek bir örgüt ortamı sağlanması gerekmektedir.

Liderlik davranışlarından birisi olan demokratik davranış biçimine göre, liderler kendi düşüncelerinin yanı sıra çalışanlarının da düşüncelerine fazlasıyla önem vermektedirler. Bu nedenle alacağı kararlarda çalışanların fikirlerini alarak ve danışarak uygulamaya geçerler. Bu yaklaşım sonucunda liderler çalışanlarının da örgüt adına alınacak kararlara destek ve örgüt içi faaliyetlere katılımını sağlamış olurlar. Demokratik davranış biçimi sergileyen bu liderler, çalışanların örgüt içi faaliyetlere katılım sağlaması sonucunda örgüt verimliliğinin arttırılacağını, amaç ve hedeflerine daha çabuk ulaşabileceğine inanırlar. Bunun nedeni ise liderlerin alacakları kararlar da çalışanlarının fikirlerinin sonucunda oluşmasından dolayı büyük destek görecektir. Bu davranış biçiminde astlar sorumluluklarının bilincine vararak, kendilerine ait olan tüm riskleri taşırlar ve iş arkadaşları içerisinde istedikleri gibi iletişimde bulunarak, gerekli tüm yardımlaşmaları iş arkadaşları ile rahatça yapabilme imkânı bulurlar.²⁵⁵

²⁵⁴ Demir,Can , a.g.e., s.26.

²⁵⁵ Yörük, a.g.e., s.105.

Demokratik liderlik davranışı gösteren liderler ile çalışan personellerin, işe dönük tatmin düzeylerinin yüksek olduğu, işlerini daha çok benimseyen, örgütün bir parçası gibi hissederek örgüte olan bağlılıkları güçlü olduğu görülmektedir.²⁵⁶

Dolayısıyla liderlik davranışlarından demokratik davranış biçimini ele aldığımızda örgütsel bağlılık seviyelerinden yüksek örgütsel bağlılık derecesine yakın olduğu görülmektedir.

Paternalist liderlik davranışı, tamamen bir işletme ortamı içerisinde aile atmosferini yaratmayı hedefleyerek bunun için çalışmalar yapar. Burada lider, astlarla aralarında yakın ve kişisel ilişkiler kurarak, işle ilgili olmayan alanlar kapsamında bile buraya dahil olarak sadakat ortamını kurmaya çalışır. Yani çalışanlarının otorite ve statü konularına dikkat etmelerini arzular. Paternalist bir işletme ortamında çalışan bireyler, işletme ortamını bir aile ortamı gibi algılayarak her şekilde liderine itaat ederek, işe alakası olmayan konularda bile liderine yardım ederek, liderinin otoritesini asla sorgulamadan kendileri için iyi olanı bildiğine inanmalı ve bunu uygulamalıdır. Paternalist örgütlerde işle sınırlı olmayan bir iletişim ortamı bulunduğu ve bundan dolayı meydana gelen informal iletişim ortamı tüm çalışanlar tarafından benimsenerek desteklenmelidir. Bununla birlikte paternalist liderler için çalışan birçok kişinin, buldukları örgütleri, daha yüksek bir ücret karşılığında ya da daha iyi imkân koşulları dâhilinde bile terk etmeyecekleri gözlemlenerek varsayılmaktadır.²⁵⁷

Yüksek örgütsel bağlılık, örgütte kalmayı gönülden arzulayan bu işgörenler örgüt amaçlarına uygun davranışlar sergiler ve örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için en güçlü bir şekilde performans gösteren çalışanlardan oluşmaktadır.²⁵⁸ Buna göre paternalist liderlik davranışı ile yüksek örgütsel bağlılık arasında sıkı bir ilişki olmaktadır.

İlişki odaklı liderlik tarzı insana önem veren, görevlerden ve hedeflerden çok bireylere ve onların duygularına değer verir. Bu tarzı kullanan liderlerin, insanlarla yakın ilişkiler kurmaya doğal bir yatkınlıkları vardır. İlişki odaklı lider, çalışanlarını mutlu tutmaya ve

²⁵⁶ Ateş, a.g.e., ss.138-139.

²⁵⁷ Köksal, a.g.e., s.105.

²⁵⁸ Demir, Can, a.g.e., s.26.

aralarında uyum yaratmaya çalışır. İlişki odaklı lider, işgörenlerle güçlü duygusal bağlar kurar ve bu yaklaşımın sonunda sadakate dayalı olarak insanları yönetir.²⁵⁹ Bu tip liderler insanlara, işlerini kendi düşüncelerine göre en etkin şekilde yapma özgürlüğünü tanırlar.

İlişki odaklı liderlik davranışını sergileyen lider, çalışanların düşüncelerine önem vermesi, onları motive etmesi ve örgüte karşı duygusal bağ oluşturmak istemesi, çalışanların örgüte karşı yüksek seviyede bağlılık göstermesini sağlayacaktır.

Vizyoner liderler, astlarına değer verirler ve bunu davranışları ile belli ederler. Kendilerine değer verilen insanlar liderlerine ve örgütüne karşı bağlılığı yüksek derecededir. Vizyoner liderler, yaptıklarının yanında yapılanlar konusunda da geribildirimde bulunarak takipçilerin tatmin olmalarını sağlarlar. Bu liderler astların belirlediği vizyon etrafında toplanmalarını sağlayarak amaç ve hedeflere ulaşmayı kolaylaştırırlar.²⁶⁰ Vizyoner lider, astlarına değer vererek örgüte karşı bağlılığını sağlamaktadırlar.

Vizyoner liderlik davranışını sergileyen lider, örgüt üyelerini motive ederek örgüte karşı bağlılıklarını yüksek seviyede olmasını sağlar.

Eğitici liderler, işgörenlerin zayıf ve güçlü yönlerini belirlemelerine yardımcı olurlar. Kişisel ve kariyere dönük isteklerine bağlı kalmalarını sağlarlar. Onların uzun vadeli gelişme hedeflerine odaklanmalarını sağlayarak, bu hedeflere ulaşmaya yönelik bir plan oluşturmalarına yardımcı olurlar. İşgörenlere geniş çapta tavsiye ve geri bildirimle destek verirler. Eğitici liderlik, işgörenlerin işin başarıyla gerçekleştirilmesi ve kendi kişisel gelişimleri için gerekli bilgi ve becerileri edinmelerini destekleyen, sürekli öğrenmenin ve değişim odaklılığın benimsendiği bir örgütsel kültür oluşturmayı amaçlayan liderlik davranışını ifade etmektedir. Bu liderlik tarzında, liderin işgörenlerin gelişimine yardımcı olacak uzmanlığa sahip olması gerekir.²⁶¹ Bu liderlik tarzında, liderin işgörenlerin gelişimine yardımcı olması ve onlarla ilgilenmesi, işgörenlerin örgütüne karşı bağlılığını yüksek tutmaktadır.

²⁵⁹ Dalgın, a.g.e., s.50.

²⁶⁰ Güney, a.g.e., s.357.

²⁶¹ Dalgın, a.g.e., ss.48-49.

6. YÖNTEM

Bu bölümde çalışma kapsamında gerçekleştirilmiş olan alan araştırmasının amacı ve yöntemi, evren ve örnekleme, veri toplama aracı, verilerin analizi, sınırlılıklar ve bulgular şeklinde sıralanan başlıklara yer verilmiştir. Veri toplama aracındaki sorular yani araştırmamızın değişkenleri ve araştırmamızın amacı, evren-örnekleme gibi bilgilerinin tanımlanması ile araştırmamızın kapsamı belirlenmiştir. Daha sonra ise araştırmadan elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

6.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmamız, yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmektedir. Bu amaç doğrultusunda anketimize katılım gösteren çalışanların konu ile ilgili görüşlerine başvurulmuştur. Liderlik davranışlarına ilişkin faktörler; vizyoner liderlik, katılımcı liderlik, otokratik liderlik, eğitici liderlik, ilişki odaklı liderlik ve liderlik davranışlarından genel memnuniyet olmak üzere 6 alt boyutta ve örgütsel bağlılığa ilişkin faktörler; duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olmak üzere 3 alt boyutta ele alınmıştır. Araştırmanın ana amacına bağlı olarak liderlik davranışlarına ve örgütsel bağlılığına etki eden faktörlerin çalışanların, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, iş tecrübesi, kurum tecrübesi, görev ve liderlik eğitimi alıp almama durumu şeklinde sıralanan özelliklerine göre farklılaşma durumu da araştırılmıştır.

Bu araştırmanın problem cümlesi “Yöneticilerin liderlik davranışları çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkilenmektedir?” olarak belirlenmiştir. Burada cevaplanmaya çalışılan soruya anketten elde edilen bulguların değerlendirilmesi ve hipotez testleri yardımıyla cevap bulunmaya çalışılmıştır. Araştırmada bu doğrultuda bir yöntem izlenilmiştir. Araştırmada ana amaca bağlı olarak geliştirilmiş olan hipotezler ise şu şekilde sıralanmaktadır:

- H₁: Cinsiyete göre örgütsel bağlılık düzeyleri (duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık) arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₂: Medeni duruma göre örgütsel bağlılık düzeyleri (duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık) arasında anlamlı bir farklılık vardır.

- H₃: Yaşa göre örgütsel bağlılık düzeyleri (duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık) arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₄: Eğitim durumuna göre örgütsel bağlılık düzeyleri (duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık) arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₅: İş tecrübesine göre örgütsel bağlılık düzeyleri (duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık) arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₆: Kurum tecrübesine göre örgütsel bağlılık düzeyleri (duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık) arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₇: Göreve örgütsel bağlılık düzeyleri (duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık) arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₈: Liderlik eğitimi alıp almama durumuna göre örgütsel bağlılık düzeyleri (duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık) arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₉: Cinsiyete göre liderlik davranış düzeyleri (vizyoner, katılımcı, otokratik, eğitici, ilişki odaklı ve genel liderlik davranışlarından memnuniyet düzeyi) arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₁₀: Medeni duruma göre liderlik davranış düzeyleri (vizyoner, katılımcı, otokratik, eğitici, ilişki odaklı ve genel liderlik davranışlarından memnuniyet düzeyi) arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₁₁: Yaşa göre liderlik davranış düzeyleri (vizyoner, katılımcı, otokratik, eğitici, ilişki odaklı ve genel liderlik davranışlarından memnuniyet düzeyi) arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₁₂: Eğitim durumuna göre liderlik davranış düzeyleri (vizyoner, katılımcı, otokratik, eğitici, ilişki odaklı ve genel liderlik davranışlarından memnuniyet düzeyi) arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₁₃: İş tecrübesine göre liderlik davranış düzeyleri (vizyoner, katılımcı, otokratik, eğitici, ilişki odaklı ve genel liderlik davranışlarından memnuniyet düzeyi) arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- H₁₄: Kurum tecrübesine göre liderlik davranış düzeyleri (vizyoner, katılımcı, otokratik, eğitici, ilişki odaklı ve genel liderlik davranışlarından memnuniyet düzeyi) arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₁₅: Göreve liderlik davranış düzeyleri (vizyoner, katılımcı, otokratik, eğitici, ilişki odaklı ve genel liderlik davranışlarından memnuniyet düzeyi) arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₁₆: Liderlik eğitimi alıp almama durumuna göre liderlik davranış düzeyleri (vizyoner, katılımcı, otokratik, eğitici, ilişki odaklı ve genel liderlik davranışlarından memnuniyet düzeyi) arasında anlamlı bir farklılık vardır.

6.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmamızın evrenini İstanbul İli'nde bulunan X ve Y şirketlerinde çalışan personeller oluşturmaktadır. Örneklem ise bu personeller arasından tesadüfi olarak seçilen 162 çalışandan oluşmaktadır.

