

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

LİDER MODELİ İLE ALGILANAN LİDERLİK TARZI
ARASINDAKİ UYUMUN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMEYE
ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Turgut Emre AKYAZI

Doktora Tezi

Danışman
Prof. Dr. Adnan ÇELİK

Konya – 2020

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

LİDER MODELİ İLE ALGILANAN LİDERLİK TARZI
ARASINDAKİ UYUMUN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMEYE
ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Turgut Emre AKYAZI

Doktora Tezi

Danışman
Prof. Dr. Adnan ÇELİK

Konya – 2020



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Bilimsel Etik Sayfası

Öğrencinin	Adı Soyadı:	Turgut Emre AKYAZI
	Numarası:	144127001002
	Ana Bilim / Bilim Dalı:	İşletme / İşletme
	Programı:	Doktora
	Tezin Adı:	Lider Modeli ile Algılanan Liderlik Tarzı Arasındaki Uyumun Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi Üzerine Bir Araştırma

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Turgut Emre AKYAZI



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Doktora Tezi Kabul Formu

Öğrencinin	Adı Soyadı:	Turgut Emre AKYAZI
	Numarası:	144127001002
	Ana Bilim / Bilim Dalı:	İşletme / İşletme
	Programı:	Doktora
	Tezin Adı:	Lider Modeli ile Algılanan Liderlik Tarzı Arasındaki Uyumun Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi Üzerine Bir Araştırma

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan ‘LİDER MODELİ İLE ALGILANAN LİDERLİK TARZI ARASINDAKİ UYUMUN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMEYE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA’ başlıklı bu çalışma 23/12/2020 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Unvanı, Adı Soyadı	Danışman ve Üyeler	İmza
Prof. Dr. Adnan ÇELİK	Danışman	
Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ	Üye	
Prof. Dr. Abdullah KARAMAN	Üye	
Doç. Dr. M. Halit YILDIRIM	Üye	
Dr. Öğr. Üyesi Berna Turak KAPLAN	Üye	

ÖNSÖZ

Lider Modeli ile Algılanan Liderlik Tarzı Arasındaki Uyumun Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi Üzerine Bir Araştırma başlıklı bu tez çalışmasının yürütülmesi ve tamamlanması sürecinde bana sabır gösterip motive eden ve engin bilgileriyle ufkumu açarak akademik gelişimime olduğu kadar kişisel gelişimime de katkı sağlayan tez danışmanım ve kıymetli hocam Prof. Dr. Adnan ÇELİK'e teşekkürü borç bilirim. Bu süreçte üzerimde emeği bulunan değerli hocalarım Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ ve Prof. Dr. Abdullah KARAMAN'a şükranlarımı sunarım. Doktora süreci boyunca yardımlarını esirgemeyip beni her zaman destekleyen değerli meslektaşım Öğr. Gör. Serkan BOYRAZ'ın katkılarını unutamam.

Son teşekkürüm sevgili aile fertlerime olacaktır. Bu zorlu ve uzun yolda beni yalnız bırakmayan, varlıkları benim için en büyük motivasyon kaynağı olan biricik eşim Nazife AKYAZI ve canım oğlum Levent Ege AKYAZI, iyi ki varsınız.

29/10/2020

Turgut Emre AKYAZI



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin

Adı Soyadı:	Turgut Emre AKYAZI
Numarası:	144127001002
Ana Bilim / Bilim Dalı:	İşletme / İşletme
Programı:	Doktora
Tez Danışmanı:	Prof. Dr. Adnan ÇELİK
Tezin Adı:	Lider Modeli ile Algılanan Liderlik Tarzı Arasındaki Uyumun Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi Üzerine Bir Araştırma

ÖZET

Güncel liderlik araştırmalarında takipçilerin algılama süreçlerine giderek daha fazla ağırlık verilmeye başlanmış, liderlikten söz edilebilmesi için ortaya konan liderlik davranışlarının takipçilerin zihnindeki ideal lider özellikleri ile uyumlu olması gerektiği görüşü giderek yaygınlık kazanmıştır. Bu durum literatürde örtük liderlik kuramı olarak adlandırılmış, takipçinin zihninde ideal bir liderde olması gerektiğini düşündüğü özelliklerin toplamı ise lider modeli olarak adlandırılmıştır. Araştırmada sanayi işletmelerinde çalışan işgörenlerin lider modeli ve algıladıkları liderlik tarzı arasındaki uyumun örgütsel özdeşleşmeye olan etkisi üzerine sonuçlar elde etmek amacıyla Aksaray OSB’de bulunan 16 işletmeden ve Adana Hacı Sabancı OSB’de bulunan 29 işletmeden olmak üzere toplam 922 katılımcıdan toplanan veriler analiz edilmiştir. Çalışmaya otomotiv ve demir-çelik sektöründe faaliyet gösteren işletmeler dahil edilmiştir. Analizler lider modeli ile algılanan liderlik arasındaki uyumun örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi olduğunu göstermiştir. Ayrıca Aksaray ve Adana illeri arasında lider modeli ile algılanan liderlik arasındaki uyum ve örgütsel özdeşleşme değişkenleri bakımından karşılaştırmalar yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Lider Modeli, Lider Prototipi, Örtük Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme, Uyum.



T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı:	Turgut Emre AKYAZI
	Numarası:	144127001002
	Ana Bilim / Bilim Dalı:	İşletme / İşletme
	Programı:	Doktora
	Tez Danışmanı:	Prof. Dr. Adnan ÇELİK
	Tezin İngilizce Adı:	A Research on the Effect of the Congruence between Leader Model and Perceived Leadership Style on Organizational Identification

SUMMARY

Recent leadership studies have focused on the perception process of followers. The idea that existing leader behaviours must be congruent with the ideal leader characteristics in the followers' mind has become prominent. This situation is referred to as the implicit leadership theory and the sum of the characteristics of the ideal leader according to the follower is referred to as the leader prototype. In this study, the aim is to find out the effect of the congruence between leader prototype and perceived leadership style on organizational identification in employees working in industrial enterprises. For this purpose, data were collected from 922 participants in total from 16 enterprises in Aksaray Organized Industrial Zone and 29 enterprises in Adana Hacı Sabancı Organized Industrial Zone. The study comprises of enterprises operating in the automotive and iron and steel industry. Analysis results revealed that the congruence between leader model and perceived leadership style has a positive and meaningful effect on organizational identification. Furthermore, comparisons were made between Aksaray and Adana in terms of the variables of congruence between leader model and perceived leadership style and organizational identification.

Keywords: Leader Model, Leader Prototype, Implicit Leadership, Organizational Identification, Congruence.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No:
BİLİMSEL ETİK SAYFASI	i
TEZ KABUL FORMU	ii
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
SUMMARY	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	ix
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	ixii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Liderlik	4
1.1.1. Liderlik Kavramının Tanımı ve Kapsamı.....	4
1.1.2. Liderlik ve Yöneticilik.....	8
1.1.3. Liderlik Yaklaşımları.....	9
1.1.3.1. Özellikler Yaklaşımı	10
1.1.3.2. Davranışsal Yaklaşım	11
1.1.3.2.1. Iowa Üniversitesi Araştırmaları.....	12
1.1.3.2.2. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları.....	13
1.1.3.2.3. Michigan Üniversitesi Araştırmaları	13
1.1.3.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetimsel Diyagram Modeli.....	14
1.1.3.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	15
1.1.3.2.6. McGregor'un X ve Y Teorileri	15
1.1.3.3. Durumsal Yaklaşım	16
1.1.3.3.1. Fiedler'in Durumsal Liderlik Kuramı	17
1.1.3.3.2. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı.....	18
1.1.3.3.3. House ve Evans'ın Yol-Amaç Kuramı	19
1.1.3.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı.....	20
1.1.3.4. Modern ve Post-Modern Liderlik Yaklaşımları.....	20
1.1.3.4.1. Lider-Üye Etkileşim Yaklaşımı	20
1.1.3.4.2. Karizmatik Liderlik.....	21

1.1.3.4.3. Etkileşimci Liderlik	22
1.1.3.4.4. Dönüşümcü Liderlik	23
1.1.3.4.5. Otantik Liderlik.....	24
1.1.3.4.6. Hizmetkâr Liderlik.....	24
1.1.3.4.7. Stratejik Liderlik	25
1.1.3.4.8. Vizyoner Liderlik.....	26
1.1.3.4.9. Etik Liderlik	27
1.1.3.4.10. Simbiyotik Liderlik.....	28
1.1.3.4.11. Otokratik Liderlik	28
1.1.3.4.12. Demokratik Liderlik	29
1.1.3.4.13. Katılımcı Liderlik	30
1.1.3.4.14. Dağıtımcı Liderlik.....	30
1.1.3.4.15. Girişimci Liderlik	31
1.1.3.4.16. Ruhsal Liderlik	32
1.1.3.4.17. Kuantum Liderlik.....	32
1.2. Lider Modeli	33
1.2.1. Lider Modeli Kavramı ve Kapsamı	33
1.2.2. Örtük Liderlik Kuramı	38
1.2.2.1. Örtük Liderliğin Kuramsal Temelleri	44
1.2.2.1.1. Kategorizasyon Kuramı	45
1.2.2.1.2. Liderlik Kategorizasyon Kuramı	47
1.2.2.1.3. Bilgi İşleme Kuramı.....	48
1.2.2.1.4. Yükleme Kuramı.....	49
1.2.2.1.5. Liderlik Yükleme Kuramı.....	50
1.3. Örgütsel Özdeşleşme	51
1.3.1. Özdeşleşme Kavramının Tanımı ve Kapsamı	52
1.3.1.1. Özdeşleşme Türleri	53
1.3.1.1.1. Kimliksizleşme	54
1.3.1.1.2. Nötr Özdeşleşme.....	54
1.3.1.1.3. Kararsız Özdeşleşme.....	54
1.3.1.1.4. Çift Yönlü Özdeşleşme	55
1.3.2. Örgütsel Özdeşleşme Kavramının Tanımı ve Kapsamı.....	55
1.3.2.1. Örgütsel Özdeşleşmenin Boyutları	61
1.3.2.1.1. Örgütle Özdeşleşme	61
1.3.2.1.2. Grup İçi Özdeşleşme.....	64

1.3.2.2. Örgütsel Özdeşleşmenin Önemi	65
1.3.2.3. Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Sonuçları	68

İKİNCİ BÖLÜM

LİDER MODELİ İLE ALGILANAN LİDERLİK TARZI ARASINDAKİ UYUMUN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMEYE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

2.1. Araştırmanın Amacı, Problemi ve Soruları	73
2.2. Araştırmanın Önemi	74
2.3. Araştırmanın Varsayımları	76
2.4. Araştırmanın Metodolojisi	76
2.4.1. Araştırmanın Kuramsal Temeli, Hipotezleri ve Modeli	76
2.4.2. Araştırmanın Yöntemi	82
2.4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	83
2.4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	88
2.4.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	88
2.5. Analiz ve Bulgular	89
2.5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Betimleyici İstatistikler	90
2.5.2. Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri	92
2.5.2.1. Lider Modeli Faktör Analizi	93
2.5.2.2. Algılanan Liderlik Faktör Analizi	97
2.5.2.3. Örgütsel Özdeşleşme Faktör Analizi	101
2.5.3. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri	105
2.5.4. Ölçek Maddelerine İlişkin Betimsel İstatistikler	106
2.5.5. Normal Dağılım Testleri	113
2.5.6. Lider Modeli ile Algılanan Liderlik Tarzı Arasındaki Uyumun Ölçülmesi ..	114
2.5.7. Lider Modeli ve Algılanan Liderlik Tarzı Arasındaki Uyumun Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi	120
2.5.8. Lider Modeli, Algılanan Liderlik ve Örgütsel Özdeşleşme ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki	125
SONUÇ VE ÖNERİLER	134
KAYNAKLAR	144
EKLER	159
ÖZGEÇMİŞ	162

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
KMO	: Kaiser Mayer Olkin
OSB	: Organize Sanayi Bölgesi
SEGE	: Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
LPC	: Least Preferred Colleague
CEO	: Chief Executive Officer

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Liderlik Tanımları.....	7
Tablo 1.2: Karizmatik Liderlerin Etik ve Etik Olmayan Özellikleri	22
Tablo 2.1: Adana İlinde Sanayi Sektöründe İstihdamın Dağılımı (İlk 10 Sektör)	86
Tablo 2.2: Farklı Evrenler için Kabul Edilebilir Asgari Örneklem Büyüklükleri	87
Tablo 2.3: Katılımcıların Demografik Özellikleri	90
Tablo 2.4: Lider Modeli Ölçeği KMO ve Bartlett Test İstatistikleri	94
Tablo 2.5: Lider Modeli Ölçeği Açıklanan Varyans Oranları	94
Tablo 2.6: Algılanan Liderlik Ölçeği KMO ve Bartlett Test İstatistikleri ...	97
Tablo 2.7: Algılanan Liderlik Ölçeği Açıklanan Varyans Oranları	98
Tablo 2.8: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği KMO ve Bartlett Test İstatistikleri	101
Tablo 2.9: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Açıklanan Varyans Oranları.....	102
Tablo 2.10: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Düzeyleri	105
Tablo 2.11: Lider Modeli Değişkenine Ait Betimsel İstatistikler	106
Tablo 2.12: Algılanan Liderlik Değişkenine Ait Betimsel İstatistikler	107
Tablo 2.13: Örgütsel Özdeşleşme Değişkenine Ait Betimsel İstatistikler	108
Tablo 2.14: Lider Modeli ve Algılanan Liderlik Madde Ortalama Farkları	109
Tablo 2.15: Aksaray ve Adana İllerine Ait Lider Modeli Ortalamalarının Karşılaştırılması	110
Tablo 2.16: Aksaray ve Adana İllerine Ait Algılanan Liderlik Ortalamalarının Karşılaştırılması	111
Tablo 2.17: Aksaray ve Adana İllerine Ait Örgütsel Özdeşleşme Ortalamalarının Karşılaştırılması	112
Tablo 2.18: Mutlak Fark Değerlerinin Uyum Skorlarına Dönüştürülmesi ...	118

Tablo 2.19: Aksaray ve Adana İllerine Ait Ortalama Uyum Skorları	119
Tablo 2.20: Değişkenlere Ait Basıklık ve Çarpıklık Değerleri	120
Tablo 2.21: Lider Modeli ve Algılanan Liderlik Tarzı Arasındaki Uyum ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki Korelasyon Analizi	121
Tablo 2.22: Lider Modeli ve Algılanan Liderlik Tarzı Arasındaki Uyumun Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	122
Tablo 2.23: Aksaray ve Adana İllerine Ait Korelasyon Analizi	123
Tablo 2.24: Aksaray İline Ait Regresyon Analizi	124
Tablo 2.25: Adana İline Ait Regresyon Analizi	124
Tablo 2.26: Cinsiyete Göre Lider Modelinin Farklılaşması	126
Tablo 2.27: Cinsiyete Göre Algılanan Liderliğin Farklılaşması	126
Tablo 2.28: Cinsiyete Göre Örgütsel Özdeşleşmenin Farklılaşması	127
Tablo 2.29: Unvana Göre Değişkenlerin Farklılaşması	127
Tablo 2.30: Unvana Göre Değişkenlerin Farklılığına İlişkin Levene Testi ..	128
Tablo 2.31: Unvana Göre Post-Hoc Tablosu	129
Tablo 2.32: Çalışma Süresine Göre Değişkenlerin Farklılaşması	131
Tablo 2.33: Çalışma Süresine Göre Değişkenlerin Farklılığına İlişkin Levene Testi	132
Tablo 2.34: Çalışma Süresine Göre Post-Hoc Tablosu	132
Tablo 2.35: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları	133

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Lider Kategorilerinin Hiyerarşik Sıralaması	47
Şekil 2.1: Araştırmanın Modeli	82
Şekil 2.2: Lider Modeli Ölçeği Yamaç Serpinti Grafiği	95
Şekil 2.3: Lider Modeli Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi	96
Şekil 2.4: Algılanan Liderlik Ölçeği Yamaç Serpinti Grafiği	99
Şekil 2.5: Algılanan Liderlik Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi	100
Şekil 2.6: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Yamaç Serpinti Grafiği	103
Şekil 2.7: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi	104
Şekil 2.8: Cinsiyet Değişkenine göre Lider Modeli Q-Q Grafiği	113
Şekil 2.9: Cinsiyet Değişkenine göre Algılanan Liderlik Q-Q Grafiği	114
Şekil 2.10: Cinsiyet Değişkenine göre Örgütsel Özdeşleşme Q-Q Grafiği ...	114

GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz çağ örgütleri değişen şartlara ayak uydurmaya zorlamaktadır. Değişimin ivme kazanarak arttığı günümüzde, örgütlerin dış çevreye adapte olabilmeleri ve öngörülemez bir geleceğe doğru sağlıklı biçimde ilerleyebilmeleri için çalışanların doğru biçimde yönlendirilmeleri ve her şeyden önce örgütün çıkarları ile kendi çıkarlarının örtüştüğünü hissetmeleri gerekmektedir. Doğru yönlendirmenin gerçekleştirilmesi liderlik kavramının bir araç olarak etkili biçimde kullanılması ile mümkündür. Bireysel ve örgütsel çıkarların örtüşmesi ise örgütsel özdeşleşme olgusu ile başarılabilecektir.

Güncel liderlik araştırmaları içerisinde liderin izleyiciler tarafından nasıl algılandığı ve hangi süreçlerden geçerek lider olarak kabul edildiği merak konusu olmuştur. Lider modeli (leader prototype) kavramı bu sürece açıklık getirmek amacıyla ortaya atılmıştır. Bu kavram Constantin Stanislavski'nin "Hakikat inançtan, inanç hakikatten ayrılamaz." sözünde de belirtilen kişilerin inanç ve algılarının hakikatin bir parçası olduğu tezi ile de desteklenmiştir (Hunt vd., 1990: 46).

Her insanın zihninde, lider olan kişileri lider olmayan kişilerden ayırt eden özellikleri barındıran kategoriler olduğu varsayımından yola çıkarak, her birey için ideal bir lider modeli olduğunu öne süren Örtük Liderlik Kuramı (Implicit Leadership Theory), bireylerin zihinlerinde bulunan kavramsal kategorileri yansıtmakta ve bireyler gerektiğinde çevresindeki insanları bu modellere göre lider olan ya da lider olmayan şeklinde sınıflandırmaktadır (Eden ve Leviatan, 1975; Lord, vd., 1984). Çalışanların karşılarındaki kişileri zihinlerinde lider olan ya da lider olmayan şeklinde kategorize etmelerine örtük liderlik modeli adı verilmektedir (Yukl, 2010: 135). Bu modeller sosyalleşme süreci içerisinde lider-izleyici ilişkilerine dair edinilen tecrübeler ile gelişir, hafızada muhafaza edilir ve bireyin karşısına zihninde lider olarak kategorize ettiği modele benzer özellikler taşıyan bir kişi çıktığında bu model pasif durumdan aktif duruma geçer.

Lord ve diğerleri (1984) kategorizasyon kuramını liderliğe uyarlayarak liderlik kategorizasyon kuramını geliştirmiş ve bireylerdeki liderlik algılarının hiyerarşik bir

düzen içerisinde zihinsel birtakım kategoriler ya da şemalar oluşturduğunu ve bu kategorilerin her birinin bir lider prototipi/modeli tarafından temsil edildiğini savunmuştur. “Lider modeli” (leader prototype) adı verilen bu kavram “herhangi bir zihinsel kategoriye en iyi temsil eden üyenin ya da o kategoriye ait en yaygın ortak özelliklerinin soyut bir temsili ya da yansıması” biçiminde tanımlanmaktadır (Epitropaki ve Martin, 2004: 293).

Liderlik kavramının anlaşılabilmesi için izleyicilerin zihinlerindeki algısal süreçlere odaklanmak gerektiğini savunan örtük liderlik kuramının temel önermesi, bir kişinin lider olarak adlandırılabilmesi için o kişinin izleyiciler tarafından lider olarak algılanması ve kabul edilmesi gerektiği şeklindedir. Koçel’in (2020: 668) de ifade ettiği üzere “bir kişi, eğer arkasında kendisini izleyen bir insan grubu varsa lider olarak değerlendirilebilir”. Burada vurgulanan, bireyin izleyicilerden bağımsız olarak lider olamayacağı, ancak ve ancak izleyicilerin kendisini lider olarak kabul ettiği durumda lider olarak nitelendirilebileceğidir. Özetle, bir kişi ancak başkaları kendisini lider olarak kabul ediyorsa liderdir (Winkler, 2010: 10).

Bireylerin karşılarındaki kişiyi lider olarak kabul edip etmemeleri ise ideal lider modeli (leader prototype) kavramına bağlı olarak gerçekleşen bir süreçtir. Lider modeli kavramı kısaca “ideal bir lideri en iyi yansıttığı ya da temsil ettiği düşünülen özelliklerin toplamı” şeklinde tanımlanmaktadır. Yapılan çalışmalarda, bu kavramın bir tür hayali referans objesi olduğu ve insanların karşılarındaki kişileri bu hayali ölçütü esas alarak kategorize ettikleri gözlemlenmiştir (Eden ve Leviatan, 1975; Lord, vd., 1984; Cronshaw ve Lord, 1987; Epitropaki ve Martin, 2004; Yukl, 2010; Weidner, 2012).

Örtük liderlik kuramına göre, bir bireyin lider olarak kabul edilmesi, o bireyin özelliklerinin ideal lider modelinin karakteristik özellikleri ile örtüşmesine bağlıdır. Yani, bir bireyin özellikleri, karşılarındaki kişilerin zihinlerinde var olan ve ideal lidere ait olduğu düşünülen özelliklerle örtüşüyorsa o birey lider olarak kabul edilecek, örtüşmüyorsa kabul edilmeyecektir (Winkler, 2010: 14).

Çalışanların örtük liderlik modelleri ile yöneticinin davranışları arasındaki uyum arttıkça çalışanların iş tatmini artacak, buna paralel olarak iş ortamındaki huzur da artacaktır (Epitropaki ve Martin, 2005a: 672). Takipçilerin zihinlerindeki ideal lider modeli ile mevcut yöneticilerinin ortaya koyduğu lider profili arasındaki uyum ne kadar yüksek olursa, çalışan açısından olumlu örgütsel çıktılar da aynı ölçüde yüksek olacaktır (Engle ve Lord, 1997; Lord ve Brown, 2001; Epitropaki ve Martin, 2004, 2005; Schyns ve Meindl, 2005; Rahn, 2010).

Bu çalışmanın temel amacı, çalışanların zihinlerindeki ideal lider modeli ile mevcut yöneticileri tarafından sergilenen lider özellikleri arasındaki uyumun örgütsel özdeşleşmeye etkisini analiz etmektir.

Bu çalışma kendi içinde iki ayrı bölümden oluşmuştur. İlk bölüm kavramsal çerçeveye ayrılmıştır. Burada sırasıyla liderlik, lider modeli ve örgütsel özdeşleşme açıklanmıştır. Liderlik alt başlığında liderlik kavramının tanımı ve kapsamı, liderlik ve yöneticilik ve liderlik yaklaşımları konuları tanımlanmıştır. Lider modeli alt başlığı lider modeli kavramı ve kapsamı ile örtük liderlik konularından oluşmuştur. Örgütsel özdeşleşme alt başlığında ise özdeşleşme kavramı ile örgütsel özdeşleşme konuları açıklanmıştır.

İkinci bölüm ise araştırma kısmını içermektedir. Burada, Aksaray ve Adana illeri Organize Sanayi Bölgeleri'nde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan işgörenlerden toplanan veriler analiz edilerek araştırma konusu ile ilgili birtakım bulgulara ulaşılmış ve elde edilen bulgular doğrultusunda araştırma hipotezleri test edilmiştir. Çalışma sonucunda ilgili çevrelere çeşitli öneriler getirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde liderlik, lider modeli ve örgütsel özdeşleşmenin kavramsal bir çerçevesi ortaya konulmuştur.

1.1. Liderlik

Bu bölümde lider kavramının tanımı ve kapsamı, liderlik ve yöneticilik, liderlik yaklaşımları ve lider modeli kavramı başlıklarına yer verilmiştir.

1.1.1. Liderlik Kavramının Tanımı ve Kapsamı

İnsanlar, bireysel olarak gerçekleştirmeleri mümkün olmayan amaçlarını gerçekleştirebilmek için benzer ihtiyaç ve çıkarlara sahip insanlarla bir araya gelip bir grup oluştururlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 204; Eren, 2008: 432). Bu gruba yön verip onu örgütleyerek bir amaç doğrultusunda harekete geçiren kişi ise lider olarak nitelendirilmektedir (Eren, 2008: 432). Liderlik kavramı sosyal bilimlerde en çok araştırılan konulardan biridir. Hem batı hem de doğu medeniyetlerine ait yazılı metinlerde (örneğin Aristo, Platon) liderlik konusuna açıkça değinilmekte, örgütlerin ve toplumların işleyişi için liderliğin hayati öneme sahip olduğundan bahsedilmektedir (Antonakis ve Day, 2018: 5). Dünyada giderek artan katılımcı yönetim uygulamaları ve iletişim araçlarındaki gelişmeler liderliğe olan ihtiyacın azaldığı yönündeki görüşün önem kazanmasına yol açmış olsa da bütün örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmek için liderliğe ihtiyaç oldukları bir gerçektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 204; Gürsel ve Negiş, 2012: 46). Örgütlerin birer açık sistem olmalarından dolayı devamlı olarak çevreyle etkileşim halinde olmaları ve insan davranışlarının önceden tahmin edilemez olması liderliğe duyulan ihtiyacın nedenlerinden bazılarıdır (Gürsel ve Negiş, 2012: 46).

Bir örgütte işler ters gittiğinde, suçlanan genellikle lider olmaktadır. Aynı şekilde, örgütte her şey yolunda giderken de insanlar liderin başarılı bir performans sergilediğini düşünme eğilimindedir. Liderlerin fark yarattığı ve insanlar, gruplar ve tüm örgüt üzerinde büyük çaplı etkileri olduğu yönündeki yaygın görüşten hareketle araştırmacılar liderliğin kaynağını ve doğasını açıklamaya çalışmışlardır (George ve

Jones, 2012: 338). Dolayısıyla liderlik, örgütsel davranış konuları içerisinde en çok ilgi çeken ve hakkında en çok araştırma yapılan konudur. Ancak tüm bu ilgiye rağmen, halen liderlik kavramı ile ilgili fikir birliği bulunmamaktadır. Örneğin, liderlik gurusu Warren Bennis “The End of Leadership” (Liderliğin Sonu) adlı makalesinde, çalışanların tam katılımı ve iş birliği olmaksızın etkin liderlikten söz edilemeyeceğini savunur. Diğer bir deyişle, sağlam izleyicileri olmayan büyük lider olamaz. İster savaşta ister iş hayatında, isterse protest bir akımda ya da bir basketbol maçında kazanmak ve kaybetmek arasındaki fark tarih boyunca her zaman liderliğe atfedilmiştir (Luthans, 2010: 414).

İyi bir liderin nasıl olduğu ile ilgili tartışmalar yüzyıllardır sürmektedir. Platon’a göre, liderliğin kalitesi ortak planlanmış toplumsal bir çabaya dayanmaktadır ve burada en önemli nokta gelecek vadeden gençlerin eğitilmesi ve ahlâki değerlere sahip çıkılmasıdır. 1513 yılında, Machiavelli hem görevdeki hem de göreve gelmek isteyen idarecilerin hakimiyeti nasıl sürdüreceklarını anlatan bir kitap yazmıştır. 1900’lerde, Henri Fayol’un geliştirdiği yönetim kuramı ise yönetimin en etkili yaklaşımlarından biri haline gelmiştir. Ancak, liderin rolünü tanımlamak konusundaki en önemli katkılardan biri Chester Bernard’ın örgütün ve yöneticilerin işlevlerine dair teorisidir. Bernard’a göre, yönetici işlevlerini yerine getirirken otokratik bir yol izlemek yerine iş birliğine dayalı ve demokratik bir yol tercih etmelidir (Zaballero ve Park, 2012: 36).

Kapsamlı liderlik araştırmaları 2. Dünya Savaşı sırasında daha iyi askeri liderler geliştirmek amacıyla başlamış ve sonucunda insan ilişkileri yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Hawthorne araştırmalarında çalışan performansına etki eden faktörler olarak bireysel ihtiyaçlar ve grup dinamikleri incelenmiştir. Mayo ve Follett çalışanları tutum, inanç ve ihtiyaçların karmaşık bir kombinasyonu olarak tanımlamıştır. McGregor’un Y teorisi ise çalışanları sorumluluk sahibi ve yaratıcı bireyler olarak ele alan modern görüşün felsefi temellerini oluşturmuştur (Zaballero ve Park, 2012: 36).

Koçel (2020: 668) liderliği belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve onları yönlendirmesi süreci şeklinde tanımlar. Robbins ve Judge’a (2013: 402) göre ise liderlik belirli hedeflere ulaşabilme doğrultusunda bir grubu etkileyebilme

kabiliyetidir. Lider ise başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, onlara ilham veren ve etkileyen, o kişilerin kendisini isteyerek izlemelerini sağlayan kişidir. Bir kişi, eğer arkasında kendisini izleyen bir insan grubu varsa lider olarak değerlendirilebilir (Koçel, 2020: 668). Liderlik sadece üst kademelerde görev yapan yöneticilere özgü bir nitelik değildir. (Bass ve Riggio, 2006: 2; Koçel, 2020: 672). Liderlik süreci örgütün her kademesinde gerçekleşebilir. Bir genel müdür de bir ustabaşı da liderlik yapabilir, kendilerini izleyen kişilerin davranışlarını etkileyebilir (Koçel, 2020: 672).

Lider başkalarına benimsetmek ve istemek suretiyle iş yaptırabilen kişidir. Bir başka tanıma göre ise vizyonu, cesareti, bilgi ve deneyimi ile yerinde ve zamanında kesin karar alabilen, mükemmel bir takımı, strateji ve taktik planları olan, değişim yaratan ve uyan, güçlü bir örgüt kültürü oluşturabilen ve sürekliliğini sağlayan kişidir (Bedük, 2012: 147). Liderlik, örgütün formal yapısından bağımsız olarak da ortaya çıkabilmektedir. Resmi olarak atanmış yöneticilerin dışında örgütteki gruplar içerisinde kendiliğinden ortaya çıkan liderler de bulunmaktadır (Robbins, 2002: 130). Altman vd. (1985: 284) liderliğin iki unsuru olduğundan bahseder. Bunlar statüden gelen güç ve astların liderin peşinden gitmeye yönelik istekli olmasıdır. Hurwitz (2018: 4) ise lideri ve izleyicileri tanımlarken etkileme gücünü dahil etmemiştir. Liderliği başkaları tarafından benimsenen bir çerçeve çizmek olarak; izleyiciliği ise başkası tarafından çizilmiş bir çerçeve içerisinde çalışmak şeklinde tanımlamıştır.