6.3. Araştırma Verilerinin Toplanması

Çalışma kapsamında hazırlanan ankette yer alan sorular örneklem grubundaki çalışanlara yöneltilmiştir. Bu sorular, yani çalışmamızdaki değişkenler şu başlıklar altında toplanmıştır:

6.3.1. Kişisel Bilgilere İlişkin Sorular

Anketin bu bölümü, çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, iş tecrübesi, kurum tecrübesi, görev ve liderlik eğitimi alıp almama durumu şeklinde sıralanan özelliklerine ilişkin veri toplanmasına yönelik kişisel bilgi sorularından oluşmaktadır.

6.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Liderlik Davranışları Ölçeği

Veri toplama araçlarından biri olarak “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Örneklem grubundaki çalışanların örgütsel bağlılıklarına etki eden faktörlere ilişkin maddeleri “1:Hiç katılmıyorum” ve “5:Tamamen Katılıyorum” olmak üzere 1’den 5’e puanlamalarına yönelik olarak hazırlanmış beşli likert ölçeğinde 18 madde bulunmaktadır. Ölçek Meyer, Allen ve Smith tarafından, X ve Y şirketlerinde çalışan personelin örgütsel bağlılıklarını ölçmek

amacıyla geliştirilmiştir. Söz konusu ölçek örgütsel bağlılığı “Duygusal Bağlılık”, “Devamlılık Bağlılığı” ve “Normatif Bağlılık” alt boyutlarında ölçmektedir²⁶².

Duygusal Bağlılık: Birey ve örgüt arasında benzer değerler taşımaktan kaynaklanan olumlu bir etkileşimi ifade eder. Birey kendisiyle örgüt arasındaki benzerliklerden yola çıkarak ona karşı sempati duyar, ona ilgi duyar ve bunun uzantısı olarak aralarında bir sevgi bağı oluşur. Bu bağlılıkta birey kendisini çalıştığı örgütle özdeşleştirir ve örgütün taleplerine her zaman açık bir tutum sergiler. Duygusal Bağlılık ile ilgili İfadeler; 1,2,3,4,5 ve 6 numaralı ifadelerdir.

Devamlılık Bağlılığı: İş deneyimi ve örgütte çalışma süresinin artmasına paralel olarak bireyin yaşam standartlarında ortaya çıkan değişikliklerin sürdürülebilmesi için bireyin mevcut isine devam zorunluluğu hissetmesini ifade etmektedir. Devamlılık bağlılığı bireyin örgütten ayrılmasının maliyetinin çok yüksek olması ya da hiç olmayışı ile ilgilidir. Devamlılık Bağlılığı ile ilgili ifadeler; 7,8,9,10,11 ve 12 numaralı ifadelerdir.

Normatif Bağlılık: Bireyin örgüte olan sorumluluk ve sadakat duygularından dolayı bulunduğu kurumda çalışmaya devam etmeyi arzulamasını ifade eder. Normatif bağlılığı yüksek çalışanlar örgütün yararına olan davranışları gösterir ve bu yönde çaba sarf eder. Söz konusu duyguları taşıyan bireyler örgütlerinin kendilerine değer vererek onlara yatırım yaptıklarını, yüceltiklerini düşünerek bunun karşılığında kendilerinin de örgütte kalmaları gerektiğini düşünürler. Bu bağlılığı ölçen ifadeler; 13,14,15,16,17 ve 18 numaralı ifadelerdir.

Bir diğer veri toplama aracı olarak “Liderlik Davranışları Ölçeği” kullanılmıştır. Örneklem grubundaki çalışanların liderlik davranışlarına etki eden faktörlere ilişkin maddeleri 1:Hiç katılmıyorum” ve “5:Tamamen Katılıyorum” olmak üzere 1’den 5’e puanlamalarına yönelik olarak hazırlanmış beşli likert ölçekte 5’i vizyoner liderlik davranışını (1.,2.,3.,4. ve 5. maddeler), 5’i katılımcı liderlik davranışını (6.,7.,8.,9. ve 10. maddeler), 2’si otokratik liderlik davranışını (11. ve 12. maddeler), 5’i eğitici liderlik davranışını (13.,14.,15.,16. ve 17.

²⁶² Tülay Demirkıran, “Özel Eğitim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Tatminleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.” (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004), s.108.

maddeler), 5’i ilişki odaklı liderlik davranışını (18.,19.,20.,21. ve 22. maddeler) ve 3’ü liderlik davranışından genel memnuniyet düzeyini (23., 24. ve 25. maddeler) ölçmeye yönelik toplam 25 sorudan oluşmaktadır. Kent tarafından geliştirilmiş olan ve liderlik davranışlarının beş boyutunu ölçmeyi amaçlayan “*Liderlik Davranışları Envanteri*”; Avolio, Bass ve Jung tarafından geliştirilmiş transaksiyonel ve tranformasyonel liderlik boyutlarını ölçmeyi amaçlayan “*Çokboyutlu Liderlik Soruları*”, isimli anket formları incelenmiştir. İncelenen anket formlarından da yararlanılarak, Goleman’ın dünya çapında 3800 yöneticinin davranışlarını analiz ederek oluşturduğu “*Liderlerin Davranış Repertuarı*”nı temel alan liderlik davranışı soruları geliştirilmiştir²⁶³.

Ankette kullanılan ölçeğin, elde edilen veriler ile geçerliği ve iç tutarlılığı analiz edilmiştir. Ölçeğin verilen cevaplar doğrultusunda güvenilir sonuçlar verip vermeyeceği bilinmelidir. Bunun için de güvenilirlik analizi yapılarak Cronbach’s Alfa değeri hesaplanmıştır.

Güvenilirlik analizinin amacı verilerin rastlantısallığını ölçmektir. Ankete verilen cevaplar rastgele dağılım gösteriyorsa anket sonuçlarının güvenilir olduğuna karar verilir. Güvenilirlik analizi seçilen örneğin güvenilirliğini, tesadüfiliğini ve tutarlılığını test etmekte kullanılır. Sonucun güvenilir olup olmadığına Cronbach’s Alpha (α) değerine göre karar verilir²⁶⁴.

α değeri,	$0,00 \leq \alpha < 0,40$	ise	Güvenilir değil
	$0,40 \leq \alpha < 0,60$	ise	Düşük güvenilirlikte
	$0,60 \leq \alpha < 0,80$	ise	Oldukça güvenilir
	$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$	ise	Yüksek güvenilirdir.

²⁶³ Taner Dalgın, Liderlik Davranışlarının İşgörenler Tarafından Algılanması ve İşgörenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkileri: Marmaris Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Uygulama, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), s.69.

²⁶⁴ Şeref Kalaycı, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikler, 4. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 2009, s.405.

Tablo 5: Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	,868	18
Liderlik Davranışları Ölçeği	,958	25

Tablo 5’de örgütsel bağlılık ölçeğinin Cronbach’s Alpha değerinin 0,869 olması, ölçeğin yüksek güvenilir kategorisinde olduğunu göstermektedir. Liderlik davranışları ölçeği Cronbach’s Alpha değerinin 0,958 olması da ölçeğin yüksek güvenilir kategorisinde olduğunu göstermektedir. Buna göre ölçekteki önermelere verilen cevapların tutarlı olduğu ve bu verilerin kullanılabilir olduğu belirlenmiştir.

Tablo 6: Ölçeklere Etki Eden Faktörlerin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Faktörler	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktörleri		
Duygusal Bağlılık	,778	6
Devamlılık Bağlılığı	,874	6
Normatif Bağlılık	,770	4
Liderlik Davranışları Ölçeği Faktörleri		
Vizyoner Liderlik Davranışı	,903	5
Katılımcı Liderlik Davranışı	,878	5
Otokratik Liderlik Davranışı	,752	2
Eğitici Liderlik Davranışı	,725	5
İlişki Odaklı Liderlik Davranışı	,787	5
Liderlik Davranışlarından Genel Memnuniyet	,606	3

Hem örgütsel bağlılık ölçeğinin faktörlerinden duygusal bağlılık (0,778) ve normatif bağlılığının Cronbach’s Alpha değerine (0,770) bakıldığında faktör maddelerinin oldukça güvenilir kategorisinde, devamlılık bağlılık faktörünün de yüksek güvenilirlik kategorisinde olduğu belirlenmiştir. Liderlik davranışları ölçeği faktörlerinden vizyoner lidelik (0,903) ve katılımcı liderlik davranışlarının (0,878) Cronbach’s Alpha değeri yüksek güvenilirlik, otokratik (0,752), eğitici (0,725), ilişki odaklı liderlik davranışları (0,787) oldukça güvenilirlik, liderlik davranışlarından genel memnuniyet faktörünün Cronbach’s Alpa değerine göre de faktörün oldukça güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

6.4. Verilerin Analizi

Alan araştırmasından toplanan verilerin değerlendirilmesi ve analizinde SPSS 20.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Anketteki tüm sorulara ve ölçekteki önermelere verilen cevaplara ait frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmış, bu dağılımlar tablolarla gösterilmiştir. Hipotez testleri bölümünde yerine göre gerekli görülen ikiden fazla bağımsız grup ANOVA parametrik testleri ya da iki bağımsız grup parametrik t testlerine yer verilmiştir. İki değişken arasındaki grupların birbirinden farklılıklarının belirlenmesi içinde Mann Whitney U analizi kullanılmıştır. Ortalamaların karşılaştırılmasına ilişkin hipotez testlerinin tamamında hipotezler şu şekilde kurulmaktadır:²⁶⁵

H_0 : Ortalamalar incelenen değişkenin grupları arasında farklı değildir.

H_1 : Ortalamalar incelenen değişkenin grupları arasında farklıdır.

Testin karar aşamasında p değeri 0,05 anlamlılık değerinden küçük ise H_0 hipotezi reddedilir ve ortalamaların incelenen değişkenin grupları arasında farklı olduğu şeklinde yorum yapılır, aksi takdirde yani p değeri 0,05 anlamlılık değerinden büyük ise H_0 hipotezi reddedilemez ve ortalamaların incelenen değişkenin grupları arasında farklı olmadığı şeklinde yorum yapılır²⁶⁶. Ankette yer alan ölçekteki alt boyutların aralarındaki ilişkilerin incelenmesinde Pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Bu analizde test edilen hipotez “İki puan türü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur” hipotezidir. Test sonucunda bulunan p değeri 0,05’ten küçük ise H_0 hipotezi reddedilir ve iki puan türü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu şeklinde yorum yapılır, aksi takdirde yani p değeri 0,05 anlamlılık değerinden büyük veya eşit ise H_0 hipotezi reddedilemez ve iki puan türü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı şeklinde yorum yapılır. Korelasyon analizi sonucunda bulunan korelasyon katsayısı (r) iki değişken arasındaki ilişkinin gücünü göstermektedir ve -1 ile +1 arasında değer alabilmektedir. Sınır değerlere yaklaştıkça ilişkinin gücü artmaktadır. Katsayının pozitif olması iki değişken arasında doğru orantı olduğunu, negatif olması ise ters orantı olduğunu göstermektedir.

²⁶⁵ Kalaycı, a.g.e., s.82,131.

²⁶⁶ Mustafa Ergün, **Bilimsel Araştırmalarda Bilgisayarla İstatistik Uygulamaları (SPSS for WINDOWS)**, Ankara: Ocak Yayınları, 1995, s.86.

6.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmamız, anketimize katılımı sağlanan ve 162 kişiden oluşan örneklem grubunun verdiği cevaplar ile sınırlandırılmıştır. Örneklemdeki sınırlılık araştırma evreninin tamamının incelenmesinin olanaksızlığıdır. Katılımcıların doğru, samimi yanıtlar verdiği varsayımı araştırmamızın bir diğer sınırlılığıdır. Ayrıca seçilen örneklem grubunun anakütleyi/evreni yeterince temsil ettiği ve örneklem üzerinden anakütleye genelleme yapılabileceği varsayılmıştır.

6.6. Bulgular

Bu bölümde anketteki sorulara verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları tablolarla gösterilmiş ve yorumlanmıştır. Bu cevapların analiz edilmesi ve yapılan hipotez testleri sonucunda elde edilen bulguların yorumlanması ile araştırmamızın sonuçlarına ulaşılmıştır.

6.6.1. Örneklem Grubundaki Çalışanların Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmamıza katılan çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, iş tecrübesi, kurum tecrübesi, görev ve liderlik eğitimi alıp almama durumu şeklinde sıralanan özelliklerine ilişkin durumları incelenmiştir. Tablo 7’de örneklem grubundaki çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımları verilmiştir.

Tablo 7: Demografik Özelliklere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Değişkenler	Değişken Grupları	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	87	53,7
	Erkek	75	46,3
	Toplam	162	0,100
Medeni Durum	Evli	69	42,6
	Bekar	93	57,4
	Toplam	162	0,100
Yaş	20-24 yaş	43	26,5
	25-34 yaş	38	23,5
	35-44 yaş	44	27,2
	45-54 yaş	37	22,8
	Toplam	162	0,100
Eğitim Durumu	Üniversite	115	71,0
	Yüksek Lisans	47	29,0
	Toplam	162	0,100
İş Tecrübesi	2 yıldan az	38	23,5
	3-5 yıl	34	21,0
	6-10 yıl	74	45,7
	11-15 yıl	5	3,1
	16 yıldan fazla	11	6,8
	Toplam	162	0,100
Kurum Tecrübesi	2 yıldan az	53	32,7
	3-5 yıl	26	16,0
	6-10 yıl	54	33,3
	11-15 yıl	9	5,6
	16 yıldan fazla	20	12,3
	Toplam	162	0,100
Görev	Uzman Yardımcısı	66	40,7
	Uzman	96	59,3
	Toplam	162	0,100
Liderlik Eğitim Alıp Almama Durumu	Evet	68	42,0
	Hayır	94	58,0
	Toplam	162	100,0

Çalışanların % 53,7'si kadın, % 46,3'ü erkek, % 57,4'ü bekâr, % 42,6'sı evli, % 27,2'si 35-44 yaş arasında, % 26,5'i 20-24 yaş arasında, % 23,5'i 25-34 yaş arasında, % 22,8'i de 45-54 yaş arasında, % 71,0'ı üniversite mezunu, % 29,0'ı yüksek lisans mezunu, % 45,7'si 6-10 yıl arasında, % 23,5'i 2 yıldan az, %21,0'i 3-5 yıl arasında, % 6,8'i 16 yıldan

fazla, % 3,1'i 11-15 yıl arasında iş tecrübesine sahip, %33,3'ü 6-10 yıl arasında, %32,7'si 2 yıldan az, %16,0'ı 3-5 yıl arasında, %12,3'ü 16 yıldan fazla, %5,6'sı da 11-15 yıl arasında kurum tecrübesine sahip, %59,3'ü uzman görevinde, %40,7'si uzman yardımcısı görevindedir. %58,0'ı liderlik eğitimi almamış, %42,0'ı liderlik eğitimi almıştır.

6.6.2. Örneklem Grubundaki Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılıkların ve Liderlik Davranışlarının Karşılaştırılması

Tablo 8: Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık Faktörleri ve Liderlik Davranışları Faktörleri Arasındaki Farklılığın Belirlenmesi Amacıyla Gerçekleştirilen Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p	
Örgütsel Bağlılık Faktörleri						
Duygusal Bağlılık	Kadın	87	3,4119	,82900	-,466	,642
	Erkek	75	3,4733	,84764		
Devamlılık Bağlılığı	Kadın	87	3,6897	,87426	1,356	,177
	Erkek	75	3,4956	,94717		
Normatif Bağlılık	Kadın	87	3,6580	1,00154	1,184	,238
	Erkek	75	3,4733	,97656		
Liderlik Davranışları Faktörleri						
Vizyoner Liderlik	Kadın	87	3,7057	1,07264	1,067	,288
	Erkek	75	3,5200	1,14183		
Katılımcı Liderlik	Kadın	87	3,5471	,86614	1,119	,265
	Erkek	75	3,3920	,89469		
Otokratik Liderlik	Kadın	87	3,5057	1,03287	,625	,533
	Erkek	75	3,4000	1,12105		
Eğitici Liderlik	Kadın	87	3,6230	,83104	,534	,594
	Erkek	75	3,5547	,78951		
İlişki Odaklı Liderlik	Kadın	87	3,4966	,81032	1,153	,251
	Erkek	75	3,3520	,77866		
Liderlik Davranışlarından Genel Memnuniyet	Kadın	87	3,3142	,82179	1,014	,312
	Erkek	75	3,1867	,76962		

Cinsiyet değişkenine göre örgütsel bağlılık faktörlerinden duygusal bağlılık ($p=0,642>0,05$), devamlılık bağlılığı ($p=0,177>0,05$) ve normatif bağlılık ($p=0,238>0,05$) ve liderlik davranışları faktörlerinden vizyoner ($p=0,288>0,05$), katılımcı ($p=0,265>0,05$), otokratik ($p=0,533>0,05$), eğitici ($p=0,594>0,05$), ilişki odaklı liderlik davranışları

($p=0,251>0,05$) ve liderlik davranışlarından genel memnuniyetleri ($p=0,312>0,05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 9: Medeni Duruma Göre Örgütsel Bağlılık Faktörleri ve Liderlik Davranışları Faktörleri Arasındaki Farklılığın Belirlenmesi Amacıyla Gerçekleştirilen Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p	
Örgütsel Bağlılık Faktörleri						
Duygusal Bağlılık	Evli	69	3,2995	,87801	-1,862	,065
	Bekar	93	3,5448	,79139		
Devamlılık Bağlılığı	Evli	69	3,3720	,84170	-2,799	,006*
	Bekar	93	3,7688	,92797		
Normatif Bağlılık	Evli	69	3,2826	,90638	-3,304	,001*
	Bekar	93	3,7876	1,00132		
Liderlik Davranışları Faktörleri						
Vizyoner Liderlik	Evli	69	3,3826	1,10865	-2,385	,018**
	Bekar	93	3,7957	1,07581		
Katılımcı Liderlik	Evli	69	3,2812	,91800	-2,418	,017**
	Bekar	93	3,6194	,82676		
Otokratik Liderlik	Evli	69	3,3768	1,14855	-,817	,415
	Bekar	93	3,5161	1,01471		
Eğitici Liderlik	Evli	69	3,4464	,84237	-1,979	,049**
	Bekar	93	3,6989	,77270		
İlişki Odaklı Liderlik	Evli	69	3,2754	,77846	-2,147	,033**
	Bekar	93	3,5441	,79475		
Liderlik Davranışlarından Genel Memnuniyet	Evli	69	2,9903	,80231	-3,785	,000*
	Bekar	93	3,4516	,73990		

* $p<0,01$ ** $p<0,05$

Medeni durum değişkenine göre örgütsel bağlılık faktörlerinden duygusal bağlılık ($p=0,065>0,05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Ancak medeni durum değişkenine göre devamlılık bağlılığı ($p=0,006<0,01$) ve normatif bağlılık ($p=0,001<0,01$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Medeni durum değişkenine göre liderlik davranışları faktörlerinden vizyoner ($p=0,018<0,05$), katılımcı ($p=0,017<0,05$), eğitici ($p=0,049<0,05$), ilişki odaklı liderlik davranışları ($p=0,033<0,05$) ve liderlik davranışlarından genel memnuniyet ($p=0,000<0,01$) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Ancak bu değişkene göre otokratik liderlik davranışı ($p=0,415>0,05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Bekarların evli olanlara göre devamlılık ve normatif bağlılığı daha yoğundur. Bekarların evli

çalışanlara göre vizyoner, katılımcı, eğitici, ilişki odaklı liderlik davranışları daha güçlüdür ve liderlik davranışlarından genel memnuniyeti daha fazladır.

Tablo 10: Göreve Göre Örgütsel Bağlılık Faktörleri ve Liderlik Davranışları Faktörleri Arasındaki Farklılığın Belirlenmesi Amacıyla Gerçekleştirilen Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

Göreviniz		N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Örgütsel Bağlılık Faktörleri						
Duygusal Bağlılık	Uzman Yardımcısı	66	3,4899	,90859	-,625	,533
	Uzman	96	3,4063	,78465		
Devamlılık Bağlılığı	Uzman Yardımcısı	66	3,4646	,94259	1,573	,118
	Uzman	96	3,6927	,88169		
Normatif Bağlılık	Uzman Yardımcısı	66	3,4470	1,05476	1,340	,182
	Uzman	96	3,6589	,94111		
Liderlik Davranışları Faktörleri						
Vizyoner Liderlik	Uzman Yardımcısı	66	3,5152	1,13195	,998	,320
	Uzman	96	3,6917	1,08731		
Katılımcı Liderlik	Uzman Yardımcısı	66	3,3364	1,03011	1,582	,116
	Uzman	96	3,5708	,75113		
Otokratik Liderlik	Uzman Yardımcısı	66	3,5227	1,21349	-,621	,536
	Uzman	96	3,4115	,96789		
Eğitici Liderlik	Uzman Yardımcısı	66	3,6061	,84560	-,191	,849
	Uzman	96	3,5813	,78945		
İlişki Odaklı Liderlik	Uzman Yardımcısı	66	3,4242	,83501	,071	,943
	Uzman	96	3,4333	,77360		
Liderlik Davranışlarından Genel Memnuniyet	Uzman Yardımcısı	66	3,1212	,92568	1,689	,094
	Uzman	96	3,3472	,68726		

Görev değişkenine göre örgütsel bağlılık faktörlerinden duygusal bağlılık ($p=0,533>0,05$), devamlılık bağlılığı ($p=0,118>0,05$) ve normatif bağlılık ($p=0,182>0,05$) arasında, liderlik davranışları faktörlerinden vizyoner ($p=0,320>0,05$), katılımcı ($p=0,116>0,05$), otokratik ($p=0,536>0,05$), eğitici ($p=0,849>0,05$), ilişki odaklı ($p=0,943>0,05$) ve liderlik davranışlarından genel memnuniyet ($p=0,094>0,05$) düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 11: Liderlikle Eğitim Alıp Alınmama Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık Faktörleri ve Liderlik Davranışları Faktörleri Arasındaki Farklılığın Belirlenmesi Amacıyla Gerçekleştirilen Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

Liderlikle İlgili Eğitim Alıp Alınmama Durumu		N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Örgütsel Bağlılık Faktörleri						
Duygusal Bağlılık	Evet	84	3,4226	,81092	-,279	,781
	Hayır	78	3,4594	,86631		
Devamlılık Bağlılığı	Evet	84	3,5655	,90033	-,496	,620
	Hayır	78	3,6368	,92689		
Normatif Bağlılık	Evet	84	3,4762	,98683	-1,286	,200
	Hayır	78	3,6763	,99194		
Liderlik Davranışları Faktörleri						
Vizyoner Liderlik	Evet	84	3,5643	1,10646	-,661	,509
	Hayır	78	3,6795	1,10880		
Katılımcı Liderlik	Evet	84	3,4024	,84767	-1,095	,275
	Hayır	78	3,5538	,91278		
Otokratik Liderlik	Evet	84	3,2798	1,02778	-2,206	,029*
	Hayır	78	3,6474	1,09340		
Eğitici Liderlik	Evet	84	3,5452	,78008	-,751	,454
	Hayır	78	3,6410	,84384		
İlişki Odaklı Liderlik	Evet	84	3,3524	,78333	-1,283	,201
	Hayır	78	3,5128	,80749		
Liderlik Davranışlarından Genel Memnuniyet	Evet	84	3,1627	,74714	-1,536	,126
	Hayır	78	3,3547	,84317		

*p<0,05

Liderlikle ilgili eğitim alınıp alınmama durumuna göre örgütsel bağlılık faktörlerinden duygusal bağlılık ($p=0,781>0,05$), devamlılık bağlılığı ($p=0,620>0,05$) ve normatif bağlılıkları ($p=0,200>0,05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Liderlikle ilgili eğitim alıp alınmama durumunda göre liderlik davranışları faktörleri arasında vizyoner ($p=0,509>0,05$), katılımcı ($p=0,275>0,05$), eğitici ($p=0,454>0,05$), ilişki odaklı ($p=0,201>0,05$) ve liderlik davranışlarından genel memnuniyet ($p=0,126>0,05$) düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Ancak bu değişkene göre otokratik liderlik davranışları ($p=0,029<0,05$) arasından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Liderlik ile ilgili eğitim almayanların alanlara göre otokratik liderlik davranışları daha güçlüdür.