Şu ana dek liderlik kavramının tek ve genel geçer bir tanımı bulunmamaktadır. Stogdill (1974) liderlik kavramını tanımlamaya teşebbüs eden kişi sayısı kadar liderlik tanımı olduğundan şikâyet eder. Alvesson ve Sveningsson (2003) ise liderliğin evrensel düzeyde kabul gören bir tanımının yapılmasının imkânsız olduğunu iddia eder (akt. Harrison, 2018: 3). Son 70 yıl içerisinde liderlik kavramına getirilen farklı tanımlamalar Tablo 1.1’de sunulmuştur.

Tablo 1.1: Liderlik Tanımları

Yazar	Tanım	Yaklaşım
Hemphill (1949)	Bireyin grup aktivitelerini idare ederken sergilediği davranıştır.	Davranış
Stogdill (1950)	Bir grubun hedeflerine ulaşmak için gerçekleştirdiği eylemleri etkileme sürecidir.	Süreç
Bennis (1959)	Bir aktörün astlarını arzu ettiği şekilde davranmaya sevk etmesi sürecidir.	Süreç
Katz ve Kahn (1978)	Örgütün rutin yönergelerine mekanik bir biçimde uyum göstermesidir.	Davranışsal süreç
Smircich ve Morgan (1982)	Liderlik bir veya birden fazla bireyin başkalarının gerçekliğini şekillendirmesi ve tanımlaması sürecidir. Bu süreç bireylerin kendi deneyimlerini tanımlama yetilerini doğrudan ya da dolaylı olarak başkalarına teslim etmelerini içerir.	Süreç
Richards ve Engle (1986)	Liderlik, vizyonların açık seçik telaffuz edilmesi, değerlerin somutlaştırılması ve bir şeyleri başarmaya elverişli bir ortamın inşa edilmesi ile ilgilidir.	Davranış
Gardner (1990)	Liderlik, bir bireyin (ya da yönetici kadrosunun) bir grubu lider tarafından benimsenen hedeflere ulaşmaya ikna etmesi sürecidir.	Süreç
Jacobs ve Jaques (1990)	Liderlik, kolektif çabalara amaç katma ve gönüllü çabaları hedefe yönlendirme sürecidir.	Süreç
Kotter (1990)	Liderlik kişileri ve/veya onların fikirlerini yönlendirme ve harekete geçirmeye yarayan bir sürece işaret eder.	Süreç
Drath ve Palus (1994)	Liderlik insanların bir arada ne yaptıklarına anlam verme ve bunun sonucunda insanların bağlılığını artırma sürecidir.	Süreç
Clark ve Clark (1996)	Liderlik, bir grup, örgüt ya da kurum içerisinde meydana gelen, bir lideri ve ortak amaçlara sahip olan ve bu amaçlara ulaşmak için gönüllü çaba sarf eden izleyicileri içeren, dışarıdan gözlemlenebilen eylemler topluluğudur.	Süreç
Barnard (1997)	Liderlik, diğer bireyleri ve onların örgütlü çabalarına rehberlik etme davranışının kalitesine işaret eder.	Davranış
Stogdill (1997)	Liderlik, örgütlü bir grubun hedef belirleme ve hedefe ulaşmaya yönelik çabalarını etkileme sürecidir.	Süreç
Robbins (1998)	Liderlik bir grubu hedeflerine ulaşmaları için etkileyebilme yeteneğidir.	Yetenek
Barker (2001)	Liderlik, dönüşümsel bir değişim sürecidir. Bu süreçte, bireylerin etik anlayışları toplumsal geleneklere entegre edilir.	Süreç
Lussier ve Achua (2001)	Liderlik, örgütsel hedeflere değişim yoluyla ulaşmak amacıyla lider ve izleyicileri arasındaki etkileme sürecidir.	Süreç
Northouse (2010)	Liderlik, bir bireyin diğer bireyleri bir ortak amaca ulaşmak için etkilediği bir süreçtir.	Süreç
Yukl (2010)	Liderlik, insanlara neyin nasıl yapılması gerektiğini anlatmak ve onları ikna etmek amacıyla onları etkileme sürecidir. Bu süreçte ortak hedefler doğrultusunda bireysel ve kolektif çabalar harmanlanır.	Süreç

Kaynak: Harrison, 2018: 6

Liderlik konusu işletme yönetimi sürecinin planlama ve organizasyon fonksiyonlarından sonra üçüncü aşama olan uygulama aşamasında ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler bu aşamada çalışanlarını yönlendirerek ve motive ederek hedefleri gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Bunları yaparken de liderlik davranışı sergilemeleri beklenmektedir (Koçel, 2020: 667). Beş yönetim fonksiyonundan biri yöneltme olduğu için, her yönetici aynı zamanda bir lider olmalıdır (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013: 300). Aynı şekilde yöneltme fonksiyonunun etkin ve verimli biçimde gerçekleştirilebilmesi için yöneticilerin iyi birer lider olması gerektiği vurgulanmıştır (Şimşek ve Çelik, 2019a: 161; Şimşek ve Çelik, 2019b: 124). Şimşek ve Çelik (2019b: 81) liderlik kavramını kısaca insanların hareket ve davranışlarını etkileme sanatı olarak tarif etmektedir. Grup üyeleri tarafından açıklığa kavuşmamış biçimde paylaşılan ortak düşünce ve arzuları bir amaç şeklinde ortaya koyan lider, gücünü grup üyelerinin desteğinden alır ve onlara karşı sorumludur.

1.1.2. Liderlik ve Yöneticilik

Klasik görüşü savunan araştırmacılar “yönetici” ve “lider” kavramlarını eş anlamlı olarak kullanmış ve her yöneticinin aynı zamanda bir lider olduğunu varsaymışlardır. Ancak günümüzde her yöneticinin aynı zamanda bir lider olmayabileceği görüşü benimsenmektedir. Liderlik niteliklerinden yoksun bir yöneticinin etkin olması mümkün değildir (Şimşek ve Çelik, 2019c: 11). Liderlik ve yöneticilik kavramları, her ikisinin de insanlarla birlikte çalışmayı ve önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmayı içermesi bakımından birbirlerine benzer kavramlardır. Yönetim örgütsel kaynakları planlayarak, örgütleyerek, yönelterek ve kontrol ederek örgütsel hedeflere etkili ve verimli biçimde ulaşma olarak tanımlanmaktadır (Daft vd., 2010: 7). Yöneticiler fiziksel kaynaklara odaklanırlar ve “işleri doğru yaparlar”. Liderler ise duygusal kaynaklara odaklanır ve “doğru işleri yaparlar” (Harrison, 2018: 8). Yönetici sadece üst yönetim kademesine karşı sorumludur. Lider ise gücünü grup üyelerinin desteğinden aldığı için onlara karşı sorumludur (Şimşek ve Çelik, 2019c: 12).

Yöneticilik başkaları aracılığıyla işleri yürütmek olarak tanımlanırken liderlik yöneticinin işinin bir parçasıdır ve insanların çabalarını belirli hedeflere ulaşmak için

yönlendirmek amacıyla onları etkileme süreci şeklinde tanımlanmaktadır (Altman vd., 1985: 284). Her lider yönetici olmadığı gibi, her yönetici de liderlik vasfına sahip olmayabilir. Bir örgütsel yapı içerisinde yöneticilerin belirli resmi hak ve yetkilere sahip olmaları, etkili biçimde liderlik yapabileceklerini garanti etmez (Robbins ve Judge, 2013: 402). Günümüzde örgütlerin başarısı ile yöneticilerin liderlik yetenekleri arasında çok yakın bir ilişki vardır çünkü örgüt üyelerini etkilemek için sadece emir vermek yeterli değildir ve mevcut koşulların gerektirdiği etkileme yöntemlerinin seçilmesi gerekir (Şimşek ve Çelik, 2019c: 12). Lider belirsizliğe karşı hareket eden, vizyonundan plan üreten kişidir. Bu nedenle de risk üstlenir. Yönetici ise risk üstlenmekten çok riski kontrol altında tutmaya çalışır (Erdoğan, 2007: 490). Yönetici statükoyu destekler. Lider ise statükoya meydan okur ve değişim getirir (Langton vd., 2014: 258).

Bazı araştırmacılar (Bennis ve Nanus, 1985; Zaleznik, 1977) liderlik ve yöneticiliğin niteliksel anlamda tamamen birbirinden farklı kavramlar olduğunu savunur. Bu yaklaşıma göre bir insan aynı anda hem yöneticilik hem de liderlik vasıflarına sahip olamaz. Diğer bir ifadeyle, bir insan ya yöneticidir ya da liderdir. Yöneticilerin ve liderlerin sahip oldukları değerler ve kişilik özellikleri birbirinden farklıdır. Yöneticiler istikrar, düzen ve verimliliğe değer veren ve olaylara şahsi bakmayan, riskten kaçınan ve kısa vadeli sonuçlara odaklanan kişilik yapısına sahiptir. Liderler ise esneklik, inovasyon ve adaptasyona değer verir ve ekonomik sonuçlar kadar insanlarla da ilgilenirler ve daha uzun vadeli bakış açısına sahiptirler. Yöneticiler işlerin nasıl yürüdüğü ile ilgilenirler ve çalışanların daha iyi performans sergilemelerini sağlamaya çalışırlar. Liderler ise işlerin insanlar için ne anlama geldiği ile ilgilenirler ve insanları yapılacak işlerle ilgili ikna etmeye çalışırlar. Ancak bu yaklaşım deney ve gözleme dayalı araştırma verileri ile desteklenememiştir. Bunun nedeni, insanları bu iki uç karaktere net biçimde kategorize etmenin mümkün olmamasıdır (Yukl, 2010: 6-7).

1.1.3. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik konusundaki araştırmalar özellikler yaklaşımı, davranış yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı ve güncel yaklaşımlar şeklinde dört başlıkta toplanabilir. Bu

yaklaşımlardan hiç birisi tek başına liderlik kavramını açıklamak için yeterli değildir ancak her biri kavramı açıklamaya katkıda bulunmuştur. Bütün yaklaşımlar birbirlerinin eksiklerini tamamlayıcı niteliktedirler (Şimşek vd., 2015: 202). Her yaklaşım farklı hususlara ve özelliklere odaklanmakta, ancak bir arada değerlendirildiğinde etkili bir liderin nasıl olması gerektiğiyle ilgili önemli bilgiler sunmaktadır (George ve Jones, 2012: 340).

Bu başlık altında özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsallık yaklaşımı ele alınmıştır.

1.1.3.1. Özellikler Yaklaşımı

Tarih boyunca Buda, Napolyon, Mao, Churchill, Roosevelt gibi güçlü liderler hep sahip oldukları özellikler ile tarif edilmiştir. Nelson Mandela ve Steve Jobs gibi liderler karizmatik, coşkulu ve cesur sıfatları ile tanımlanmaktadır. Liderleri lider olmayanlardan ayıran kişisel, sosyal, fiziksel ve zihinsel özellikler liderlik araştırmalarının başlangıcına kadar uzanmaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 403). Byrd, 1940 yılından itibaren yapılmış özellikler yaklaşımı araştırmalarını incelemiş ve çalışmalarda tespit edilen özelliklerin yalnızca %5'inin dört ya da beş araştırmada ortak olarak bulunduğunu tespit etmiştir (Altman vd., 1985: 286). 1960'lı yıllarda yapılan benzer bir araştırmada ise 20 farklı çalışma taranmış ve yaklaşık 80 adet liderlik özelliği tespit edilmiş, ancak bu özelliklerden sadece 5 tanesinden ortak olarak bahsedildiği görülmüştür. 1990'lı yıllarda gelinen nokta ise liderlerin “diğer insanlar gibi olmadığı” düşüncesi olmuştur; ancak liderleri karakterize eden özellikler konusunda bir fikir birliği sağlanamamıştır (Robbins ve Judge, 2013: 403).

Liderlik araştırmalarında, etkin liderliği açıklamada bireysel farklılıkların ve kişisel özelliklerin rolü uzun süredir merak konusu olmuştur. Liderin sahip olduğu kişisel özellikleri konu edinen ilk çalışmalar 19. yüzyıldaki “Büyük Adam Teorisi”ne kadar uzanmaktadır. Büyük Adam yaklaşımını benimseyen çalışmalar, kahraman ya da dâhi olarak görülen kişilerin sahip oldukları eşsiz özellikleri belirlemeye çalışmıştır. Büyük Adam yaklaşımına göre, bu eşsiz özellikler liderliği simgeler ve sahip olan kişilerde doğuştan mevcuttur (Zaccaro vd., 2018: 31). Özellikler yaklaşımındaki

“özellikler” sözcüğü ile kast edilen, bir kişinin belirli biçimlerde hissetme, düşünme ve hareket etme eğilimidir. Günümüze kadar yapılan çalışmalar sonucunda lider etkinliğinde rol oynayan birtakım ortak özellikler saptanmıştır. Bu özellikler zekâ, profesyonel bilgi, dominant olma, özgüven, enerji, strese karşı tolerans ve duygusal olgunluk gibi özelliklerdir (George ve Jones, 2012: 340).

Özellikler yaklaşımı ile ilgili olarak, belirli özelliklere sahip olmak ve lider olmak faktörlerinden hangisinin önce geldiği netlik kazanamamıştır. Diğer bir ifadeyle, “belirli özelliklere sahip olmak mı kişiyi lider olma noktasına getirir; yoksa lider pozisyonuna gelen kişide liderlik özellikleri mi ortaya çıkar?” sorusuna tatmin edici bir cevap bulunamamıştır. Özellikler yaklaşımına göre, liderlik özelliklerine sahip olan bireylerin sahip olmayanlara kıyasla etkili lider olma potansiyelleri daha yüksektir. Ancak bu özelliklere sahip olan birçok kişi çoğu zaman lider olmamakta, sahip olan birçok liderin başarısız olduğu birçok örnek bulunmaktadır. Bu çelişkili durumlardan dolayı araştırmacılar etkili liderliği doğuran diğer bireysel ve durumsal faktörleri araştırmaya yönelmiştir (George ve Jones, 2012: 340).

1.1.3.2. Davranışsal Yaklaşım

Özellikler yaklaşımı liderliği açıklamakta başarısız olunca, araştırmacılar liderlerin davranış biçimlerine yönelmiştir. Özellikler yaklaşımında lider olan kişilerin belli özelliklere doğuştan sahip oldukları görüşü hâkim iken, davranışsal yaklaşımda belirli bir eğitime tâbi tutularak insanların sonradan lider olabilecekleri görüşü ağır basmıştır (Robbins ve Judge, 2013: 405; Langton vd., 2014: 261). Davranışsal yaklaşım çerçevesinde yapılan araştırmalar liderlerin davranışları ile iş-grup performansı ve tatmin arasındaki ilişkileri incelemiştir. Yapılan çalışmalarda liderlerde bulunan iki temel eğilim ön plana çıkmıştır. Bu eğilimler görev odaklı olma ve kişi odaklı olma eğilimidir (Altman vd., 1985: 286).

Davranışsal kuram kapsamında yapılmış en önemli çalışmalardan biri 1930’larda Kurt Lewin ve arkadaşları tarafından Iowa Üniversitesi’nde yapılan çalışmadır. Bu araştırmada yöneticilerin liderlik tarzları incelenmiştir ve sonuç olarak otokratik, demokratik ve serbestiyetçi olmak üzere üç liderlik tarzı tespit edilmiştir.

Diğer bir çalışma ise Ohio State Üniversitesi araştırmalarıdır. Ohio State Üniversitesi araştırmacıları liderlerin davranış biçimlerini ve hareket tarzlarını analiz etmişler ve sonuç olarak lider davranışlarını yapıyı harekete geçirme ve anlayış olmak üzere iki grupta toplamışlardır. Üçüncü önemli çalışma ise Michigan Üniversitesi araştırmaları olarak adlandırılmaktadır. Michigan Üniversitesi araştırmacıları da “çalışan odaklı” ve “üretim odaklı” olmak üzere iki tür lider davranışı tespit etmişlerdir (Harrison, 2018: 23). Bu üç çalışmanın ortak noktası, lider davranışlarını “üretim odaklı” ve “insana odaklı” olma şeklinde iki kategoriye ayırmış olmalarıdır (Langton vd., 2014: 261).

Davranışsal yaklaşımın en önemli çalışmaları arasında kabul edilen Iowa Üniversitesi araştırmaları, Ohio State Üniversitesi araştırmaları, Michigan Üniversitesi araştırmaları, Blake ve Mouton’un Yönetsel Diyagram Modeli, Likert’in Sistem 4 Modeli ve McGregor’un X ve Y teorileri çalışmanın ilerleyen bölümlerindeki alt başlıklar altında detaylı biçimde açıklanmıştır.

1.1.3.2.1. Iowa Üniversitesi Araştırmaları

1930’lu yıllarda Iowa Üniversitesi’nden Kurt Lewin’in önderliğinde Ronald Lippitt ve Ralph K. White tarafından bir dizi çalışma yürütülmüştür. Bu çalışmalar Iowa Üniversitesi araştırmaları olarak adlandırılmaktadır. Çalışmaların başlarında 10 yaşındaki çocuklar için hobi kulüpleri oluşturulmuş ve bu kulüpler otoriter, demokratik ve serbestiyetçi olmak üzere üç farklı liderlik anlayışına teslim edilmiştir. Otoriter liderin emirler verdiği ve katılıma izin vermediği, takdir etme ve eleştirme dışında grup üyelerine özel ilgi göstermediği gözlemlenmiştir. Demokratik lider grup içerisinde tartışma ve karar verme faaliyetlerini teşvik etmiş ve eleştirilerinde objektif olmaya gayret göstermiştir. Serbestiyetçi liderin ise gruba tam anlamıyla özgürlük sağladığı ve liderlik adına hiçbir şey sergilemediği görülmüştür. Ancak maalesef Iowa araştırmalarında bu üç liderlik tarzının üretkenlik üzerindeki etkileri doğrudan incelenmemiştir. Esasen Iowa Üniversitesi araştırmaları agresif davranışları incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu deneylerde liderlikle ilgili olarak da ortaya birtakım sonuçlar çıkmıştır. Buna göre, otoriter liderlerin gruplarında yer alan üyelerde yüksek düzeyde agresif davranış gözlemlenmiştir. Bu üyelerin bir kısmı ise ilgisiz kalmış, lider ortamdan uzaklaştığında agresif davranışlar sergilemişlerdir. En çok

agresif davranışın ise serbestiyetçi liderlerin gruplarında sergilendiği ortaya çıkmıştır. Demokratik liderlerin gruplarında ise orta düzeyde agresif davranış sergilenmiştir (Luthans, 2011: 416).

1.1.3.2.2. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

Davranışsal yaklaşım kapsamında yapılan bir diğer liderlik araştırması Ohio State Üniversitesi araştırmalarıdır. Bu araştırma liderlerin davranış biçimlerini ve hareket tarzlarını analiz etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Ohio State araştırmalarında, yapıyı harekete geçirme ve anlayış olmak üzere iki davranış grubu tespit edilmiştir. Yapıyı harekete geçirme, hedeflere ulaşmaya yönelik olarak hem liderin hem de çalışanların rollerinin belirlenmesini ifade etmektedir. Bu tip davranış sergileyen liderler çalışanlarına spesifik bazı çıktıları hedef olarak koyabilir. Anlayış başlığı altındaki lider davranışları ise karşılıklı güven ve çalışanların fikirlerine saygı gibi kavramlar etrafında şekillenir (Langton vd., 2014: 261). Yapıyı harekete geçirme davranışında lider bir görevi tamamlamaya odaklanmaktadır. Bu tür davranış sergileyen liderler hem kendi rollerini hem de astlarının rollerini görev hedeflerinin gerçekleştirilmesine bağlı olarak tasarlamaktadır (Harrison, 2018: 23). Anlayış boyutu ağır basan bir lider çalışanlarının rahatı, refahı ve memnuniyetini ön planda tutar. Örneğin bu davranış türünü benimseyen liderler çalışanları için esnek çalışma saatleri oluştururlar (Langton vd., 2014: 261). Bu liderler kendileri ile izleyicileri arasındaki saygı, güven gibi kavramlara dayalı ilişkilere odaklanmaktadır. Ohio State Üniversitesi araştırmacıları bu iki davranış türünün birbirinden bağımsız olduğunu, bir bireyin her iki davranış türünü de etkin olarak kullanabileceğini öne sürmüşlerdir (Harrison, 2018: 23).

1.1.3.2.3. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Michigan Üniversitesi araştırmalarında da Ohio State Üniversitesi araştırmalarına benzer olarak “çalışan odaklı” ve “üretim odaklı” olmak üzere iki davranış grubu gözlemlenmiştir. Bu araştırmalara göre, çalışan odaklı liderler kişiler arası ilişkilere ağırlık vermektedir. Bu tarz liderler astlarının ihtiyaçlarıyla bizzat ilgilenirler ve çalışanlar arasındaki bireysel farklılıkları olumlu karşılarlar. Üretim

odaklı liderler ise, işin teknik kısımlarına odaklanırlar. Onlar daha çok grubun hedeflere ulaşması ile ilgilenirler ve grup üyeleri onlar için sadece bu amaca hizmet eden birer araçtır (Langton vd, 2014: 261). Araştırmacılar, Ohio State Üniversitesi araştırmalarından farklı olarak bu iki davranış türünün aynı anda yüksek düzeyde sergilenmediğini, birinin yüksek olduğu durumda diğersinin düşük düzeyde sergilendiğini savunmuşlardır. Başka bir deyişle, Michigan Üniversitesi araştırmacılarına göre üretim odaklı liderler çalışanlarla daha az ilgilenmekte, çalışan odaklı liderler ise üretime daha az ağırlık vermektedirler (Harrison, 2018: 23).

1.1.3.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetimsel Diyagram Modeli

Ohio ve Michigan Üniversitelerinde yapılan çalışmalar, lider davranışı konusundaki en popüler araştırma olan Blake ve Mouton'un yönetim diyagramı çalışmalarına zemin hazırlamıştır. Blake ve Mouton, yatay ve düşey eksenli iki boyutlu bir matris üzerinde davranış gruplarını sınıflandırmışlardır. Bu sınıflandırmada yer alan liderlik kategorileri otoriteye itaat (9,1), kulüp yönetimi (1,9), başarısız yönetim (1,1), orta yolcu yönetim (5,5) ve takım yönetimi (9,9) olarak adlandırılmıştır. Otoriteye itaat türü liderlikte üretim odaklı bir yaklaşım benimsenirken insanlar geri plana atılmaktadır (Harrison, 2018: 24). Bunun tam tersi bir yönetim anlayışına sahip kulüp yönetimi türü liderlik ise insan odaklı olup, üretimi ikinci plana atmaktadır. Kulüp yönetiminde işgörenlerin rahat ve mutlu bir örgütsel atmosferde çalışmaları sağlanır ancak görevlerin yerine getirilmesi ikinci planda kalır (Langton vd, 2014: 262). Bu diyagramda en ideal liderlik modeli takım yönetimidir. Takım yönetimini benimseyen lider hem insanlara hem de üretime maksimum düzeyde ilgi göstermektedir. İdeal bir çalışma ortamı mevcuttur (Harrison, 2018: 24). Blake ve Mouton'un yönetim diyagramının en önemli yararı yöneticiler ve liderlere davranışlarını kavramsallaştırma imkânı sunmasıdır. Böylece yönetici kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayarak çeşitli eğitim programları ile yönetim tarzında değişiklikler yapabilir (Koçel, 2020: 683).

1.1.3.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Rensis Likert tarafından geliştirilen Sistem 4 Modeli, Michigan Üniversitesi araştırmalarının bir devamı niteliğindedir. Likert, örgütlerde sergilenen liderlik davranışlarını açıklamak amacıyla gerçekleştirdiği araştırmalar sonucunda, örgütlerde yaygın olarak sergilenen dört liderlik tarzının olduğunu ve davranışsal teorileri benimseyen liderlerin, klasik örgüt teorilerini benimseyen liderlerden daha etkili olduklarını ileri sürmüştür (Kâhya, 2013: 18). Sistem 1 (istismarcı otokratik) örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için zor kullanmanın gerektiği anlayışına dayalıdır. Alt kademeler ceza, tehdit vb. yöntemler kullanılarak çalıştırılmakta ve ödüllendirme ile güven ve ihtiyaçları karşılanmaktadır (Babahanoğlu, 2016: 19). Sistem 2 (yardımsever otokratik) adı verilen liderlik şeklinde lider astlarına az da olsa güvenmektedir. Lider güdüleme aracı olarak genellikle gözdağı ve cezayı, kimi zaman da ödülü kullanır. (Dalgın, 2015: 13). Sistem 3 (katılımcı), önemli kararların tepe yönetimi tarafından alındığı ancak astların da karar sürecini etkilemelerine olanak sağlayan bir liderlik şeklidir (Kâhya, 2013: 19). Sistem 4 (demokratik) ise yönetim ile astlar arasında tam bir güven ortamının hâkim olduğu sistemdir. Bu sistemde işgörenlerin motivasyonlarını arttırmak için grup katılımı ve başarısına dayalı bir ödüllendirme sistemi uygulanmaktadır (Dalgın, 2015: 14).

1.1.3.2.6. McGregor'un X ve Y Teorileri

Neo-klasik yönetim teorileri arasında kabul edilen X-Y teorisi, Douglas McGregor tarafından ortaya atılan ve yönetimin görevlerini ve buna bağlı olarak da lider davranışlarını açıklamayı hedefleyen bir teoridir. McGregor (1957) tarafından yapılan çalışmada yönetimin görevleri ve liderlerin izleyici kitlesinin özellikleri temel iki başlık altında toplanmıştır. Bu başlıklardan birincisi yöneticilerin düzeltici ve önleyici olarak değerlendirildiği ve takipçilerin yönetilmeye ihtiyaç duyduğunu savunan X teorisidir (Diker, 2014: 125). McGregor'un X yaklaşımına göre, insanlar edilgen ve pasiftir. Onları yönlendirmek ve motive etmek gerekir. İnsanlar işi sevmez ve işten kaçmak ister. Onlar örgütsel amaçlar için zorlanmalı ve denetlenmelidir. Bu yaklaşıma göre liderler otoriter tarzdadır. Y yaklaşımına göre ise insanlara zaten sorumluluk yüklenebilir. İş icra ederken fiziki ve zihinsel çaba, oyun veya dinlenme

kadar doğal bir olaydır. Bu yaklaşıma göre liderler demokratik tarzdadır (Ayan, 2013: 30). X teorisi kişinin doğası gereği değişiklikten hoşlanmadığını, sorumluluktan kaçmak istediğini ve sürekli denetlenmesi gerektiğini varsayar (Dalgın, 2015: 17). X teorisine karşı geliştirilen alternatif teori olan Y teorisine göre ise kişileri örgüt amaçlarına yöneltmek için tek yol ceza değildir. Ortalama insan uygun koşullar sağlanırsa sorumlulukları hem kabul eder hem de sorumluluk yüklenme yollarını araştırıp öğrenir (Babahanoğlu, 2016: 24). Sonuç olarak, özellikler yaklaşımında olduğu gibi, davranışsal yaklaşımda da araştırma sonuçlarında tutarsızlıklar görülmektedir. Bu yaklaşımı benimseyen araştırmacılar liderlik tarzlarının performans çıktılarını nasıl etkilediğini açıklamakta yetersiz kalmışlardır (Harrison, 2018: 26).

Kısacası, özellikler yaklaşımı ve davranışsal yaklaşım, etkin liderlerin sahip oldukları düşünülen birtakım özellikleri ve sergiledikleri birtakım davranışları anlamamıza katkı sunmuştur. Ancak, liderlik kavramını tam olarak anlayabilmek için liderin içinde bulunduğu durumsal koşullar tarafından nasıl şekillendirildiğini detaylı biçimde incelemek gereklidir (George ve Jones, 2012: 345).

1.1.3.3. Durumsal Yaklaşım

Yalnızca liderlerin kendilerine odaklanarak diğer faktörleri göz ardı etmenin liderliği açıklamada yetersiz kaldığını gören araştırmacılar dikkatlerini durumsal ve bağlamsal koşullara çevirmişlerdir (Luthans, 2010: 423; Harrison, 2018: 27). Araştırmacılar durumsal koşulların liderlik üzerindeki etkilerini araştırmaya karar verdiklerinde, a koşulu altında x liderlik türünün, b koşulu altında y liderlik türünün daha iyi sonuçlar verebileceğini görmüşlerdir (Robbins ve Judge, 2013: 407). Sosyal psikoloji alanındaki araştırmacılar liderlerin rollerini, becerilerini, davranışlarını ve izleyicilerin performanslarını ve iş doyumlarını etkileyen durumsal değişkenleri tespit etmeye çalışmışlardır (Luthans, 2010: 423). Durumsal yaklaşıma göre, en iyi liderlik tarzı bulunmamaktadır. Etkin liderler durumsal koşullara bağlı olarak farklı liderlik tarzları sergileyebilmektedir. Dolayısıyla, geçmişte ideal olarak görülen bir liderlik tarzı günümüzde işe yaramayabilir (Harrison, 2018: 27).

1.1.3.3.1. Fiedler'in Durumsal Liderlik Kuramı

İlk kapsamlı durumsal liderlik kuramı olarak kabul edilen ve Fred Fiedler tarafından geliştirilen durumsal liderlik kuramına göre, arzu edilen grup performansına ulaşılması, liderlik tarzı ile durumsal koşullar tarafından lidere sağlanan kontrol imkânı arasındaki uyuma bağlıdır (Robbins ve Judge, 2013: 407). Durumsallık kuramı bir liderin her durumda etkili olamayacağını ve mevcut durum için ideal olan lider kim ise onun liderlik etmesi gerektiğini savunur (Harrison, 2018: 28). Durumsal liderlik kuramında liderlik için uygun koşulların oluşması lider-üye ilişkiler, görev yapısı ve liderin pozisyon gücü olmak üzere üç temel değişkene bağlıdır. Bu üç değişken ne kadar yüksek düzeyde olursa koşullar da liderlik için o kadar uygun olacaktır. Bu durumun tam tersi söz konusu ise (her üç boyut da düşük ise) şartlar lider için uygun değil anlamına gelir. Fiedler, yaptığı çalışmalar sonucunda şartların uygunluk düzeyinin çok yüksek ve çok düşük olduğu durumlarda görev yönelimli, yani otoriter ve ödün vermeyen liderliğin etkili olduğu sonucuna varmıştır. Ancak, koşulların uygunluğu orta düzeyde olduğu durumlarda ise kişi yönelimli, yani demokratik liderin etkili olduğunu öne sürmüştür (Luthans, 2010: 423).