Tablo 12: Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık Faktörleri ve Liderlik Davranışları Faktörleri Arasındaki Farklılığın Belirlenmesi Amacıyla Gerçekleştirilen Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p	
Örgütsel Bağlılık Faktörleri						
Duygusal Bağlılık	Üniversite	115	3,4754	,85220	,834	,406
	Yüksek Lisans	47	3,3546	,79599		
Devamlılık Bağlılığı	Üniversite	115	3,5116	,92920	-1,944	,054
	Yüksek Lisans	47	3,8156	,83567		
Normatif Bağlılık	Üniversite	115	3,6000	1,04755	,550	,583
	Yüksek Lisans	47	3,5053	,84456		
Liderlik Davranışları Faktörleri						
Vizyoner Liderlik	Üniversite	115	3,5339	1,10429	-1,552	,123
	Yüksek Lisans	47	3,8298	1,09225		
Katılımcı Liderlik	Üniversite	115	3,4730	,97092	-,061	,951
	Yüksek Lisans	47	3,4809	,61242		
Otokratik Liderlik	Üniversite	115	3,5870	1,11855	2,454	,015*
	Yüksek Lisans	47	3,1383	,88282		
Eğitici Liderlik	Üniversite	115	3,6035	,89206	,355	,723
	Yüksek Lisans	47	3,5617	,56973		
İlişki Odaklı Liderlik	Üniversite	115	3,4226	,82961	-,175	,861
	Yüksek Lisans	47	3,4468	,71774		
Liderlik Davranışlarından Genel Memnuniyet	Üniversite	115	3,3333	,89726	2,585	,011*
	Yüksek Lisans	47	3,0638	,42641		

*p<0,05

Eğitim durumu değişkenine göre örgütsel bağlılık faktörlerinden duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Eğitim durumu değişkenine göre liderlik davranışları faktörlerinden vizyoner ($p=0,123>0,05$), katılımcı ($p=0,951>0,05$), eğitici ($p=0,723>0,05$) ve ilişki odaklı ($p=0,861>0,05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir, otokratik liderlik davranışı ($p=0,015<0,05$) ve liderlik davranışlarından genel memnuniyet düzeyleri ($p=0,011<0,05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. Üniversite mezunlarının otokratik liderlik davranış düzeyleri ve liderlik davranışlarından genel memnuniyet düzeyleri yüksek lisans mezunlarına göre daha güçlüdür.

Tablo 13: Yaşa Göre Örgütsel Bağlılık Faktörleri ve Liderlik Davranışları Faktörleri Arasındaki Farklılığın Belirlenmesi Amacıyla Gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi Sonuçları

Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p	
Örgütsel Bağlılık Faktörleri						
Duygusal Bağlılık	20-24 yaş	43	3,4302	,92025	1,844	,141
	25-34 yaş	38	3,3640	,81360		
	35-44 yaş	44	3,6705	,71392		
	45-54 yaş	37	3,2568	,86030		
	Toplam	162	3,4403	,83563		
Liderlik Davranışları Faktörleri						
Otokratik Liderlik	20-24 yaş	43	3,5814	,98156	1,033	,380
	25-34 yaş	38	3,4079	,96461		
	35-44 yaş	44	3,5795	,92097		
	45-54 yaş	37	3,2162	1,39712		
	Toplam	162	3,4568	1,07252		
Eğitici Liderlik	20-24 yaş	43	3,6651	,78038	1,649	,180
	25-34 yaş	38	3,4474	,79788		
	35-44 yaş	44	3,7682	,81377		
	45-54 yaş	37	3,4432	,83151		
	Toplam	162	3,5914	,81029		

Yaş değişkenine göre örgütsel bağlılık faktöründen duygusal bağlılık düzeyleri ($p=0,141>0,05$) ve liderlik davranış faktörlerinden otokratik ($p=0,380>0,05$) ve eğitici liderlik ($p=0,180>0,05$) davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Tablo 14: Yaşa Göre Örgütsel Bağlılık Faktörleri ve Liderlik Davranışları Faktörleri Arasındaki Farklılığın Belirlenmesi Amacıyla Gerçekleştirilen Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Yaş	N	Ortalama Sıra	K-W	p	
Örgütsel Bağlılık Faktörleri					
Devamlılık Bağlılığı	20-24 yaş	43	86,42	20,782	,000*
	25-34 yaş	38	80,68		
	35-44 yaş	44	100,60		
	45-54 yaş	37	53,91		
	Toplam	162			
Normatif Bağlılık	20-24 yaş	43	86,50	15,338	,002*
	25-34 yaş	38	83,64		
	35-44 yaş	44	95,77		
	45-54 yaş	37	56,51		
	Toplam	162			
Liderlik Davranış Faktörleri					
Vizyoner Liderlik	20-24 yaş	43	83,93	10,160	,017**
	25-34 yaş	38	82,79		
	35-44 yaş	44	94,49		
	45-54 yaş	37	61,91		
	Toplam	162			
Katılımcı Liderlik	20-24 yaş	43	85,88	7,509	,057
	25-34 yaş	38	79,41		
	35-44 yaş	44	92,63		
	45-54 yaş	37	65,32		
	Toplam	162			
İlişki Odaklı Liderlik	20-24 yaş	43	89,51	10,068	,018**
	25-34 yaş	38	75,66		
	35-44 yaş	44	93,43		
	45-54 yaş	37	64,00		
	Toplam	162			
Liderlik Davranışlarından Genel Memnuniyet	20-24 yaş	43	86,77	19,168	,000*
	25-34 yaş	38	79,64		
	35-44 yaş	44	99,76		
	45-54 yaş	37	55,57		
	Toplam	162			

*p<0,01 **p<0,05

Homojen bir dağılım görülmediği için yaş değişkenine göre bu faktörlere Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Yaş değişkenine göre örgütsel bağlılık faktörlerinden devamlılık bağlılığı (p=0,000<0,01) ve normatif bağlılık (p=0,002<0,01) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Yaş değişkenine göre liderlik davranışları faktörlerinden vizyoner liderlik (p=0,017<0,05), ilişki odaklı liderlik (p=0,018<0,05) ve liderlik

davranışlarından genel memnuniyet düzeyleri ($p=0,000<0,01$) arasında istatistikse olarak anlamlı bir farklılık vardır ancak katılımcı liderlik düzeyleri ($p=0,057>0,05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Tablo 15: Devamlılık Bağlılığının Yaş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları

Gruplar	20-24 yaş	25-34 yaş	35-44 yaş	45-54 yaş
20-24 yaş	$\bar{x}_{sıra} = 86,42$	$p = ,558$	$p = ,153$	$p = ,002$
25-34 yaş		$\bar{x}_{sıra} = 80,68$	$p = ,088$	$p = ,024$
35-44 yaş			$\bar{x}_{sıra} = 100,60$	$p = ,000$
45-54 yaş				$\bar{x}_{sıra} = 53,91$

Tabloda görüldüğü gibi, devamlılık bağlılığının yaş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Mann–Whitney U testi sonucunda söz konusu farklılığın 20-24 yaş arasında olan çalışanlar ile 45-54 yaş arasında olan çalışanlar lehine $p=0,002<0,01$ düzeyinde, 25-34 yaş arasında olan çalışanlar ile 45-54 yaş arasında olan çalışanlar lehine $p=0,024<0,05$ düzeyinde, 35-44 yaş arasında olan çalışanlar ile 45-54 yaş arasında olan çalışanlar lehine $p=0,000<0,01$ düzeyinde gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 16: Normatif Bağlılığının Yaş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları

Gruplar	20-24 yaş	25-34 yaş	35-44 yaş	45-54 yaş
20-24 yaş	$\bar{x}_{sıra} = 86,50$	$p = ,812$	$p = ,297$	$p = ,002$
25-34 yaş		$\bar{x}_{sıra} = 83,64$	$p = ,224$	$p = ,012$
35-44 yaş			$\bar{x}_{sıra} = 95,77$	$p = ,000$
45-54 yaş				$\bar{x}_{sıra} = 56,51$

Tabloda görüldüğü gibi, normatif bağlılığın yaş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Mann–Whitney U testi sonucunda söz konusu farklılığın 20-24 yaş arasında olan çalışanlar ile 45-54 yaş arasında olan çalışanlar lehine

$p=0,002<0,01$ düzeyinde, 25-34 yaş arasında olan çalışanlar ile 45-54 yaş arasında olan çalışanlar lehine $p=0,012<0,05$ düzeyinde, 35-44 yaş arasında olan çalışanlar ile 45-54 yaş arasında olan çalışanlar lehine $p=0,000<0,01$ düzeyinde gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 17: Vizyoner Bağlılığının Yaş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları

Gruplar	20-24 yaş	25-34 yaş	35-44 yaş	45-54 yaş
20-24 yaş	$\bar{x}_{sıra} = 83,93$	$p = ,909$	$p = ,288$	$p = ,035$
25-34 yaş		$\bar{x}_{sıra} = 82,79$	$p = ,256$	$p = ,053$
35-44 yaş			$\bar{x}_{sıra} = 94,49$	$p = ,002$
45-54 yaş				$\bar{x}_{sıra} = 61,91$

Tabloda görüldüğü gibi, vizyoner liderliğin yaş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Mann–Whitney U testi sonucunda söz konusu farklılığın 20-24 yaş arasında olan çalışanlar ile 45-54 yaş arasında olan çalışanlar lehine $p=0,035<0,05$ düzeyinde, 35-44 yaş arasında olan çalışanlar ile 45-54 yaş arasında olan çalışanlar lehine $p=0,002<0,01$ düzeyinde gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 18: İlişki Odaklı Liderlik Davranışlarının Yaş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları

Gruplar	20-24 yaş	25-34 yaş	35-44 yaş	45-54 yaş
20-24 yaş	$\bar{x}_{sıra} = 89,51$	$p = ,174$	$p = ,653$	$p = ,013$
25-34 yaş		$\bar{x}_{sıra} = 75,66$	$p = ,085$	$p = ,273$
35-44 yaş			$\bar{x}_{sıra} = 93,43$	$p = ,005$
45-54 yaş				$\bar{x}_{sıra} = 64,00$

Tabloda görüldüğü gibi, ilişki odaklı liderliğin yaş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Mann–Whitney U testi sonucunda söz konusu farklılığın 20-24 yaş arasında olan çalışanlar ile 45-54 yaş arasında olan çalışanlar lehine

$p=0,013<0,05$ düzeyinde, 35-44 yaş arasında olan çalışanlar ile 45-54 yaş arasında olan çalışanlar lehine $p=0,005<0,01$ düzeyinde gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 19: Liderlik Davranışlarından Genel Memnuniyet Düzeyinin Yaş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları

Gruplar	20-24 yaş	25-34 yaş	35-44 yaş	45-54 yaş
20-24 yaş	$\bar{x}_{sıra}=86,77$	$p=,427$	$p=,178$	$p=,004$
25-34 yaş		$\bar{x}_{sıra}=80,68$	$p=,025$	$p=,008$
35-44 yaş			$\bar{x}_{sıra}=99,76$	$p=,000$
45-54 yaş				$\bar{x}_{sıra}=55,57$