Fiedler'in en az tercih edilen iş arkadaşı (LPC) skoru belirlenirken bir liderin geçmiş ve mevcut tüm astlarını değerlendirerek içlerinde birlikte çalışmayı en az tercih edeceği kişiyi seçerek bu kişiyi iki uçlu bir skala üzerinde (dost canlısı-dostça olmayan, iş birliğine açık-iş birliğine kapalı, verimli-verimsiz gibi) puanlaması istenir. Yüksek LPC puanına sahip bir lider astlar da dahil olmak üzere diğer insanlarla yakın ilişkilere sahip olmayı önemsemekte ve ilişkilerinde düşünceli ve destekleyici tavır sergilemektedir. Görevle ilgili hedeflere ulaşılması ise ancak kişiler arası ilişkiler tatmin edici düzeyde ise önemli hale gelmektedir. Düşük LPC puanına sahip bir lider ise temelde hedeflerin gerçekleştirilmesi ile motive olmakta ve görev odaklı davranışlara odaklanmaktadır. Ancak ve ancak grubun performansı istenen düzeyde ise ve görevlerle ilgili sorun yoksa o takdirde astlarla olan ilişkiler önemli hale gelir. Başka bir deyişle, Fiedler'in durumsal yaklaşımına göre, iki lider türü vardır. Bunlardan birincisi görev başarısına odaklanan lider, diğeri ise kişiler arası etkili

iletişime odaklanan liderdir. Hangi tür liderin daha başarılı olacağı ise içinde bulunduğu duruma bağlıdır (Yukl, 2010: 225).

Fiedler'in durumsallık kuramına getirilen çeşitli eleştiriler mevcuttur. Bu eleştirilerden bazılarına göre en az tercih edilen iş arkadaşı (LPC) ölçeğinin geçerliliği tartışmaya açıktır. O nedenle bu ölçekle elde edilmiş olan verilere dayalı sonuçların da tutarsızlıklar içerdiği iddia edilmiştir. Fiedler'in durumsallık modeli, durumsal koşulları da gündeme getirmesi sayesinde araştırmacıların bakış açılarına katkıda bulunmuştur. Ancak buna rağmen neden belli liderlik tarzlarının belli durumlarda diğer tarzlara göre daha etkili olduğu sorusuna bir açıklama getirememiştir (Harrison, 2018: 28).

1.1.3.3.2. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı

William J. Reddin, liderlik davranışları konusunda yapılan çok sayıda araştırmayı incelemiş, Ohio State ve Michigan Üniversitesi araştırmalarında söz edilen görev ve ilişki boyutlarına etkinlik boyutunu da ekleyerek üç boyutlu lider etkinliği modelini geliştirmiştir. Bu model, Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisinin geliştirilmiş halidir. Reddin'in liderlik teorisinin temel dayanak noktası yönetsel etkinliktir. Reddin'e göre bir liderin pozisyonundan kaynaklanan gerekleri yerine getirme derecesi yönetsel etkinlik olarak adlandırılmaktadır. Liderin davranış tiplerine etkinlik boyutu eklenmiş ve böylece üç boyutlu bir liderlik modeli ortaya çıkmıştır (Dalgın, 2015: 28). Konu ile ilgili hiçbir çalışmada etkinlik kavramı üzerinde durulmadığı gözlenmiştir. Bu durum, söz konusu kavramın bağımsız bir değişken olması ile açıklanmaktadır. Bu kuram, liderlik davranışlarını etkin lider davranışları, örtük liderlik davranışları ve etkin olmayan lider davranışları olmak üzere üç başlık altında ve on iki davranış biçimi olarak ele almıştır (Diker, 2014: 136). Oluşan davranış kalıplarının hiçbirinin her zaman ve her yerde etkili olmayacağını söyleyen Reddin, bu iki boyuta bir üçüncü boyut olan etkililiği ekler. Buradaki etkililik, yöneticinin ilişkilerinden çok görevinin tam olarak başarıma derecesidir. Böylece dördü etkili, dördü etkisiz sekiz liderlik tarzı ortaya çıkar. Etkililik kriterinin esas alınması ile sıralanan sekiz tür liderlik yaklaşımının özellikleri; etkisi az kopuk lider (terk eden), etkili kopuk lider (bürokrat), etkisiz adanmış lider (otoriter), etkili adanmış

lider (iyi kalpli otoriter), etkisiz ilgili lider (görevci-misyoner), etkili ilgili lider (geliştirici), etkisiz bütünleştirici lider (uzlaştırıcı), etkili bütünleştirici lider (yürütme) şeklinde sıralanmaktadır (Babahanoğlu, 2016: 29).

1.1.3.3.3. House ve Evans'ın Yol-Amaç Kuramı

Liderlik yaklaşımları arasında en çok saygı duyulan yaklaşımlardan biri yol-amaç kuramıdır. Toronto Üniversitesi profesörü Martin Evans tarafından 1960'larda geliştirilen kuram daha sonra Robert House tarafından genişletilmiştir. Yol-amaç kuramı Ohio State liderlik araştırmalarının kilit unsurları olan girişim başlatma ve anlayış faktörlerini ve motivasyon kuramlarından beklenti kuramını esas almaktadır. Kuramın özü, liderin çalışanların amaçlarına ulaşmalarına yardım etmesi ve bireysel amaçların örgüt amaçlarıyla uyumlu olmasını sağlamak için gerekli yönlendirme ve/veya desteği sunması gerektiği esasına dayanmaktadır. “Yol-amaç” terimi, etkili liderlerin hem izleyicilerinin işle ilgili amaçlarına ulaşmalarını sağlayacak olan yolu netleştirmesi hem de bu yol üzerinde karşılarına çıkabilecek engelleri temizleyerek kolaylaştırması gerektiği inancından ortaya çıkmıştır (Langton vd., 2014: 265). Fiedler'in modeli gibi, yol-amaç kuramı da hem liderlerin hem de içinde bulundukları durumsal koşulların özelliklerini dikkate alan bir yaklaşımdır (George ve Jones, 2012: 349). Yol-amaç kuramı doğrudan motivasyona dayalı beklenti kuramına dayanmaktadır. Yol-amaç kuramına göre, astların liderlerin isteklerini yerine getirmeleri iki koşula bağlıdır. Bunlardan birincisi astların liderin hedeflerini nasıl gerçekleştirebileceklerini anlamalarıdır. İkincisi ise bu süreçte astların şahsi amaçlarını da gerçekleştirecek olmalarına ikna olmalarıdır. Dolayısıyla bu kuram, insan davranışlarının hedefe yönelik olduğu yönündeki rasyonel varsayıma dayalıdır (Kuhnert, 2001: 246).

House, liderlerin astlarını motive etmede kullanabilecekleri dört tür davranış tespit etmiştir. Bunlar yönlendirici davranış, destekleyici davranış, katılımcı davranış ve başarı odaklı davranış olarak sıralanmaktadır (George ve Jones, 2012: 350). Lider astlarını motive ederken hem astlarının hem de yaptıkları işlerin doğasını iyi analiz etmesi gerekir. Örneğin, stres altında çalışan astların söz konusu olduğu durumlarda katılımcı davranışın etkili olma ihtimali daha yüksektir. Karmaşık ve zor işlerde

alışan astlarda ise yönlendirici davranış etkili olmaktadır (George ve Jones, 2012: 350).

1.1.3.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı

Durumsal liderlik kuramına göre liderin başarılı olmasının yolu doğru liderlik tarzını seçmekten geçmektedir; bu da izleyicilerin hazır bulunuşluk düzeylerine bağlıdır. Bu kuram lider başarısında astların rolüne odaklanmıştır. Bunun nedeni lideri kabul eden ya da reddeden kişilerin astlar olmasıdır. Lider ne yaparsa yapsın etkili olabilmesi tamamen astlarının eylemlerine bağlıdır. Bu durum, diğer birçok liderlik kuramında göz ardı edilmiş bir durumdur. Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik kuramında, Fiedler'in durumsal liderlik yaklaşımında olduğu gibi iki temel lider davranışından söz edilmektedir. Bunlar görev odaklı ve ilişki odaklı davranışlardır. Hersey ve Blanchard Fiedler'in modelini bir adım ileriye götürerek her iki davranış biçimini yüksek ve düşük olmak üzere ikiye kategorize bölmüş ve toplam dört adet liderlik tarzı geliştirmiştir. Bunlar emir verme (yüksek görev – düşük ilişki), benimsetme (yüksek görev – yüksek ilişki), katılımcı (düşük görev – yüksek ilişki) ve yetki devretme (düşük görev – düşük ilişki) olarak sıralanmaktadır (Robbins vd., 2013: 220).

1.1.3.4. Modern ve Post-Modern Liderlik Yaklaşımları

1.1.3.4.1. Lider-Üye Etkileşim Yaklaşımı

George Graen ve Fred Dansereau tarafından geliştirilen lider-üye etkileşim modeli, yöneticiler ile her bir ast arasındaki çeşitli ilişkilerin önemini vurgular (Griffin ve Moorhead, 2014: 350). Lider-üye etkileşim modeli, bir lider ile her bir izleyicisi arasındaki rol beklentilerinin karşılanması süreçlerini ve zaman içerisinde gelişen değiş-tokuş ilişkilerini açıklayan teoridir (Dansereau vd., 1975; Graen ve Cashman, 1975). Bu teorinin temel prensibi, lider ile her bir ast arasında karşılıklı bir etkileşim olduğu ve bu etkileşimin sonucunda hem liderin hem de astın ortaklaşa biçimde astın rolünü tanımladığı düşüncesine dayanmaktadır. Bu karşılıklı etkileşimlerin bireysel yetkinliklere ve astların kapasitesine dayalı olarak meydana geldiği iddia edilmiştir.

Zaman içerisinde, bir lider her bir izleyicisi ile ya yüksek etkileşimli ya da düşük etkileşimli bir ilişki geliştirmektedir (Yukl, 2010: 122).

Lider-üye etkileşimi teorisinden önce geliştirilen teorilerin birçoğu liderin davranışlarına ve sahip olduğu özelliklere ya da izleyicilere ve liderliğin gerçekleştirildiği durumsal koşullara odaklanmıştır. Lider-üye etkileşimi teorisi ise psiko-dinamik bir yaklaşım benimseyerek liderlik kavramını liderler ve izleyiciler arasındaki ilişkilere ve etkileşimlere dayandırmıştır (Harrison, 2018: 35). Lider-üye etkileşimi teorisi liderlerin izleyicileriyle nasıl simbiyotik ilişkiler kurabileceğini ortaya koymaktadır. Astlar liderleri ile aynı değerleri ve tutumları paylaştıklarında, etkileşim daha kuvvetli olmaktadır. Etkileşim daha kuvvetli olduğunda ise astlar daha çok tatmin olmakta ve bağlılık düzeyleri artmaktadır (Zaballero ve Park, 2012: 37).

1.1.3.4.2. Karizmatik Liderlik

“Karizma” sözcüğünün kökeni “armağan, doğuştan gelen yetenek, Allah vergisi, doğaüstü güç” anlamlarına gelen ve Helenistik dönemde kullanılan “kharisma” sözcüğüdür (Conger, 2011: 86). M.Ö. dördüncü yüzyılda Aristo tarafından yazılmış eserlerde de karizmatik liderliğe çok benzer kavramlara ve liderlerin izleyicilerini etkilemek için neler yapması gerektiğine dair tavsiyelere yer verildiği görülmektedir (Antonakis, 2017: 59).

Karizmadan söz edilebilmesi için lider tarafından bir krize ya da bir soruna çözüm olarak radikal bir vizyon ortaya atılması ve izleyicileri bu vizyona inandırması gereklidir (Harrison, 2018: 42). Karizmatik liderlik terimini örgütsel davranış yazını içerisinde kullanan ilk araştırmacı ise Robert House’dur. House’un karizmatik liderlik teorisine göre, izleyiciler belirli davranışları gözlemledikleri zaman karşılardaki kişiye kahramanca ve sıradışı birtakım liderlik özellikleri atfetmektedir. Yapılan birçok çalışmada, karizmatik liderlerin vizyon sahibi olmak, bu vizyona ulaşmak için risk almaya istekli olmak, izleyicilerin isteklerine karşı hassas olmak ve sıradışı davranışlar sergilemek gibi karakteristik özelliklere sahip oldukları ortaya konmuştur (Robbins ve Judge, 2013: 413). Luthans (2010: 428) karizmatik lideri kişisel yetenekleri sayesinde izleyicileri üzerinde çok derin ve sıradışı etkiler yaratabilen kişi

olarak tarif eder. Ona göre karizmatik liderler birer kahraman gibi görülmektedir. Ancak, karizmatik liderlerin etik olmayan birtakım davranışlar sergileyebildiği de iddia edilmektedir. Tablo 1.2’de etik ve etik olmayan karizmatik liderlerin özellikleri görülmektedir.

Tablo 1.2: Karizmatik Liderlerin Etik ve Etik Olmayan Özellikleri

Etik Karizmatik Lider	Etik Olmayan Karizmatik Lider
Gücü başkalarına hizmet etmek için kullanır	Gücü şahsi kazanım elde etmek için kullanır
Vizyonunu belirlerken izleyicilerinin ihtiyaçlarını dikkate alır	Şahsi vizyonunu kendine göre belirler
Eleştiriyi dikkate alır ve eleştirilerden ders çıkarır	Eleştirel görüşleri ya da karşıt fikirleri cezalandırır
İzleyicileri özgür düşünmeye ve liderin görüşlerini sorgulamaya teşvik eder	Kendi kararlarının sorgulanmaksızın kabul edilmesini ister
Çift taraflı iletişimi benimser	Tek taraflı iletişimi benimser
İzleyicilerine rehberlik eder, onları destekler ve geliştirir	İzleyicilerinin ihtiyaçlarına karşı duyarsızdır

Kaynak: Luthans, 2010: 429

1.1.3.4.3. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik kavramı ilk kez Burns tarafından telaffuz edilmiştir. Etkileşimci liderlikte izleyicilerin kendilerinden beklenen performans düzeyinin ve bu düzeye ulaştıklarında elde edebilecekleri ödüllerin bilincinde olmaları sağlanır (Harrison, 2018: 45). Etkileşimci liderler izleyicilerinin kişisel menfaatlerine hitap ederek ve çıkarlarını gözeterek onları motive ederler. (Harrison, 2018: 45; Yukl, 2010: 261). Örneğin bir siyasi lider için insanlara iş olanakları sağlamak, para yardımıyla bulunmak ve kampanyaya katkı ve kendisine oy vermeleri karşılığında istedikleri kanun ve düzenlemeleri çıkarmak bu motivasyon araçlarına örnek olarak verilebilir. İşletmelerde ise etkileşimci liderler iş yerinde astlarının gösterdiği çabalara karşılık parasal ve diğer faydalar sağlarlar (Yukl, 2010: 261; Bass ve Riggio, 2006: 3). Etkileşimci liderler izleyicilerine güven verir ve onların görevlerini yerine getirmelerine yardımcı olurlar. İzleyicilerinin istek ve ihtiyaçlarının bilincinde olmakla birlikte, bu isteklerin karşılanması için beklenen performansı gerçekleştirmeleri gerektiğini de açık biçimde ifade ederler (Winkler, 2010: 46).

1.1.3.4.4. Dönüşümcü Liderlik

Son 30 yıl içerisinde, liderlik alanındaki en çok tartışılan konulardan biri dönüşümcü liderlik kavramı olmuştur. “Dönüşümcü liderlik” terimi ilk kez 1973 yılında Dowton tarafından ortaya atılmıştır (Harrison, 2018: 47). Dönüşümcü liderlik kavramındaki “dönüşümcü” sözcüğü ile kast edilen liderin izleyicilerinin bireysel olarak dönüşümüne atıfta bulunduğu gibi örgütün tamamının dönüşümüne de atıfta bulunabilmektedir (Yukl, 2010: 285). Burns (1978), siyasi liderler ile ilgili çalışmasında etkileşimci ve dönüşümcü lider arasındaki farktan bahseder. Etkileşimci liderlik, lider ve izleyicileri arasındaki herhangi bir alışverişe (örneğin çalışanların ekstra performansı karşılığı yöneticilerin parasal ödül vermesi) işaret etmektedir. Aksine, dönüşümcü liderlikte ise lider ve izleyiciler arasında izleyicilerin ihtiyaçlarını esas alan bir etkileşim söz konusudur. Dönüşümcü liderlikte hem liderin hem izleyicilerin motivasyonu artmaktadır (Winkler, 2010: 40). Nitekim dönüşümcü liderlerin daha bağlı, tatmin düzeyi yüksek ve güçlendirilmiş izleyicileri vardır (Bass ve Riggio, 2006: 4).

Bass (1985), ideal etki, ilham verici güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi olmak üzere dört boyuttan oluşan bir dönüşümcü liderlik modeli geliştirmiştir. İdeal etki, liderlerin astları tarafından rol modeli olarak görülmesine işaret eder (Harrison, 2018: 47). İlham verici güdüleme, liderlerin izleyicilerine ilham veren ve onları motive eden bir şekilde hareket etmeleri ve izleyicilerinden yüksek beklentileri olduğunu onlara hissettirmeleri ile ilgilidir (Winkler, 2010: 41). Entelektüel uyarım liderin izleyicilerini yaratıcı ve yenilikçi olma konusunda teşvik etmesi anlamına gelir (Harrison, 2018: 47). Bireysel ilgi ise liderin her ast ile ayrı ilgilenerek bireysel ihtiyaçlarını bilip onlara mentorluk yapmasıdır (Harrison, 2018: 47). Dönüşümcü liderler astlarının endişelerine ve gelişimsel ihtiyaçlarına dikkat ederler ve eski problemlere yeni bakış açılarıyla bakmalarını sağlayarak farkındalıklarını artırırlar. Yapılan çalışmalarda dönüşümcü liderliğin düşük personel devir oranı, yüksek üretkenlik ve yüksek iş tatmini ile yakından ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümcü lidere sahip astlar ise hem liderlerine hem de örgütlerine daha çok güven

duymakta ve eşit muamele gördükleri düşüncesini benimsemekte, bunun sonucunda da daha yüksek motivasyona sahip olmaktadır (Robbins vd., 2013: 225).

1.1.3.4.5. Otantik Liderlik

Otantik liderlik, 1990'lı yıllarda sosyoloji ve eğitim alanlarında ortaya çıkan ve liderlik yazınında yeni tartışılmaya başlayan bir kavramdır (Yücel ve Kılıç, 2018: 82; Tabak vd., 2012: 93; Küçüközkan ve Yüksekbilgili, 2017: 148). Otantik liderlik fikri son yıllarda literatürde oldukça dikkat çeken bir kavram haline gelmiştir. Otantik liderlik esasında örgütlerde ideal bir liderin nasıl olması gerektiğini tarif eden normatif, yani hüküm koyucu ve olması gereken durumu ifade eden bir kuramdır (Yukl, 2010: 423). Pozitif psikoloji yazını çerçevesinde otantiklik kavramı, “Kişinin deneyimleri, düşüncesi, duygu, ihtiyaç veya inançları ile bağlantılı bir biçimde kendini bilmesi” şeklinde tanımlanmaktadır (Harter, 2002: 382; Savur, 2013: 25). Otantik liderler derin ve yüksek ahlaki değerler yaratarak, yüksek düzeyde dürüstlük göstererek izleyicilerinin sosyal kimliklerini geliştirmektedirler. Otantik liderlerin sergiledikleri şeffaflık vasıtasıyla, izleyicileri üzerinde sağlam bir güven duygusu tesis ederek ve onları çok daha güçlü bir biçimde motive edebileceklerini söylemek mümkündür (Çiçek, 2011: 61). Otantik liderlik ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, kavramın dört boyuttan meydana geldiği görülmektedir. Bunlar öz farkındalık, bilgiyi dengeli ve tarafsız değerlendirme, içselleştirilmiş ahlâk anlayışı ve ilişkilerde şeffaflık olarak sıralanmaktadır (Walumbwa vd., 2008; Tabak vd., 2012; Yeşiltaş vd., 2013; Küçüközkan ve Yüksekbilgili, 2017):

1.1.3.4.6. Hizmetkâr Liderlik

Örgütlerde, çalışanlar zaman zaman güçlü CEO'lar ve diğer önemli kişilere hizmet edebilmektedir. Ancak hizmetkâr liderlik teorisi “piramidi tersine çevirerek” liderlerin örgüt üyelerine hizmet ettiği bir ortam oluşturur (Heyler ve Martin, 2018: 231). Hizmetkâr liderlik kavramı Greenleaf (1970) tarafından Hermann Hesse'nin *Journey to the East* eserinden esinlenilerek ortaya atılmıştır. Hizmetkâr liderlerin temel özelliklerinden biri kendi şahsi çıkarlarını düşünmeksizin hareket etmeleridir. Şahsi güçlerini ya da prestijlerini artırmak için değil, içinde bulundukları örgüte,

topluma ve başkalarına hizmet etme isteğinden dolayı liderlik ederler. Dolayısıyla hizmetkâr liderliğin başarı ölçütü örgütsel performans ile sınırlandırılmaz. Hizmetkâr lider hizmet ettiği insanların gelişimine öncelik verir (Liu, 2019: 1100). Hizmetkâr liderlik, insanın içinden gelen ve başkalarının hayatlarında olumlu farklar yaratmaya yönelik güçlü bir dürtü ya da arzu olarak tanımlanmaktadır (Barbuto ve Wheeler, 2006: 318; Heyler ve Martin, 2018: 231). Hizmetkâr lider için hizmet etmek liderlik etmekten önce gelir (Greenleaf, 1977; Heyler ve Martin, 2018: 231). Hizmetkâr liderler başkalarının ihtiyaçlarını ilk sıraya koyarak izleyicileri güçlendiren bir örgütsel kültür oluştururlar. Onların sosyal etkileri iş yerinin ötesine geçerek toplum için değer yaratır (Liu, 2019: 1099).

1.1.3.4.7. Stratejik Liderlik

Stratejik liderliğin literatürde farklı tanımları mevcuttur. Stratejik liderliği 1980’li yıllarda ilk ortaya atan kişi olduğu ifade edilen John Adair stratejik lideri, “örgütün değişim zamanlarında liderlik kademelerinde beklenenleri başarılı bir şekilde yerine getiren kişi” olarak tanımlamıştır. Hitt ve arkadaşları tarafından stratejik liderlik, “gerekli stratejik değişimi yaratmak için geleceği görme, esnek olma ve iş görenleri güçlendirme yeteneği” şeklinde ifade edilmiştir. Diğer bir ifadeyle stratejik liderlik, örgütün iç ve dış çevresini doğru analiz ederek stratejileri oluşturarak, doğru zamanda doğru stratejilerinin uygulanması, değerlendirilmesi ve içinde bulunan ortama uygun liderlik davranışı sergilenmesidir (Turan, 2014: 71). Stratejik liderlik, geleceği öngörmek ve şekillendirmek, bunun sağlanması için gerekli olan stratejik yönetim anlayışını oluşturmak ve bu doğrultuda diğer yöneticilere ve çalışanlara yetki vererek, onları örgüt vizyonu doğrultusunda yenilikçi hedeflere yönlendirmek ve karmaşık küresel rekabet ortamında, gerektiği zaman hızlı bir biçimde stratejik değişimi sağlamaktır (Düzgün, 2018: 34). Başarılı bir stratejik lider heyecan verici bir vizyon belirlemek ve astlarına bunu iletme, örgüt içerisinde yeni liderler yetiştirmek, insanları sorumluluk almaları ve başkalarını motive etmeleri için teşvik etmek gibi niteliklere sahiptir (Swayne vd., 2006: 37).

1.1.3.4.8. Vizyoner Liderlik

Yönetim literatürüne ilk olarak ne zaman girdiği tam olarak bilinmemekle birlikte vizyon kavramı 1990’lardan itibaren kullanılmaya başlanmıştır (Tekin ve Ehtiyar, 2011: 4009). Vizyon, “kişilerin veya kurumların kendilerinin ya da işletmelerinin gelecekte olmasını arzu ettikleri durumun ifadesidir”. Bu anlamda vizyon “gelecekteki varılması veya olması arzu edilen bir durumla ilgili rüya veya hayalin ifade edilmiş bir şeklidir” (Bedük, 2012: 257). Vizyon, diğer bir deyişle, sahip olduğumuz şeylerin anlam ve yansımasıyla zihnimizde çizdiğimiz bir tablodur (Durukan, 2006: 278). Örgütlerin vizyonu hedeflere hitap eden, insanların duygularını yansıtan, onları heyecanlandıran ve çok açık ve net biçimde ifade edilmiş şekilde olmalıdır. Açık ve net biçimde ortaya konmuş vizyonlar çalışanlar tarafından kolaylıkla kavranabilir ve benimsenir (Robbins vd., 2013: 312).

Latince’ de farklı anlamlara sahip olan “videre” fiilinden türetilmiş olan “visio” kelimesi uyanık olmak, anlamak ve kavramak anlamlarına karşılık gelmektedir (Doğan, 2016: 98). Vizyon, geliştirilme aşamasında soyut bir kavramdır. Dokunulmaz, görülmez; ancak varlığı hissedilir. İletme ve sürdürme aşamasında ise, ortak dinamik bir eyleme dönüşür, kendisini gösterir ve paylaşılır (Aytaç, 2000: 51; Durukan, 2006: 278). Vizyon yokluğu örgütsel karmaşıklığa sebep olur ve örgütü körlüğe götürür. Vizyon oluşturma, her zaman için örgütsel başarı için gereklidir. Geleceğe yönelik bir bakış açısı olmadığı zaman, her eğilimin önü tıkanır ve yok olur (Bennis, 1996: 53; Çelik, 1997: 466). Vizyoner lider, geleceğe yeni ve farklı bir bakış açısıyla bakabilen ve bu yeni bakış açısını üstün bir yetenekle analiz edebilen ve kurumsallaştırabilen kişidir (Deniz, 2014: 39). Vizyoner lider, geleceğin vizyonunu oluşturur ve o yöne yönelme isteğini, vizyonu insanlara aktararak insanlara o vizyonu yakalamada oluşabilecek güçlüklerle baş edebilme gücünü ve enerjisini aşılar (Bulut ve Uygun, 2010: 31; Fettahlıoğlu vd., 2018: 187). Vizyoner ve yeni bakış açısına sahip bir yönetici, diğer yöneticilerden farklı olarak değişik gelişmeleri ve olayları okuyabilme yeteneğine sahip olmalıdır (Durukan, 2006: 281). Geleceğin liderlerinin temel görevi, insanların kapasitelerini tam anlamıyla gösterebilmelerini sağlayacak ortak bir vizyon oluşturmak ve onu canlı tutmaktır (Memişoğlu, 2015; Gün ve Aslan, 2018: 220).

1.1.3.4.9. Etik Liderlik

Liderlik ve etik kavramları birbirleriyle oldukça yakından ilişkili kavramlardır. Örgüt içerisinde insanların davranışlarını yönetmeye yardımcı olan etik ilkeleri ya da normları oluşturmak liderin sorumluluğundadır. Bu sorumluluk, örgüt yöneticisinin etkili bir liderlik ve uzun dönemli örgütsel başarı için kritik bir öneme sahip olan etik liderlik rolünü yansıtmaktadır (Çıraklı vd., 2014: 55). Etik bir ortam etkili liderliğe katkı sağlar, etkili liderlik ise etik davranışı beraberinde getirir. Etkili liderlik etik davranışın bir sonucu olduğu gibi etik davranış da etkili liderliğin bir sonucudur. Bu nedenle lider, örgüt içerisinde çalışanların davranışlarını yöneten etik ilkeleri ya da normları oluşturan kişidir. Bu sorumluluk, yöneticinin etik liderlik rolünü ortaya koymaktadır. Etkili bir liderlik ve uzun dönemli örgütsel başarı için bu rol kritik bir öneme sahiptir (Demirtaş, 2013: 95). Etik liderlikte, liderin örgütsel amaçları gerçekleştirirken mevcut yasalar ve politikalar kadar, mesleki etik ilkelerine de uygun davranışlar sergilemesi gerekmektedir. (Paşa ve Negiş Işık, 2017: 136). Etik liderlik, toplumsal yaşamın birçok alanında insanların davranış biçimlerini şekillendirmekte ve doğruluk, dürüstlük gibi özelliklerin yanında, değerlere de ağırlık verilmesine odaklanmaktadır. Liderlerin duygu dünyası içerisindeki doğru, yanlış, sadakatli, erdemli gibi değerler etik liderlerin değerlerinin bir parçası olarak görülebilmektedir (Tabancalı ve Çakıroğlu, 2017: 394).

Etik lider; insanları ve toplumun büyük bölümünü göz önünde bulundurarak çok dikkatli ve ilkel kararlar alan bireydir. Etik lider, doğru işleri yapma arayışı içinde olan, profesyonel davranış sergileyen, doğruluk, dürüstlük, adalet ve şeffaflık içerisinde hareket eden bireyler olarak düşünülebilir (Eroğlu ve Yılmaz, 2015: 282). Etik liderler, insanların kişilik özelliklerine bakmaksızın ve önyargılı olmaksızın onları bireysel farklılıkları ve birbirinden farklı inançları ile kabul ederler. Etik liderlik, kararların etik kurallara uygun şekilde alınması, sistem yapısına etik değerlerin dâhil edilmesi ve bu sistemi oluşturma becerisini içeren bir liderlik türüdür (Aykanat ve Yıldırım, 2012: 261).

1.1.3.4.10. Simbiyotik Liderlik

Simbiyotik liderlik kavramı, biyolojik bir terim olan “simbiyosis” sözcüğünden türetilmiş ve liderlik literatürüne kazandırılmış bir kavramdır. Simbiyosis kavramı, iki organizmanın fiziksel anlamda birbirine bağlı olarak yaşaması veya bir organizmanın başka bir organizmanın içinde varlığını sürdürmesi durumunu ifade etmektedir. Birbirlerine bağlı bir yaşam sürdürmelerinden dolayı, organizmaların büyüyerek gelişmesi simbiyotik bir ilişkinin anahtarını oluşturmaktadır (Köksal, 2011: 57). Simbiyosis kavramının, işletme literatürüne girmesi ile örgütler arası simbiyotik ilişkiler gündeme gelmiştir. Bu anlamda simbiyotik ilişki, taraflar arasında rekabeti öngören ve paylaşılan bir yaşam içerisinde karşılıklı fayda sağlamayı savunan bir kavram olarak ifade edilmektedir. Örgüt içerisindeki yenilikleri başarıyla gerçekleştirebilmek için lider ve izleyicileri arasında karşılıklı faydanın sağlanabileceği simbiyotik bir ortam oluşturmak gerekmektedir (Kâhya, 2013: 38).