Tabloda görüldüğü gibi, liderlik davranışlarından genel memnuniyet düzeyinin yaş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Mann–Whitney U testi sonucunda söz konusu farklılığın 20-24 yaş arasında olan çalışanlar ile 45-54 yaş arasında olan çalışanlar lehine $p=0,004<0,01$ düzeyinde, 25-34 yaş arasında olan çalışanlar ile 35-44 yaş arasında olan çalışanlar lehine $p=0,025<0,05$ düzeyinde, 25-34 yaş arasında olan çalışanlar ile 45-54 yaş arasında olan çalışanlar lehine $p=0,008<0,01$ düzeyinde, 35-44 yaş arasında olan çalışanlar ile 45-54 yaş arasında olan çalışanlar lehine $p=0,000<0,01$ düzeyinde gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 20: İş Tecrübesine Göre Örgütsel Bağlılık Faktörleri ve Liderlik Davranışları Faktörleri Arasındaki Farklılığın Belirlenmesi Amacıyla Gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi Sonuçları

İş Tecrübesi	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p	
Örgütsel Bağlılık Faktörleri						
Duygusal Bağlılık	2 yıldan az	38	3,7149	,45227	1,927	,109
	3-5 yıl	34	3,3922	,88482		
	6-10 yıl	74	3,2838	,74122		
	11-15 yıl	5	3,5667	,54772		
	16 yıldan fazla	11	3,6364	,89507		
	Toplam	162	3,4403	,83563		
Liderlik Davranışları Faktörleri						
Vizyoner Liderlik	2 yıldan az	38	3,5579	,71146	1,558	,188
	3-5 yıl	34	3,3941	1,05622		
	6-10 yıl	74	3,6405	1,30708		
	11-15 yıl	5	3,7600	,90995		
	16 yıldan fazla	11	4,3273	1,04850		
	Toplam	162	3,6198	1,10565		
Katılımcı Liderlik	2 yıldan az	38	3,4421	,42212	1,612	,174
	3-5 yıl	34	3,2176	,83505		
	6-10 yıl	74	3,5459	,85127		
	11-15 yıl	5	3,4400	,79246		
	16 yıldan fazla	11	3,9273	1,07011		
	Toplam	162	3,4753	,88015		
Otokratik Liderlik	2 yıldan az	38	3,4342	,63604	,741	,565
	3-5 yıl	34	3,5294	,97829		
	6-10 yıl	74	3,3514	1,11604		
	11-15 yıl	5	3,8000	,83666		
	16 yıldan fazla	11	3,8636	1,33678		
	Toplam	162	3,4568	1,07252		
Eğitici Liderlik	2 yıldan az	38	3,4632	,76657	,557	,694
	3-5 yıl	34	3,6294	,89146		
	6-10 yıl	74	3,6189	,65941		
	11-15 yıl	5	3,4000	,91652		
	16 yıldan fazla	11	3,8182	,79564		
	Toplam	162	3,5914	,81029		
İlişki Odaklı Liderlik	2 yıldan az	38	3,5474	,51734	1,250	,292
	3-5 yıl	34	3,2824	,82226		
	6-10 yıl	74	3,3757	,82617		
	11-15 yıl	5	3,4800	,60992		
	16 yıldan fazla	11	3,8182	,78334		
	Toplam	162	3,4296	,79665		

İş tecrübesi değişkenine göre örgütsel bağlılık faktörlerinden duygusal bağlılık ($p=0,109>0,05$) arasında ve liderlik davranışları faktörlerinden vizyoner ($p=0,188>0,05$), katılımcı ($p=0,174>0,05$), otokratik ($p=0,565>0,05$), eğitici ($p=0,694>0,05$) ve ilişki odaklı liderlik davranış ($p=0,292>0,05$) düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 21: İş Tecrübesine Göre Örgütsel Bağlılık Faktörleri ve Liderlik Davranışları Faktörleri Arasındaki Farklılığın Belirlenmesi Amacıyla Gerçekleştirilen Kruskal Wallis Testi Sonuçları

İş Tecrübesi	N	Ortalama Sıra	K-W	p	
Örgütsel Bağlılık Faktörleri					
Devamlılık Bağlılığı	2 yıldan az	38	86,46	14,198	,007*
	3-5 yıl	34	59,88		
	6-10 yıl	74	83,82		
	11-15 yıl	5	78,80		
	16 yıldan fazla	11	116,77		
	Toplam	162			
Normatif Bağlılık	2 yıldan az	38	81,95	11,799	,019**
	3-5 yıl	34	62,93		
	6-10 yıl	74	84,51		
	11-15 yıl	5	83,70		
	16 yıldan fazla	11	116,14		
	Toplam	162			
Liderlik Davranışları Faktörleri					
Liderlik Davranışlarından Genel Memnuniyet	2 yıldan az	38	77,96	10,303	,036**
	3-5 yıl	34	66,44		
	6-10 yıl	74	86,66		
	11-15 yıl	5	66,10		
	16 yıldan fazla	11	112,59		
	Toplam	162			

* $p<0,01$ ** $p<0,05$

Homojen bir dağılım görülmediği için iş tecrübesi değişkenine göre bu faktörlere Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. İş tecrübesi değişkenine göre örgütsel bağlılık faktörlerinden devamlılık bağlılığı ($p=0,007<0,01$) ve normatif bağlılık ($p=0,019<0,05$) arasında ve liderlik davranışları faktörlerinden vizyoner liderlik davranış ($p=0,036<0,05$) düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 22: Devamlılık Bağlılığının Yaş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları

Gruplar	2 yıldan az	3-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16 yıldan fazla
2 yıldan az	$\bar{x}_{sıra}=86,46$	p=,027	p=,086	p=,103	p=,000
3-5 yıl		$\bar{x}_{sıra}=59,88$	p=,776	p=,832	p=,013
6-10 yıl			$\bar{x}_{sıra}=83,82$	p=,758	p=,020
11-15 yıl				$\bar{x}_{sıra}=78,80$	p=,449
16 yıldan fazla					$\bar{x}_{sıra}=116,77$

Tabloda görüldüğü gibi, devamlılık bağlılığının iş tecrübesi değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Mann–Whitney U testi sonucunda söz konusu farklılığın 2 yıldan az iş tecrübesi olan çalışanlar ile 3-5 yıl arasında iş tecrübesi olan çalışanlar lehine $p=0,027<0,05$ düzeyinde, 2 yıldan az iş tecrübesi olan çalışanlar ile 16 yıldan fazla iş tecrübesi olan çalışanlar lehine $p=0,000<0,01$ düzeyinde, 3-5 yıl arasında iş tecrübesi olan çalışanlar ile 16 yıldan fazla iş tecrübesi olan çalışanlar lehine $p=0,013<0,05$ düzeyinde, 6-10 yıl arasında iş tecrübesi olan çalışanlar ile 16 yıldan fazla iş tecrübesi olan çalışanlar lehine $p=0,020<0,05$ düzeyinde gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 23: Normatif Bağlılığının Yaş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları

Gruplar	2 yıldan az	3-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16 yıldan fazla
2 yıldan az	$\bar{x}_{sıra}=81,95$	p=,057	p=,020	p=,106	p=,001
3-5 yıl		$\bar{x}_{sıra}=62,93$	p=,729	p=,992	p=,039
6-10 yıl			$\bar{x}_{sıra}=84,51$	p=,985	p=,055
11-15 yıl				$\bar{x}_{sıra}=83,70$	p=,294
16 yıldan fazla					$\bar{x}_{sıra}=116,14$

Tabloda görüldüğü gibi, normatif bağlılığının iş tecrübesi değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Mann–Whitney U testi sonucunda söz konusu farklılığın 2 yıldan az iş tecrübesi olan çalışanlar ile 6-10 yıl arasında iş tecrübesi olan çalışanlar lehine $p=0,020<0,05$ düzeyinde, 2 yıldan az iş tecrübesi olan çalışanlar ile 16 yıldan

fazla iş tecrübesi olan çalışanlar lehine $p=0,001<0,01$ düzeyinde, 3-5 yıl arasında iş tecrübesi olan çalışanlar ile 16 yıldan fazla iş tecrübesi olan çalışanlar lehine $p=0,039<0,05$ düzeyinde gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 24: Liderlik Davranışlarından Genel Memnuniyet Düzeyinin Yaş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları

Gruplar	2 yıldan az	3-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16 yıldan fazla
2 yıldan az	$\bar{x}_{sıra}=77,96$	$p=,105$	$p=,008$	$p=,031$	$p=,009$
3-5 yıl		$\bar{x}_{sıra}=66,44$	$p=,437$	$p=,352$	$p=,025$
6-10 yıl			$\bar{x}_{sıra}=86,66$	$p=,438$	$p=,375$
11-15 yıl				$\bar{x}_{sıra}=66,10$	$p=,797$
16 yıldan fazla					$\bar{x}_{sıra}=112,59$

Tabloda görüldüğü gibi, liderlik davranışlarından genel memnuniyet düzeyinin iş tecrübesi değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Mann–Whitney U testi sonucunda söz konusu farklılığın 2 yıldan az iş tecrübesi olan çalışanlar ile 6-10 yıl arasında iş tecrübesi olan çalışanlar lehine $p=0,008<0,01$ düzeyinde, 2 yıldan az iş tecrübesi olan çalışanlar ile 11-15 yıl arasında iş tecrübesi olan çalışanlar lehine $p=0,031<0,05$ düzeyinde, 2 yıldan az iş tecrübesine sahip olan çalışanlar ile 16 yıldan fazla iş tecrübesine sahip olan çalışanlar lehine $p=0,009<0,01$ düzeyinde, 3-5 yıl arasında iş tecrübesi olan çalışanlar ile 16 yıldan fazla iş tecrübesi olan çalışanlar lehine $p=0,025<0,05$ düzeyinde gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 25: Kurum Tecrübesine Göre Örgütsel Bağlılık Faktörleri ve Liderlik Davranışları Faktörleri Arasındaki Farklılığın Belirlenmesi Amacıyla Gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi Sonuçları

Kurumdaki Tecrübe		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Örgütsel Bağlılık Faktörleri						
Devamlılık Bağlılığı	2 yıldan az	53	3,6132	,81715	,318	,866
	3-5 yıl	26	3,6603	,78147		
	6-10 yıl	54	3,5957	1,12555		
	11-15 yıl	9	3,2778	,86395		
	16 yıldan fazla	20	3,6417	,65617		
	Toplam	162	3,5998	,91107		
Normatif Bağlılık	2 yıldan az	53	3,4434	,98805	,381	,822
	3-5 yıl	54	3,6157	,88982		
	6-10 yıl	26	3,6250	1,09593		
	11-15 yıl	9	3,5833	1,12945		
	16 yıldan fazla	20	3,7250	,67315		
	Toplam	162	3,5725	,99130		
Liderlik Davranışları Faktörleri						
Vizyoner Liderlik	2 yıldan az	53	3,5585	1,08418	,194	,941
	3-5 yıl	26	3,5769	,95536		
	6-10 yıl	54	3,6444	1,34127		
	11-15 yıl	9	3,5556	1,03822		
	16 yıldan fazla	20	3,8000	,71259		
	Toplam	162	3,6198	1,10565		
Katılımcı Liderlik	2 yıldan az	53	3,3736	,83806	,679	,607
	3-5 yıl	26	3,3923	,80870		
	6-10 yıl	54	3,5815	,99463		
	11-15 yıl	9	3,3111	,83502		
	16 yıldan fazla	20	3,6400	,84327		
	Toplam	162	3,4753	,88015		
Otokratik Liderlik	2 yıldan az	53	3,4057	,78667	,281	,890
	3-5 yıl	26	3,3269	1,06173		
	6-10 yıl	54	3,4907	1,18101		
	11-15 yıl	9	3,6667	1,13873		
	16 yıldan fazla	20	3,5750	1,19896		
	Toplam	162	3,4568	1,07252		
İlişki Odaklı Liderlik	2 yıldan az	53	3,5245	,70480	,837	,503
	3-5 yıl	26	3,2923	,79573		
	6-10 yıl	54	3,4037	,89118		
	11-15 yıl	9	3,1333	,69464		
	16 yıldan fazla	20	3,5600	,67082		
	Toplam	162	3,4296	,79665		