Lider, inovasyonu teşvik edebilmek için takipçileri ile simbiyotik bir ilişki içerisinde. Bu ilişki kapsamında örgüt üyeleri örgüte sağladıkları katkıya bağlı olarak eşit biçimde ödüllendirileceklerine, başka bir deyişle kendilerine adil davranılacağına dair lidere güven duymaktadırlar. Sonuç olarak örgüt üyelerinin inovasyon ortaya koyma çabalarında artış görülmesi beklenmektedir. Ortaya çıkacak her başarı veya başarısızlık örgütü bütün olarak etkileyecektir. Örgütün başarıya ulaşma çabasında, liderin astları ile birbirlerine karşılıklı katkı sağlayabilecekleri simbiyotik bir ortam oluşturması önemli bir unsurdur (Köksal, 2011: 64).

1.1.3.4.11. Otokratik Liderlik

Otokratik liderin baskıcı ve agresif bir özelliği vardır. Onun kesin emri olmadan kimse bir şey yapamaz. Tek karar alıcı odur. Otokratik lider emir verir, örgüt üyeleri de itaat eder. Bu liderlik türünde daha çok korku, tehdit ve ceza vardır. Yukarıdan aşağıya doğru bilgi akışına güven duyulurken, tersi kuşkuyla karşılanır (Şimşek vd., 2015: 199). Otokratik liderlik, liderin sahip olduğu ve mevcut pozisyonundan kaynaklanan gücüne güvenerek sıkı bir denetim oluşturarak astlardan verim almayı hedefleyen bir liderlik türüdür (Yerli, 2016: 19). Bürokratik toplumlarda yetişmiş olan

ve belli bir birikime sahip insanlar için uygun bir liderlik tarzıdır. Lider ya da yönetici, çalışanların veya astların duygularını ve düşüncelerini çok fazla dikkate almadıklarından dolayı hem iş tatmini hem de örgüte olan bağlılık minimum düzeydedir. Otokratik lider otoritesini ve sorumluluklarını devretmeden bütün kararları kendisi alır, astların karar verme sürecine katılmalarına izin vermez (Eryeşil ve İraz, 2017: 131). Otokratik liderlikte izleyiciler tamamen yönetim dışındadır, yani amaçlar, planlar ve politikalar belirlenirken izleyicilerin hiçbir söz hakkı yoktur. Onlar sadece liderden aldıkları emirleri harfiyen yerine getirmekle yükümlüdürler (Eren, 2008: 457).

1.1.3.4.12. Demokratik Liderlik

Klasik ve baskın liderlik anlayışının tam tersi konumundaki demokratik liderlik, yöneticinin ve astların ortak çıkarlarını gözetebilmeleri ve karşılıklı olarak değerli olduklarını anlayabilmeleri açısından oldukça önemlidir (Yerli, 2016: 12). Demokratik liderler, yönetim yetkilerini astlarla paylaşma eğilimindedirler. Demokratik liderler, işgörenlerle sürekli iletişim kurabilen, etkin işgücü desteği sağlayan, işgörenlerin motivasyonunu yüksek tutan, onların yeteneklerini açığa çıkaran, etkin takımlar oluşturabilen ve adil ödüllendirme sistemi yaratabilen liderlerdir (İnce, 2013: 3). Demokratik bir lider, astlara yetki devreden, katılımı teşvik ederek astlarını etkilemek için uzmanlık gücü ile beğeniye dayalı gücü kullanabilen liderdir. Demokratik liderlik söz konusu olduğunda, bir grup içerisinde bir arada çalışan ve bir soruna çözüm üretmeye uğraşan kimseler akla gelmelidir. Demokratik lider gruba hizmet eder, grubun normlarını ve değerlerini toplayıp özetler, grubun olası hareketlerinin yönünü anlayarak gruptan önce o hareket eder (Arıkan, 2001: 241). Demokratik liderin yönetimindeki astların kendi kendilerini eğitmeleri söz konusudur. Liderin görevi grubun dış çevre ile temasını sağlamak ve koordinasyon çalışmalarını gerçekleştirmek olarak görülebilir. Demokrat liderliğin bazı uygulamalarında örgüt içerisindeki farklı gruplarda zamanla amaç farklılığına yol açması söz konusu olabilmektedir. Bu sonuç ise işletme içinde kargaşa anlamına gelebilmektedir (Tutar, 2008: 28).

1.1.3.4.13. Katılımcı Liderlik

Katılımcı liderlikte karar alma süreçlerinde bilhassa çalışanların etkin rolüne odaklanan bir liderlik tarzı söz konusudur. Katılımcı liderlik, kararların ortak alınması ya da müşterek etki şeklinde de ifade edilmektedir. Yukl'a (2010) göre katılımcı liderlik ortak karar verme, güç paylaşımı ve güçlendirme kavramlarıyla ilişkilidir. Yol-amaç teorisine göre, çalışanların bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşabilmek için motive edilmesi liderin en temel görevleri arasındadır. Lider, bu motivasyonu sağlamak için ödül enstrümanını kullanabilir; işgören açısından değer verilen ödülleri arttırabilir. Bu bağlamda yol-amaç teorisi tarafından vurgulanan liderlik tarzlarından birisi olan katılımcı liderlik, astların karar alma süreçlerine dâhil edilmesine odaklanmaktadır. Katılımcı liderlik, liderin karar alırken astlarının fikir ve önerilerini dikkate almasını, onlara danışmasını ve astlarını karar alma süreçlerine katılım konusunda cesaretlendirmesini ifade eden bir liderlik davranışdır. Katılımcı liderlik, bazı araştırmacılarca (Argyris, 1955; Yukl, 2010) çalışanların karar süreçlerine dâhil edilmesini önemseydiği için otokratik liderliğin karşıtı olan demokratik liderlik olarak da adlandırılmaktadır (Bitmiş vd., 2015: 4). Fuller'e (1998: 273) göre katılımcı lider, çalışanların kendi çalışma alanlarıyla ilgili konularda işlerin nasıl yürütüleceğine dair kararları onların aktif katılımıyla alır. Liderin katılımı sağlaması astların örgütsel kararlara ve örgüte olan bağlılıklarını, morallerini, kararların doğruluğunu ve örgütsel verimliliği arttırır. Katılımcı lider, katılımı üç farklı düzeyde sağlayabilir: İlki, fiziksel olmaktan çok entelektüel olan zihinsel ve duygusal katılımdır. İkincisi, motivasyonu dolayısıyla da çalışanların yaratıcılığını arttıran katılımdır. Üçüncüsü ise sorumluluk almayı sağlayan katılımdır (Alga, 2017: 101).

1.1.3.4.14. Dağıtımcı Liderlik

Sosyal bilimler alanında liderlik ile ilgili çalışmalarda uzun süredir tek bir kişinin liderlik etmesi görüşü baskın olmuştur. Analiz birimi olarak bireyin alındığı bu tek kişi liderliğinin temelinde liderin yapılmasını istediğı işleri yapmak yatmaktadır. Ancak, analiz birimini tek bir bireyden ziyade daha geniş bir alana yaymak daha sağlıklı olacaktır (Gronn, 2002: 423). Dağıtımcı liderlik terimi bazı araştırmacılar tarafından paylaşımcı liderlik, takım liderliği, katılımcı liderlik ve demokratik liderlik

gibi liderlik türleri ile aynı anlama gelecek şekilde kullanılmıştır. Dağıtımçı liderlikte insanlar ve içinde bulundukları durum arasındaki etkileşim söz konusudur. Liderlik tüm üyeler arasında dağıtılmış vaziyette olup yalnızca tek bir liderin eylemleri ile sınırlı değildir (Harrison, 2018: 51). Dağıtımçı liderliğin çıkış noktası örgütlerdeki iş bölümüdür. Liderlik, örgütlerin tepesindeki büyük ölçekli dönüşümsel değişim eylemleri içerisinde olabileceği gibi küçük, marjinal, informal ve güncel hareketler içerisine yayılarak da ortaya çıkmaktadır (Baloğlu, 2011: 167). Dağıtımçı liderlik, bir örgütteki tüm bireylerin karar alma mekanizmasındaki yerini alması olarak da tanımlanmaktadır (Ereş ve Akyürek, 2016: 430). Dağıtımçı liderlik için önemli olan, en üst ve en alt pozisyonda yer alana göre ele alınması değil, sorumluluğun ortaklaşa paylaşılmasıdır (Harris, 2008). Bundan dolayı tüm astların yönetim sürecinde, örgütün değişim ve gelişim çabalarında sorumluluk almaları önem arz eder. Dolayısıyla örgütte bu sorumluluk alma isteğini teşvik edecek, iş birliği ile hareket ederek güven içerisinde çalışabilecek bir grup oluşturulması gerekmektedir (Harris, 2005).

1.1.3.4.15. Girişimci Liderlik

Belirsizlik ve karmaşıklık ortamında ve kriz durumunda kendine güvenerek yenilik yapabilme ve riski göze alabilme olarak tanımlanan girişimcilik, hem risk almayı hem de üretim faktörlerini bir araya toplayarak bunları etkin kullanmayı ve yenilik yapmayı içerdiğinden dolayı liderlik kavramı ile yakından ilişkilidir (Zorlu ve Tetik, 2018: 299). Girişimci liderlik ise öngörülmesi mümkün olmayan çevresel koşullar ile başa çıkabilmek için girişimci liderin örgütün gerekli çeşitliliği sunabilme kapasitesini artırma ve fırsatları yakalayabilmek için örgütü yeniden konumlandırabilme kabiliyeti olarak tanımlanır (Uncuoğlu Yolcu, 2017: 188). Girişimci liderler izleyicilerin kendi girişimcilik becerilerine ve kabiliyetlerine olan inançlarını artırarak onları inovasyon ve yaratıcılığa teşvik ederler (Mokhber vd., 2016: 418). Kuratko'ya (2007: 6) göre bu yüzyılda işletmelerin sürekli olarak inovasyon yaptıkları ve proaktif bir yaklaşım benimsedikleri ölçüde küresel pazarda var olabilecektir. Dolayısıyla girişimci lider örgüt içinde yenilikçi fikirleri teşvik eden bir yaklaşım sergilemelidir (Kuratko, 2007: 6). Girişimci liderlik yalnızca büyük işletmelerde değil aynı zamanda yeni kurulmuş işletmelerde de kritik önem

taşımaktadır. Yeni girişimlerin büyük bölümünün karşı karşıya kaldığı belirsiz iş ortamı ve piyasadaki artan rekabet düzeyine bağlı olarak, girişimci liderlik örgütün büyüyüp gelişmesinde belirleyici unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Yüksek düzeyde belirsizlik ve türbülans içeren dış çevreye sahip örgütlerin başarısında da önemli rol oynamaktadır (Yang vd., 2019: 2).

1.1.3.4.16. Ruhsal Liderlik

Son yıllarda iş ortamında yoğun biçimde rastlanan aşırı stres, internet kullanımının yaygınlaşması sonucunda ortaya çıkan tekdüzelik, kapitalizmin doğurduğu hızlı tüketim, bilgiye çabuk ulaşmanın getirdiği anlık haz ve bireyin hissettiği yalnızlaşma ve toplumdan soyutlanmışlık hissi ruhsal liderliğin ortaya çıkışına zemin hazırlamıştır (Baloğlu ve Karadağ, 2009: 173). Maneviyat olarak da adlandırılan ruhsallık kavramı, bireylerin sahip oldukları etik bilinçle de ilişkilidir. Başka bir deyişle, kişilerin farklı durumların etik boyutunu nasıl algıladıkları ile de yakından ilgilidir. Ruhsallığın yükselmesi, kişinin etik olan ya da olmayan durumlarla ilgili algılamalarını etkilemektedir. Ruhsallık, kavramsal olarak etik temelli biliş düzeyi ile yakından ilintili olan ve bireylerin farklı durumları etik açıdan nasıl algıladığına karar vermesi açısından önemli bir faktördür (Tuna ve Yeşiltaş, 2013: 188).

1.1.3.4.17. Kuantum Liderlik

Dilbilimsel açıdan, kuantum birşeyin miktarını, mekanik ise hareket bilimini ifade eden kavramlardır. Kuantum mekaniği perspektifi ile değerlendirildiğinde, doğa karmaşık, devamlı olarak evrimleşen, çalkantılı, kaotik ve belirsizdir (Zohar, 1997). Yönetim biliminde kuantum yaklaşımının etkisine bakıldığında, değişimin yönetilmesi ve dış dünyayı yorumlama konusunda farklı bir bakış açısı getirdiği söylenebilir. Kuantum yaklaşımına göre değişim kontrol altına alınamaz, sadece yönlendirilebilir. Kuantum paradigmasına göre olaylar basit bir sebep-sonuç modeli ile açıklanamayacak kadar karmaşıktır; o nedenle gözlem, hayal gücü ve yaratıcılık gibi kavramlar ön plandadır. Dolayısıyla yöneticilerin işi kaosu yönetmektir. Kuantum paradigmasında iş birliği yaratıcılığı, inovasyonu ve tam potansiyeli meydana çıkarır.

Dolayısıyla örgüt, çalışanlar, müşteriler, toplum, piyasa ve ekoloji birbiriyle etkileşim halinde olan ve birbirini tanımlayarak gerçekliği ve örgütün geleceğini birlikte yaratan unsurlar olarak değerlendirilir (Hanine ve Nita, 2019: 842).

Günümüze kadar uzanan baskın Taylorizm yönetim anlayışının aksine, kuantum liderler dünyanın sınırsız bilgidен oluştuğu gerçeğinin bilincinde ve sınırsız olasılıklara hazırdır. Yaratıcılıklarını dizginlemezler ve astları için çalışmaktan çekinmezler. Kaostan bilgelik üretirler ve etik ve ortak değerlere öncelik verirler. Farklı koşullara kolay adapte olur ve önceden belirlenmiş rotanın dışına çıkmaktan korkmazlar. Sorunlara ve başarısızlıklara odaklanmak yerine olayların olumlu yanlarını görmeye çalışırlar. Kuantum bakış açısına göre, lider örgütün başarısına katkı sağlayan yüzlerce ya da binlerce kişiden biridir (Hanine ve Nita, 2019: 847).

1.2. Lider Modeli

Bu bölümde lider modeli kavramı ve kapsamı, örtük liderlik kuramı ve örtük liderlik kuramının kuramsal temellerine yer verilmiştir.

1.2.1. Lider Modeli Kavramı ve Kapsamı

Son yıllarda liderlik üzerine yapılan araştırmalarda, izleyicilerin liderleri nasıl algıladıkları konusu örgüt için giderek önemi artan bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Öyle ki, izleyiciler tarafından yetkin olarak değerlendirilen liderlerin örgüt içerisinde pozisyonlarını korudukları ya da daha üst pozisyonlara yükseldikleri ve daha yüksek oranda güç sahibi oldukları görülmektedir. Lidere tanınan yasal güç ise izleyicilerin ve diğer paydaşların liderin sorun çözme konusundaki becerilerine dair olumlu algı geliştirmelerine bağlıdır. Bu noktada, izleyicilerin lidere dair algılamalarının oldukça önemli olduğu ifade edilmiştir (Lord ve Maher, 1991; Yukl, 2010; Winkler, 2010).