Liderlik Davranışlarından Genel Memnuniyet	2 yıldan az	53	3,1509	,75243	,831	,507
	3-5 yıl	26	3,2821	,80165		
	6-10 yıl	54	3,3642	,82058		
	11-15 yıl	9	2,9630	,82402		
	16 yıldan fazla	20	3,3333	,78733		
	Toplam	162	3,2551	,79815		

Kurumsal tecrübe değişkenine göre örgütsel bağlılık faktörlerinden devamlılık bağlılığı ($p=0,866>0,05$) ve normatif bağlılık ($p=0,822>0,05$) arasında ve liderlik davranışları faktörlerinden vizyoner ($p=0,941>0,05$), katılımcı ($p=0,607>0,05$), otokratik ($p=0,890>0,05$), ilişki odaklı davranış ($p=0,503>0,05$) ve liderlik davranışlarından genel memnuniyet düzeyleri ($p=0,507>0,05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 26: Kurum Tecrübesine Göre Örgütsel Bağlılık Faktörleri ve Liderlik Davranışları Faktörleri Arasındaki Farklılığın Belirlenmesi Amacıyla Gerçekleştirilen Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Kurumdaki Tecrübe		N	Ortalama sıra	KW	p
Örgütsel Bağlılık Faktörü					
Duygusal Bağlılık	2 yıldan az	53	92,57	20,338	,000*
	3-5 yıl	26	50,04		
	6-10 yıl	54	77,02		
	11-15 yıl	9	82,78		
	16 yıldan fazla	20	104,60		
	Toplam	162			
Liderlik Davranışları Faktörü					
Eğitici Liderlik	2 yıldan az	53	74,18	9,326	,053
	3-5 yıl	26	67,21		
	6-10 yıl	54	89,73		
	11-15 yıl	9	72,83		
	16 yıldan fazla	20	101,15		
	Toplam	162			

* $p<0,001$

Homojen bir dağılım görülmediği için kurumdaki tecrübe değişkenine göre bu faktörlere Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Kurum tecrübesi değişkenine göre örgütsel bağlılık faktörlerinden duygusal bağlılık ($p=0,000<0,01$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Kurum tecrübesine göre liderlik davranışları faktörlerinden eğitici liderlik davranış ($p=0,053<0,05$) düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 27: Duygusal Bağlılığının Yaş Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney U Testi Sonuçları

Gruplar	2 yıldan az	3-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16 yıldan fazla
2 yıldan az	$\bar{x}_{sıra}=92,57$	p=,008	p=,000	p=,000	p=,083
3-5 yıl		$\bar{x}_{sıra}=50,04$	p=,074	p=,014	p=,744
6-10 yıl			$\bar{x}_{sıra}=77,02$	p=,408	p=,582
11-15 yıl				$\bar{x}_{sıra}=82,78$	p=,264
16 yıldan fazla					$\bar{x}_{sıra}=104,60$

Tabloda görüldüğü gibi, duygusal bağlılığının kurum tecrübesi değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Mann–Whitney U testi sonucunda söz konusu farklılığın 2 yıldan az kurum tecrübesi olan çalışanlar ile 3-5 yıl arasında kurum tecrübesi olan çalışanlar lehine $p=0,008<0,01$ düzeyinde, 2 yıldan az kurum tecrübesi olan çalışanlar ile 6-10 yıl arasında kurum tecrübesi olan çalışanlar lehine $p=0,000<0,01$ düzeyinde, 2 yıldan az kurum tecrübesi olan çalışanlar ile 11-15 yıl arasında kurum tecrübesi olan çalışanlar lehine $p=0,000<0,01$ düzeyinde, 3-5 yıl arasında kurum tecrübesi olan çalışanlar ile 11-15 yıl arasında kurum tecrübesi olan çalışanlar lehine $p=0,014<0,05$ düzeyinde gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 28: Liderlik Davranış Faktörleri ile Örgütsel Bağlılık Faktörleri Arasındaki Korelasyon

	Duygusal Bağlılık	Devamlılık Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Vizyoner Liderlik	Katılımcı Liderlik	Otokratik Liderlik	Eğitici Liderlik	İlişki Odaklı Liderlik	Liderlik Davranışlarından Genel Memnuniyet
Duygusal Bağlılık	r 1,000								
	p								
Devamlılık Bağlılığı	r ,091	1,000							
	p ,250								
Normatif Bağlılık	r ,109	,871**	1,000						
	p ,169	,000							
Vizyoner Liderlik	r ,086	,911**	,896**	1,000					
	p ,275	,000	,000						
Katılımcı Liderlik	r ,115	,862**	,837**	,865**	1,000				
	p ,147	,000	,000	,000					
Otokratik Liderlik	r ,036	,722**	,804**	,785**	,850**	1,000			
	p ,651	,000	,000	,000	,000				
Eğitici Liderlik	r ,200*	,579**	,595**	,710**	,744**	,662**	1,000		
	p ,011	,000	,000	,000	,000	,000			
İlişki Odaklı Liderlik	r ,207**	,880**	,820**	,810**	,879**	,820**	,698**	1,000	
	p ,008	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
Liderlik Davranışlarından Genel Memnuniyet	r ,106	,768**	,720**	,680**	,874**	,723**	,615**	,818**	1,000
	p ,178	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

* $p<0,05$ ** $p<0,01$

Vizyoner liderlik davranışı ile devamlılık bağıllığı ve normatif bağıllık arasında güçlü pozitif bir ilişki vardır. Katılımcı liderlik davranışı ile devamlılık bağıllığı ve normatif bağıllık arasında istatistiksel olarak pozitif yönde güçlü anlamlı bir ilişki vardır. Otokratik liderlik davranışı ile devamlılık bağıllığı ve normatif bağıllık arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki saptanmıştır. Eğitici liderlik davranışı ile duygusal bağıllıkla pozitif yönde düşük kuvvette bir ilişki vardır. Eğitici liderlik davranışı ile devamlılık bağıllığı ve normatif bağıllık arasında istatistiksel olarak pozitif yönde orta derecede bir ilişki bulunmaktadır. İlişki odaklı liderlik davranışı ile duygusal bağıllık arasında düşük pozitif yönde bir ilişki saptanırken, devamlılık ve normatif bağıllık arasında güçlü pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Liderlik davranışlarından genel memnuniyet düzeyleri ile devamlılık bağıllığı ve normatif bağıllık arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Yöneticilerin vizyoner, katılımcı ve otokratik liderlik davranışları güçlendikçe çalışanların örgüte olan devamlılık ve normatif bağıllıkları artmaktadır. Yöneticilerin eğitici ve ilişki odaklı liderlik davranışları güçlendikçe çalışanların örgüte olan duygusal, normatif ve devamlılık bağıllıkları artmaktadır. Çalışanların yöneticilerin yaptıkları liderlik davranışlarına olan genel memnuniyet düzeyleri arttıkça örgüte olan bağıllıkları devamlılık ve normatif bağıllıkları açısından artmaktadır.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Ekonomik sınırların ortadan kalktığı dünyada, çeşitli büyüklükteki firmalar benzer ekonomik şartlarda faaliyet göstermekte ve global boyutta birbirleri ile rekabet etmektedir. Bu zorlu rekabet şartlarında firmaların başarılı olması, büyük ölçüde yenilikçi fikirlerin ve yaratıcılığın benimsendiği bir yönetim yaklaşımının sergilenmesine ve bu yönetim yaklaşımı neticesinde oluşacak örgütsel kültüre bağlıdır. Yenilikçi ve yaratıcı bir örgütsel kültürün oluşturulmasında ana sorumluluk, bu firmaların faaliyetlerinden sorumlu olan örgüt liderlerine aittir. Liderler, çeşitli stratejik kararları almada ve firmaları firma gayeleri için çalışmaya yönlendirmede sahip oldukları sorumluluklar nedeniyle firma başarısı üzerinde belirleyicidir.

Liderlerin sergilediği davranışlar örgütte çalışanlar üzerinde etkili olmaktadır. Demokratik davranışlara sahip, çalışanları motive edebilen, çalışanlarla iyi iletişim kurabilen, onlara değer veren, kendini çalışanlara sevdiren, çalışanların katılımını sağlayan, çalışanlarına örnek davranışlar sergileyen liderler, çalışanları olumlu yönde etkilemektedir ve bu tarz davranışlar çalışanların iş doyumunu ve örgütsel bağlılığını artırmaktadır. Bunun yanında liderlerin sergilediği aşırı baskıcı, onlara söz hakkı tanımayan, çalışana değer vermeyen, kendisini tek otorite olarak gören, cezayı sürekli disiplin aracı olarak kullanan liderler ise çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratmakta ve çalışanların örgüte bağlılığı azalmaktadır.

Bu çalışmada liderlik davranışlarını oluşturan faktörlerin örgütsel bağlılık faktörlerine etkisinin olup olmadığını araştırmak üzere İstanbul ilinde bulunan iki işletmenin çalışanlarına anket uygulanarak anket sonuçları SPSS programında değerlendirilmiştir.

Bu değerlendirme sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Örneklem grubunu oluşturan çalışanların; yarsından fazlası kadın (% 53,7), diğerleri erkektir. Yarisından fazlası evli (% 57,4)'ü kalanı bekardır. % 27,2'si 35-44 yaş arasında, % 26,5'i 20-24 yaş arasında, % 23,5'i 25-34 yaş arasında, % 22,8'i de 45-54 yaş arasındadır. % 71,0'ı üniversite mezunu, % 29,0'ı yüksek lisans mezunudur. % 45,7'si 6-10 yıl arasında, % 23,5'i 2 yıldan az, %21,0'i 3-5 yıl arasında, % 6,8'i 16 yıldan fazla, % 3,1'i 11-15 yıl arasında iş tecrübesine sahip, %33,3'ü 6-10 yıl arasındadır. %32,7'si 2 yıldan az, %16,0'ı 3-5 yıl

arasında, %12,3'ü 16 yıldan fazla, %5,6'sı da 11-15 yıl arasında kurum tecrübesine sahiptir. %59,3'ü uzman görevinde, %40,7'si uzman yardımcısı görevindedir. %58,0'ı liderlik eğitimi almamış, %42,0'ı liderlik eğitimi almıştır.

Elde edilen bulgular medeni duruma göre devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılığın, liderlik davranışları faktörlerinden de vizyoner, katılımcı, eğitici, ilişki odaklı liderlik ve liderlik davranışlarından genel memnuniyet düzeyinin farklılaştığını göstermektedir. Liderlikle ilgili eğitim alıp almama durumuna göre sadece otokratik liderlik davranışı farklılaşmaktadır. Eğitim durumuna göre otokratik liderlik ve liderlik davranışlarından genel memnuniyet düzeyi farklılık göstermektedir. Yaş değişkenine göre de devamlılık ve normatif bağlılık ile liderlik davranışlarından vizyoner, ilişki odaklı liderlik ve liderlik davranışlarından genel memnuniyet düzeyi farklılaşmaktadır. Çalışanların iş tecrübesine göre devamlılık ve normatif bağlılığı ile liderlik davranışlarından genel memnuniyet düzeyi farklılık göstermektedir. Kurum tecrübesine göre duygusal bağlılık farklılık göstermektedir.

20-24 yaş arasında olan çalışanlar ile 45-54 yaş arasında olan çalışanların, 25-34 yaş arasında olan çalışanlar ile 45-54 yaş arasında olan çalışanların, 35-44 yaş arasında olan çalışanlar ile 45-54 yaş arasında olan çalışanların devamlılık bağlılıkları birbirinden farklıdır. 20-24 yaş arasında olan çalışanlar ile 45-54 yaş arasında olan çalışanların, 25-34 yaş arasında olan çalışanlar ile 45-54 yaş arasında olan çalışanların, 35-44 yaş arasında olan çalışanlar ile 45-54 yaş arasında olan çalışanların normatif bağlılıkları birbirinden farklıdır. 20-24 yaş arasında olan çalışanlar ile 45-54 yaş arasında olan çalışanların, 35-44 yaş arasında olan çalışanlar ile 45-54 yaş arasında olan çalışanların vizyoner liderlik davranışları birbirlerine göre farklılık göstermektedir. 20-24 yaş arasında olan çalışanlar ile 45-54 yaş arasında olan çalışanların, 35-44 yaş arasında olan çalışanlar ile 45-54 yaş arasında olan çalışanların ilişki odaklı liderlik davranışları da birbirlerine göre farklıdır. 20-24 yaş arasında olan çalışanlar ile 45-54 yaş arasında olan çalışanların, 25-34 yaş arasında olan çalışanlar ile 35-44 yaş arasında olan çalışanların, 25-34 yaş arasında olan çalışanlar ile 45-54 yaş arasında olan çalışanların, 35-44 yaş arasında olan çalışanlar ile 45-54 yaş arasında olan çalışanların da liderlik davranışlarından genel memnuniyet düzeyi farklılık göstermektedir.

2 yıldan az iş tecrübesi olan çalışanlar ile 3-5 yıl arasında iş tecrübesi olan çalışanların, 2 yıldan az iş tecrübesi olan çalışanlar ile 16 yıldan fazla iş tecrübesi olan çalışanların 3-5 yıl arasında iş tecrübesi olan çalışanlar ile 16 yıldan fazla iş tecrübesi olan çalışanların 6-10 yıl arasında iş tecrübesi olan çalışanlar ile 16 yıldan fazla iş tecrübesi olan çalışanların devamlılık bağlılıkları, 2 yıldan az iş tecrübesi olan çalışanlar ile 6-10 yıl arasında iş tecrübesi olan çalışanların, 2 yıldan az iş tecrübesi olan çalışanlar ile 16 yıldan fazla iş tecrübesi olan çalışanların 3-5 yıl arasında iş tecrübesi olan çalışanlar ile 16 yıldan fazla iş tecrübesi olan çalışanların normatif bağlılıkları, 2 yıldan az iş tecrübesi olan çalışanlar ile 6-10 yıl arasında iş tecrübesi olan çalışanların, 2 yıldan az iş tecrübesi olan çalışanlar ile 11-15 yıl arasında iş tecrübesi olan çalışanların, 2 yıldan az iş tecrübesine sahip olan çalışanlar ile 16 yıldan fazla iş tecrübesine sahip olan çalışanların, 3-5 yıl arasında iş tecrübesi olan çalışanlar ile 16 yıldan fazla iş tecrübesi olan çalışanların liderlik davranışlarından genel memnuniyet düzeyi farklılık göstermektedir.

2 yıldan az kurum tecrübesi olan çalışanlar ile 3-5 yıl arasında kurum tecrübesi olan çalışanların, 2 yıldan az kurum tecrübesi olan çalışanlar ile 6-10 yıl arasında kurum tecrübesi olan çalışanların, 2 yıldan az kurum tecrübesi olan çalışanlar ile 11-15 yıl arasında kurum tecrübesi olan çalışanların, 3-5 yıl arasında kurum tecrübesi olan çalışanlar ile 11-15 yıl arasında kurum tecrübesi olan çalışanların duygusal bağlılıkları birbirinden farklıdır.

Yöneticilerin vizyoner, katılımcı ve otokratik liderlik davranışları güçlendikçe çalışanların örgüte olan devamlılık ve normatif bağlılıkları artmaktadır. Yöneticilerin eğitici ve ilişki odaklı liderlik davranışları güçlendikçe çalışanların örgüte olan duygusal, normatif ve devamlılık bağlılıkları artmaktadır. Çalışanların yöneticilerin yaptıkları liderlik davranışlarına olan genel memnuniyet düzeyleri arttıkça örgüte olan bağlılıkları devamlılık ve normatif bağlılıkları açısından artmaktadır.

Bu sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

1. Liderlerin çalışanların örgüte aidiyet hissetmeleri için alınacak kararlara çalışanların katılımını sağlamaları gerekmektedir.
2. Örgütsel bağlılığı artırmak için liderlerin çalışanlara karşı yapıcı disiplin anlayışıyla yaklaşmaları gerekmektedir.
3. Örgütsel bağlılığı artırmak için liderlerin çalışanlarla arasındaki iletişim kalitesini geliştirmesi gerekmektedir.
4. Örgütsel bağlılığı artırmak için liderlerin çalışanlara karşı adil davranması gerekmektedir.
5. Liderlerin çalışanların motivasyonunu artırıcı davranışlar sergilemesi gerekmektedir.
6. Örgütsel bağlılığı artırmak için çalışanlara karşı baskıcı tavırlar sergilenmemelidir.
7. Örgütsel bağlılığı artırmak için çalışanlara değer veren, insan odaklı bakış açısıyla yaklaşılması gerekmektedir.
8. Liderlerin çalışanların örgüte aidiyet hissetmeleri konusunda örnek davranışlar sergilemesi gerekmektedir.
9. Örgütsel bağlılığı artırmak için liderlerin çalışanları takdir etmesi ve başarılarını ödüllendirmesi gerekmektedir.
10. Liderlerin çalışanların örgütsel bağlılığını artırmak için onların sorunlarıyla ilgilenmesi ve onlara rehberlik etmesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Akpınar, Ali Talip, ” Örgütsel Öğrenme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Türkiye Otomotiv Lastik Üretimi Sektöründe Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2007.

Aktepe, Eyyüp, **Genel İşletme**, Ankara: Nobel Yayınları, 2007.

Albayrak, Emine Gözde, “Kariyer Yönetimi Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2007.

Alper, Filiz, ” Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Belirleyicisi Olarak Örgütsel Adalet Algılamaları: Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Anabilim Dalı, Antalya, 2007.

Altıntaş, Burç, ” Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki Ve Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2008.

Arıkanlı, Ahmet ve Ulubaş, Bekir, **Yönetim: Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları**, Tarım Köyişleri Bakanlığı Yayınları, Ankara, 2004.

Aslan, Şebnem, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması ”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Sayı:2, 2008.

Aslan, Taner, "Siyasi, Sosyal Ve Kültürel Açından Atatürk' ün Liderliği Üzerine Bir Deneme", **C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.32, 2008.

Aslantürk, Gökhan ve Şahan, Selman, “Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü Örneğinde İncelenmesi”, **Polis Bilimleri Dergisi**, sayı:1, 2012.

Ata, Namık, ”Bilgi Çağında Kariyer Ve Liderlik”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya, 2006.

Ateş, Gökhan, ”Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya, 2005.

Avcı, Umut ve Topaloğlu, Cafer, “Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **KMU İİBF Dergisi**, Sayı.16, 2009.

Bakan, İsmail ve Bulut, Yakup, “Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert’in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı’na Dayalı Bir Alan Çalışması ”, **İ.Ü. Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı.31, 2004.

Baltaş, Acar, “Herkes Lider Olamaz”, **Activeline Dergisi**, Sayı:1, 2003.

Başıyigit, Aslıhan, ” Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya, 2006.

Bayrak, Sabahat, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma ”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Sayı:1, 2006.

Bayram, Levent, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı:59, 2007.

Bildik, Büşra, "Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gebze 2009.

Bolat, Tamer ve Seymen, Oya Aytemiz, "Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.1, 2012.

Bulut, Yakup ve Uygun, Serdar Vural, "Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay'daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama", **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı.13, 2010.

Bülbül, Muharrem, "Örgütsel Bağlılık Ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Bir Araştırma", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Kahramanmaraş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş, 2007.

Cengiz, Aytül Ayşe, " Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri Ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir, 2001.

Cihangiroğlu, Necmettin ve Yılmaz, Ali, "Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi", **SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, sayı:19, 2010.

Cinel, M. Ozan, "Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerindeki Etkileri Ve Bir Araştırma", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli, 2008.

Çağlar Çoroğlu, **Yeni Ekonomide Yönetim ve Pazarlama**, İstanbul: Alfa Yayınları, 2002.

Çakar, Ulaş ve Arbak, Yasemin, "Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zeka Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma", **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı.2, 2003.

Çakınberk, Arzu, Derin, Neslihan ve Demirel, Erkan, Örgütsel Özdeşlemenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya Ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Sayı:3, 2011.

Çavuş, Şenol ve Gündoğan, Arzu, " Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma", **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:1,2008.

Çemberci, Yasemin, "Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışları Ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, İstanbul, 2003.

Çetin, Canan, **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınları, 2010.

Çıkar, Şengül, "Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, İsparta, 2010.

Dalgın, Taner, "Liderlik Davranışlarının İşgörenler Tarafından Algılanması ve İşgörenlerin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkileri: Marmaris Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Muğla, 2008.

Deliveli, Ömür, "Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, İsparta, 2010.

Demir, Cengiz ve Öztürk, Umut Can, “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:1, 2011.

Demir, Cengiz, Yılmaz, Kemal, Mustafa ve Çevirgen, Aydın, "Liderlik Yaklaşımları Ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma", **Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, Sayı.2, 2010.

Demirel, Yavuz, “Örgütsel Bağlılığın İç Hizmet Kalitesi Üzerine Etkisi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:23, Nisan, 2009.

Demirel, Yavuz, “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:15, 2009.

Demirel, Yavuz, “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Sayı:2, 2008.

Demirgil, Aslı,” İşletmelerde Mobbing Uygulamaları İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Anabilim Dalı, İstanbul, 2008.

Demirkıran, Tülay, “Özel Eğitim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Tatminleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.” (**Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.

Dilek, Hakan, ”Liderlik Tarzının Ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gebze, 2005.

Dinçer, Ömer ve Fidan, Yahya, **İşletme Yönetimine Giriş**, 7.Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları, 2009.

Durna, Ufuk ve Eren, Veysel “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Sayı:2, 2005.

Durukan, Erdil ve Diğerleri, "Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokulu Öğrencilerinin Yapıyı Kurma Boyutunda Liderlik Davranışlarının Sınıf Düzeylerine Göre Karşılaştırılması", **S.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 1, 2008.

Erceylan, Nusret,” Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri Ve Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Malatya, 2010.

Erdem, Orhan ve Dikici, A. Metin, "Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:29, 2009.

Erdem, Ramazan, “Örgüt Kültür Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı:2, 2007.

Erdoğan, İlhan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul: Miad Yönetim Yayınları, 2007.

Erdoğan, Hadice, ” Resmi-Özel İlk Öğretim Okullarında Çalışan Yöneticilerin Kişisel Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: İstanbul Örneği”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Malatya, 2010.

Ergün, Mustafa, **Bilimsel Araştırmalarda Bilgisayarla İstatistik Uygulamaları (SPSS for WINDOWS)**, Ankara: Ocak Yayınları, 1995.

Erkuş, Ahmet, Turunç, Ömer ve Yüksel, Recep, “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı:6, 2011.

Ertürk, Mümin, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, İstanbul: Beta Yayınları, 2001.

Eryılmaz, Bilal, **Kamu Yönetimi**, Ankara: Okutman Yayınları, 2011.

Erzen, Meltem Ünal, "Siyasi Lider İmajlarının Seçimlerde Etkisi", **İ.Ü.İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı:31, 2008.

Giderler, Ceren, "Yöneticilerin Kişilik Tarzları İle Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki ve Eczacıbaşı Topluluğu'nda Uygulama", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Kütahya 2005.

Gökçe, Feyyat ve Kahraman, Pınar Bağçeli, "Etkili Okulun Bileşenleri: Bursa İli Örneği", **Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:23, 2010.

Gözen, Emine Dağdeviren, "İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Araştırma", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara, 2007.

Gül, Hasan ve Şahin, Kübra, "Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik Ve Kamu Çalışanlarının transformasyonel Liderlik Algısı", **S.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:25, 2011.

Gül, Hasan, "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi ", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 2002.

Güner, Ahmet Reşat, "Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Antalya, 2007.

Güney, Salih **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Nobel Yayınları, 2007.

Güney, Salih, **Liderlik**, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2012.

Gürbüz, Sait, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Bilim Dalı, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Sayı:1, 2006.

Gürkan, Güney Çetin, "Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Trakya Üniversite'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Trakya, 2006.

Güven, Murat, "Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2006.

Hemedoğlu, Enis ve Evliyaoğlu, Fettullah, "Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Sayı:4, 2012.

İbicioğlu, Hasan, "Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri ", **D.E.Ü.İ.İ.B.F Dergisi**, Sayı:1, 2000.

İbicioğlu, Hasan, Münire Çiftçi ve Pelin Kanten, "Akademisyenlerin Akıl Hocalığı Eğilimleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:12, 2010.

Kalaycı, Şeref, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikler**, 4. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 2009.

Karahan, Atila, "Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", **A.K.U. Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:1, 2008.

Karahan, Atilla, "Hekimlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:23, 2009.

Karahan, Atilla, "Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi", **Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:3, 2008.

Karahan, Atilla, "Hekimlerin Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi**, Sayı:23, 2009.

Kaya, Ş.Didem, "Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", **SÜ İİBF ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Sayı:20, 2010.

Keleş, Hatice Necla Çelik, "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma", **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya, 2006.

Kızıltay, Emine, "Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına Göre Girişimcilik Özelliklerinin İncelenmesi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, A.K.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Afyon 2010.

Koç, Hakan, "Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:28, 2009.

Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 10. baskı, İstanbul: Arıkan Yayınevi, 2005.

Kök, Sabahat Bayrak, “İş tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Sayı:1, 2006.

Köksal, Onur, "Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm", **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:15, 2011.

Leblebici, Doğan N., "21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış", **C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:32, 2008.

Mucuk, İsmet, **Modern İşletmecilik**, 16. Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2008.

Özevren, Mina, **İşletme Yönetimi**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2009.

Pelit, Elbeyi, Boylu, Yasin ve Güçer, Evren, "Gazi Üniversitesi Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Akademisyenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", **Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:1, 2007.

Polat, Mustafa ve Meydan, Cem Harun, "Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşlemenin Aracılık Rolü", **Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı:1, 2011.

Poyraz, Kama, Kemal Bülent "Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:2, 2008.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tokol, Tuncer, **İşletme**, İstanbul: Beta Yayınları, 2011.

Samadov, Sakit, "İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama", **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Samsun, 2006.

Sıgır, Ünsal, "İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:2, 2007.

Sürgevil, Olca, "Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, İzmir, 2007.

Şahin, Bayram, "Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderliğin Rolü", **D.E.Ü.Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:3, 2009.

Şahin, Faruk, "Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış", **C.Ü. İ.İ.B.F Dergisi**, Sayı:1, 2012.

Şahin, Nülüfer, "Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Samsun, 2007.

Şen, Yasemin ve Yaşlıoğlu, Murat, "Dönüşümcü Liderliğin Destekleyici Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Sayı:66, 2010.

Şimşek, M. Şerif ve Çelik, Adnan, **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Eğitim Kitabevi, 2011.

Tağraf, Hasan ve Çalman, İskender "Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi Ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı:2, 2009.

Tayfun, Ahmet, Palavar, Karabey ve öp, Serdar,” İşgörenlerin Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Sayı:4, 2010.

Tayfun, Ahmet, Palavar, Karabey ve Yazıcıoğlu, İrfan, “Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Bağlılık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi”, **Kamu-İş**, Sayı:2, 2008.

Tengilimoğlu, Dilaver, "Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:14, 2005.

Tezcan, Yelda, ”Liderliğin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İzmir, 2006.

Tiryaki, Tuğba, "Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Kütahya, 2005.

Tolay, Ebru, ” Eğitim Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, **Ege Akademik Bakış**, Sayı:7, 2007.

Toprak, Ahmet, ”İşletmelerde Liderlik Ve Ekip Çalışması”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul, 2006.

Töremen, Fatih ve Karakuş, Mehmet, "Okullarda İşleri Kolaylaştırma Çabası: Okul Yönetiminde Kolaylaştırıcı Liderlik", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:25, 2008.

Tutar, Burak, "Liderlik Tarzının İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Afyonkarahisar, 2008.

Uslu, Yeter Demir, "Örgütlerde Yönetmel Etkinliğe Ulaşmada Yeni Bir Yaklaşım: Yaratıcı Lider", S.Ü. İ.İ.B.F. Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı:2, 2010.

Uygur, Akyay, "Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkinini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması", İşletme Araştırmaları Dergisi, Sayı:4, 2010.

Ünsar, Sinan, "Liderlik Ve Liderlik Davranışı Üzerine Yapılan Bir Çalışma", Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:2, 2007.

Yağcı, Kamil, "Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:3, 2007.

Yalçın, Selehattin, "İşletmelerde Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Tekstil Firması Örneği", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2005.

Yavuz, Ercan ve Tokmak, Cüneyt, " İşgörenlerin etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma", International Journal of Economic and Administrative Studies, Sayı:2, 2009.

Yavuz, Şenol, " Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi Çalışanlarının Liderlik Algılarının Ve Örgütsel Bağlılıklarının İş Tatmini Üzerine Etkisi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2009.

Yazıcıoğlu, İrfan ve Topaloğlu, I.Gökçe, "Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", İşletme Araştırmaları Dergisi, Sayı:1, 2009.

Yeniçeri, Özcan ve Seçkin, Zeliha, "Bilgideki Hızlı Değişimin Yönetici / Liderin Karar Alma Sürecine Etkileri Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", **Karadeniz Araştırmaları Dergisi**, Sayı:29, 2011.

Yeşilyurt, Etem, "Akademik Ve Yönetimsel Liderlik", **Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi**, Sayı:1, 2007.

Yılmaz, Kaya, "İstanbul İli, Anadolu Yakası, Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Anabilim Dalı, İstanbul, 2007.

Yörük, Durmuş, DüNDAR, Süleyman ve Topçu, Birol, "Türkiye'deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı Ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Sayı:1, 2011.

Yüceler, Aydan, "Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:22, 2009.

Zaleznik, Abraham, "Yönetici ve Lider", **Harvard Business Review**, Meral Tüzel (çev.), İstanbul: Mess Yayını, 1999.

Zeyrek, Ali Osman, "Milli Eğitim Bakanlığı 2005 Öğretmenlik Kariyer Basamakları Yükselme Sınavında Öğretmenlerin Başarı Durumları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Anabilim Dalı, İstanbul, 2008.

EKLER

Ek-1. Anket Örneği

Değerli Katılımcılar;

Bu anket yöneticilerin liderlik davranışlarının, çalışanların örgütsel bağlılığı üzerine etkisini araştırmak amacıyla gerçekleştirilen akademik bir çalışmada kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Anketten elde edilen veriler toplu olarak değerlendirilecek ve sadece çalışmanın amacına uygun olarak kullanılacaktır Bu nedenle ankete isminizi yazmanıza gerek yoktur. Ankete içtenlikle vereceğiniz cevaplar araştırmanın amacına ulaşmasına katkı sağlayacaktır.

İlgi ve katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

1. Cinsiyet:

Kadın Erkek

2. Medeni Haliniz:

Evli Bekar

3. Yaşınız:

20-24 35-44

25-34 45-54

4. Eğitim Durumunuz:

Üniversite

Yüksek Lisans

5. İş Tecrübeniz:

2 yıldan az 11-15 yıl

- 3-5 yıl 16 yıldan fazla
 6-10 yıl

6. Kurumdaki kıdeminiz

- 2 yıldan az 11-15 yıl
 3-5 yıl 16 yıldan fazla
 6-10 yıl

7. Göreviniz?.....

8. Liderlikle ilgili bir eğitim aldınız mı?

- Evet Hayır

Ek-2. Liderlik Davranışları Anket Formu

Aşağıda çalıştığınız kurumdaki liderlik davranışlarını ölçen 25 adet ifade yer almaktadır. Bu ifadelere kurum açısından ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz. İfadeye %100 katılıyorsanız “Tamamen Katılıyorum” kutucuğunu, ifade duygu ve düşüncelerinizi hiç yansıtmıyorsa (%0) “Hiç Katılmıyorum” kutucuğunu işaretleyiniz.

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Geleceğe yönelik hedefler belirler ve bunu bizlere açık şekilde anlatır.					
2. Gelecekte ortaya çıkabilecek gelişmeler hakkında öngörü sahibidir.					
3. Bizleri teşvik edici nitelikte stratejik ve örgütsel amaçlar ortaya koyar.					
4. Tüm çalışanların işletmenin hedeflerine odaklanmasını sağlar ve desteğini alır.					
5. Çalışanların işletme strateji ve politikalarını benimseyebilmesi için çaba gösterir.					
6. Astlarını karar alma sürecine dahil eder ve onların fikirlerinden yararlanır.					
7. Astlarının fikirlerini dinler ve onların fikirlerine değer verir.					
8. Çalışanlara alınan kararların önemini açıklar.					
9. Ortak amaç, hedef ve yaklaşımları bizlere anlatmada başarılıdır.					
10. Çalışanları etkileyen kararları çoğu zaman onların görüşlerini alarak verir.					
11. Kendi kararlarını genellikle tek başına almak ister.					
12. Kurallara ve prensiplere uyulması konusunda son derece hassastır.					
13. Yetki devrederek astlarının sorumluluk duygularını ve yeteneklerini geliştirmeye isteklidir.					
14. Çalışanlarının gelişimine ve eğitimine önem verir					
15. Astlarının kendilerini geliştirmeye yönelik çaba ve girişimlerini sürekli destekler.					
16. Çalışanlara kariyer gelişimi ile ilgili rehberlik eder ve destek sağlar.					

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
17. Çalışanların eğitimine önem verir ve onların eğitim programlarına katılımını destekler.					
18. Astlarının başarılarını tüm personel önünde övgüde bulunarak takdir eder.					
19. Astlarıyla iyi ilişkiler geliştirmeye önem gösterir.					
20. Çalışanlar arasında sıcak ilişkilerin ve işbirliğinin gelişmesine önem gösterir.					
21. İşletmede, çalışanların motivasyonunu arttıracak kurum içi sosyal aktivitelere önem verir.					
22. Astlarının, değer, ilgi, beklenti ve hayallerini anlamaya çaba gösterir.					
23. İşimde mutlu olmama olumlu katkı sağlar.					
24. İş görene yönelik izlediği politika ve uygulamalardan memnunum.					
25. Görev ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirir.					

Ek-3. Örgütsel Bağlılık Anket Formu

Aşağıda çalıştığınız kurum hakkındaki duygu ve fikirlerinizi ölçen 18 adet ifade yer almaktadır. Bu ifadelere kurum açısından ne ölçüde katıldığınız belirtiniz. İfadeye %100 katılıyorsanız “Tamamen Katılıyorum” kutucuğunu, ifade duygu ve düşüncelerinizi hiç yansıtmıyorsa (%0) “Hiç Katılmıyorum” kutucuğunu işaretleyiniz.

Sıra No	İfadeler	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.					
2	Kurumuma yönelik güçlü bir aidiyet hissim yok.					
3	İstesem de şu anda kurumumdan ayrılmak benim için zor olurdu.					
4	Bu kurumun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.					
5	Şu anda kurumdan ayrılmak istediğime karar versem hayatımın çoğu altüst olur.					
6	Bu kurumun meselelerini gerçekten kendi meselelerim gibi hissediyorum.					
7	Bu kuruma kendimi duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.					
8	Kurumuma çok şey borçluyum.					
9	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kurumumdan şu anda ayrılamazdım.					

Sıra No	İfadeler	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
10	Kendimi kurumumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.					
11	Benim için avantajlı olsa da kurumumdan şu anda ayrılmamın doğru olmadığını hissediyorum.					
12	Beni kurumumdan ayrılmaktan alıkoyan nedenlerden biri alternatiflerin az olmasıdır.					
13	Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.					
14	Bu kurumu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az iş seçeneğim olduğunu düşünüyorum.					
15	Bu kuruma kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım başka yerlerde çalışmayı düşünebilirdim.					
16	Kurumumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissedirdim.					
17	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
18	Şu anda kurumumda kalmak, isteğim sonucu olduğu kadar mecburiyetten.					