Koçel'in (2020: 668) ifadesiyle "bir kişi, eğer arkasında kendisini izleyen bir insan grubu varsa lider olarak değerlendirilebilir". Bu tanımda vurgulandığı üzere, liderlik "izleyicilerden bağımsız olarak var olamayan, ancak ve ancak izleyicilerin algısına bağlı olarak var olabilen bir olgu" olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer bir

deyişle, bir kişi ancak başkaları kendisini lider olarak kabul ediyorsa liderdir (Winkler, 2010: 10). Tam bu noktada “lider modeli” ya da lider prototipi (leader prototype) kavramı devreye girmektedir. Kısaca ideal bir lideri en iyi yansıttığı ya da temsil ettiğı düşünölen özelliklerin toplamı şeklinde tanımlanabilecek olan bu kavramın bir kişinin lider olarak kabul edilip edilmeyeceğini belirleyen bir unsur olduğı yapılan çalışmalarda ortaya çıkmıştır (Eden ve Leviatan, 1975; Lord vd., 1984; Cronshaw ve Lord, 1987; Hunt vd., 1990; Epitropaki ve Martin, 2004; Yukl, 2010; Weidner, 2012). Bu görüşe göre, bir bireyin lider olarak kabul edilmesi, o bireyin özelliklerinin ideal lider modelinin karakteristik özellikleri ile örtüşmesine bağıdır. Yani, bir bireyin özellikleri, karşısındaki kişilerin zihinlerinde var olan ve ideal lidere ait olduğı düşünölen özelliklere ne ölçüde benziyorsa, o kişiler tarafından o ölçüde lider olarak kabul edilecektir (Winkler, 2010: 14).

Eden ve Leviatan (1975: 741), liderlik özelliklerinin izleyicilerin zihninde halihazırda mevcut olduğunu ilk iddia eden araştırmacılar arasındadır. Liderlik kavramı, izleyicilerin zihinlerinde bulunmaktadır ve bundan dolayı izleyicilerin ne düşündüklerini bilmek önemlidir (Lord ve Emrich, 2000: 551). Nitekim liderlik, “takipçilerin nezdinde liderin gözlenebilen kişilik özellikleri ile liderliğe ilişkin algılanan örtük fikirleri arasındaki uyum” olarak da tanımlanabilmektedir (Eroğluer, 2014: 113).

En basit tanımıyla lider modeli, “lideri tanımlamak ve bir kişiyi lider olarak kategorize etmek için kullanılan zihinsel modeller” şeklinde ifade edilebilir (Lord vd., 1984: 345; Lord ve Maher, 1991: 29). İnsanlar karmaşık bilgilerle başa çıkabilmek için bilişsel basitleştirme mekanizmalarını kullanırlar. Bu sosyo-bilişsel süreçler örgütsel ortamda da geçerli olup yapılan araştırmalar çalışanların karşısındaki insanları lider ve/veya izleyici olarak sınıflandırmaya eğilimli olduklarını göstermiştir (Engle ve Lord, 1997; Lord, 1985; Lord vd., 1982; Hunt vd., 1990; Lord ve Maher, 1991; Epitropaki, Sy vd., 2013). Her insan, ideal liderin nasıl bir karaktere sahip olması gerektiğine dair fikirlere sahiptir. Bu fikirler kişinin zihnindeki lider modelini oluşturur ve kişi karşısındaki insanı bu modelle kıyasladıktan sonra onu lider veya değıl şeklinde kategorize eder. Kişilerin zihnindeki bu ideal lider, belki lisedeki takım

koçundan, belki kişinin anne veya babasından, belki de çok etkilendiği bir arkadaşından modellenmiş olabilmektedir (Tabak vd., 2010: 75).

Çalışanların zihnindeki lider modeli ile yönetici özellikleri arasındaki uyum arttıkça, meydana gelen ortak anlayış ile birlikte iş ortamındaki sosyal etkileşimin de artacağı iddia edilmiştir (Engle ve Lord, 1997: 1004). Benzer şekilde çalışanların örtük liderlik modelleri ile yöneticinin davranışları arasındaki uyum arttıkça çalışanların iş tatmini artacak, buna paralel olarak iş ortamındaki huzur artacaktır.

Son yıllarda liderlik araştırmaları lider ve izleyiciler arasındaki ilişkilere odaklanmıştır (Ramirez, 2014: 24). Bu araştırmalar içerisinde liderin izleyiciler tarafından nasıl algılandığı ve hangi süreçlerden geçerek lider olarak kabul edildiği merak konusu olmuştur. Lider modeli kavramı bu süreçte açıklık getirmek amacıyla ortaya atılmıştır. Bu kavram Constantin Stanislavski'nin "Hakikat inançtan, inanç hakikatten ayrılamaz." sözünde de belirtilen kişilerin inanç ve algılarının hakikatin bir parçası olduğu tezi ile de desteklenmiştir (Hunt vd., 1990: 46).

Her insanın zihninde, lider olan kişileri lider olmayan kişilerden ayırt eden özellikleri barındıran kategoriler olduğu varsayımından (Lord vd., 1984: 92) yola çıkarak, her birey için ideal bir lider modeli olduğunu öne süren Örtük Liderlik Kuramı (Implicit Leadership Theory), bireylerin zihinlerinde bulunan kavramsal kategorileri ve bireylerin gerektiğinde çevresindeki insanları bu modellere göre lider olan ya da lider olmayan şeklinde sınıflandırdıklarını yansıtmaktadır (Eden ve Leviatan, 1975; Lord vd., 1984). Çalışanların karşısındaki kişilerin çalışanların zihinlerinde lider olan ya da lider olmayan şeklinde kategorize edilmesine örtük liderlik modeli adı verilmektedir (Yukl, 2010: 135). Bu modeller sosyalleşme süreci içerisinde lider-izleyici ilişkilerine dair edinilen tecrübeler ile gelişir, hafızada muhafaza edilir ve bireyin karşısına zihninde lider olarak kategorize ettiği modele benzer özellikler taşıyan bir kişi çıktığında bu model pasif durumdan aktif duruma geçer.

Örtük liderlik kuramı, bir kişinin lider kavramı ile ilişkilendirdiği ya da bağdaştırdığı tüm özelliklerin toplamıdır. Örtük liderlik kuramı, birey tarafından liderin karakteristik özelliği olarak görülen fiziksel özellikler (örneğin boy ve

cinsiyet), kişilik özellikleri (örneğin baskın ya da agresif) ve davranışları (örneğin motive edici, vizyoner) içermektedir. Bu özellikler arasında lideri en iyi temsil ettiği düşünülen özelliklerin toplamı ise lider modelini oluşturur (Weidner, 2012: 3). Nitekim Pfeiffer (1977) ve Hollander (1978) bir kişinin lider olarak kabul edilebilmesinin o kişinin özellikleri ile izleyicilerin bir liderin nasıl olması gerektiği ile ilgili örtük zihinsel kavramsallaştırmaları arasındaki uyuma bağlı olduğunu ifade etmişlerdir (Johnson, 2007: 17).

Lord ve diğerleri (1984) kategorizasyon kuramını liderliğe uyarlayarak liderlik kategorizasyon kuramını geliştirmiş ve bireylerdeki liderlik algılarının hiyerarşik bir düzen içerisinde zihinsel birtakım kategoriler ya da şemalar oluşturduğunu ve bu kategorilerin her birinin bir grup lider prototipi/modeli tarafından temsil edildiğini savunmuştur. “Lider modeli” (leader prototype) adı verilen bu kavram “herhangi bir zihinsel kategoriye en iyi temsil eden üyenin ya da o kategoriye ait en yaygın ortak özelliklerinin soyut bir temsili ya da yansıması” biçiminde tanımlanmaktadır (Epitropaki ve Martin, 2004: 293). Phillips (1984) tarafından ise lider modeli “ideal bir liderin ya da ideal bir lider ile en çok özdeşleştirilen özelliklerin soyut bir tasviri” olarak tanımlanmaktadır. İzleyiciler sosyal etkileşimler ve geçmişte liderler ile yaşadıkları tecrübeleri aracılığıyla bir lider modeli geliştirir ve lideri tanıma, anlama ve lider davranışlarına tepki verme gibi durumlarda bilgi işleme amacıyla bu lider modelinden faydalanırlar (Bray vd., 2014: 395). Bu lider modellerinin sosyal faktörlere (televizyon, kitap, vb.) maruz kalma, kişiler arası etkileşimler (ebeveynler, arkadaş grupları, vb.) ve lider pozisyonundaki kişilerle (öğretmen, süpervizör, vb.) geçmişte edinilmiş tecrübeler sayesinde meydana geldiği iddia edilmektedir. (Koommoo-Welch, 2008: 9).

Lider modeli kavramının temelleri kategorizasyon kuramına (Rosch, 1978) dayanmaktadır. Kategorizasyon kuramına göre insanlar karmaşık dünyadaki olayları, nesneleri ve insanları zihinlerinde daha anlaşılabilir hale getirmek için alt kategorilere göre sınıflandırırlar. Bu sınıflandırma sürecinde “prototip” (ideal model) kavramı ön plana çıkar. Şöyle ki, insanlar bir kişiyi ya da nesneyi zihinlerinde belli bir kategoriye yerleştirirken o kategorinin prototipini, yani o kategoriye dâhil olan kişi veya

nesnelerin içerisinde o kategoriye en iyi temsil eden ideal bir örneği referans alırlar. Bu ideal örnek, söz konusu kategoriye ait ortak özelliklerin tamamını bünyesinde barındırdığı düşünülen hayali bir modeldir. Kişi, karşılaştığı olayları ve kişileri kategorize ederken bu hayali model ile karşılaştırır ve model ile arasındaki benzerlik oranına göre onları kategorize eder (Nye ve Forsyth, 1991: 361).

Lider modelleri ise sosyal olaylar, kişiler arası etkileşim ve geçmişte liderlerle bir arada bulunmak suretiyle edinilmiş tecrübelerin birleşmesi ile meydana gelmektedir. Sonrasında, bireyler tarafından mevcut lider kategorisine ait karakteristik özellikler ile karşılarındaki insanın davranışları ya da kişilikleri zihinsel olarak kıyaslanır. Bu kıyaslama sonucunda bireyin zihnindeki karakteristik lider özellikleri ile karşılarındaki kişinin özellikleri birbirine ne kadar yakın ya da uyumlu ise kişi o ölçüde lider olarak kategorize edilir (Epitropaki ve Martin, 2004: 293).

Kategorizasyon sürecinde kişiler karşılaştıkları potansiyel liderin niteliklerini bilinçli veya bilinç dışı olarak gözlemler, birçok faktörün etkisiyle bu nitelikleri o güne kadar zihinlerinde oluşan ideal lider modeliyle kıyaslar ve zihnindeki lider modeliyle uyum sağlayan kişiyi lider olarak sınıflandırır (Kızıloğlu, 2011: 1). Bir başka ifadeyle, izleyiciler karşılarındaki kişiyi zihinlerindeki ideal lider modeliyle karşılaştırarak, bu karşılaştırmaların sonucuna dayanarak ya lider kategorisine koymakta ya da lider olmadığına karar vererek “lider olmayanlar” kategorisine koymaktadır (Nye ve Forsyth, 1991: 361).

İşgörenlerin örtük liderlik modelleri ile yönetici davranışları arasındaki uyum ne kadar yüksek olursa işgörenlerin iş tatmini düzeylerinin de yüksek olması, dolayısıyla iş ortamındaki huzurun artacağı beklenmektedir (Epitropaki ve Martin, 2005a: 672). Aynı şekilde örgütler, çalışanlarının zihnindeki lider prototiplerini bilir ve bu prototiplere uygun liderler tercih ederlerse çalışanlar lideri benimser ve motive olur. Böylece, örgütte verimlilik artarak etkinlik sağlanır (Kinter, 2016: 43).

Yapılan çalışmalarda izleyicilerin mevcut liderlerine dair tanımlamalarının örtük liderlik modelleri tarafından şekillendirildiği tespit edilmiştir. Bu durum, takipçilerin farklı ideal lider modellerini içselleştirdiklerini; bundan dolayı da liderlerin

izleyicilerin gözünde lider olarak algılanmak ve takip edilmek için izleyicilerin lider modellerine uymak zorunda oldukları anlamına gelmektedir. Bunu başarabilmek için liderler izleyicilerin örtük liderlik modeline uygun olduğunu düşündükleri özellikleri ve davranışları model alarak bu davranışları sergilemelidir. Bu sayede, izleyicilerin bir liderin nasıl olması gerektiğine dair zihinlerindeki ideal model ile karşılarındaki potansiyel liderin özellikleri uyum içerisinde olduğunda, karşılarındaki kişiyi olumlu olarak değerlendirecek ve onu lider olarak algılayacaklardır (Johnson, 2007: 17).

Bu prototipler sayesinde belli durumlarda liderin hangi niteliklere sahip olması gerektiği hakkında bireylerin zihninde bir fikir oluşur. Bu bilişsel yapılar aracılığıyla kişiler karşılarındaki insanları lider ya da lider olmayan şeklinde kategorize eder ve zihinlerindeki ideal lider modeline uygun kişileri lider olarak algılar. Gözlemciler, uyarıcı olan bireyi prototipik lider (ideal lider) özellikleriyle kıyasladıklarında eğer benzerlik olduğuna kanaat getirirlerse liderlik şeması aktive olur. Bu şemanın aktive olması, bireylerin söz konusu şemayla ilgili bilgileri kodlamalarına ve geri çağırmalarına, aynı zamanda şemayla ilgili bilgileri bunlar var olmadığı halde yanlış hatırlamalarına neden olur (Özalp Türetgen ve Cesur, 2010: 54).

İdeal lider modellerinin herkes için aynı olmadığı, etkili lider özelliklerinin kişiden kişiye değişebileceği ifade edilmektedir. Lider modellerinin geçmiş tecrübeler ve kişiler arası etkileşim ile zaman içerisinde geliştiği göz önüne alındığında, kişilerin farklı lider modellerine sahip olmaları oldukça normal olarak değerlendirilmektedir (Nye ve Forsyth, 1991: 362).

1.2.2. Örtük Liderlik Kuramı

Kişilik kuramı (Shweder, 1975) ve örtük psikoloji kuramına (Wegner ve Vallacher, 1977) göre, bireyler olayları anlamlandırmak, sebeplerini anlamak ve etraflarındaki dünyadaki düzeni kavrayabilmek için örtük (dışa vurulmayan, telaffuz edilmeyen, saklı) teoriler geliştirirler (Hunt vd., 1990: 42).

Liderlerin izleyiciler tarafından değerlendirilmesi “örtük liderlik modelleri” (implicit leadership theories) adı verilen ve etkili liderlerin özellikleri hakkındaki

inançlar ve varsayımlar anlamına gelen zihinsel modeller aracılığıyla gerçekleştirilmektedir (Eden ve Leviatan, 1975; Lord vd., 1984; Epitropaki ve Martin, 2004). Örtük liderlik modelleri “sosyal algılama ile başlayan, nedensel muhakemeler ve çıkarımlarla ilerleyen ve davranışsal sonuçlar ile sona eren” bir anlamlandırma sürecidir (Crittenden, 1983: 426).

İnsanlar zihinlerinde lidere dair önceden bir model oluşturur ve karşısına çıktığı andan itibaren lideri teşhis eder, fikri sorulduğunda liderin nasıl biri olması ve ne tür davranışlar sergilemesi gerektiğini kolayca ifade edebilirler (Johnson, 2007; Tabak, Kızıloğlu ve Türköz, 2013: 101). Etkili bir lider olmak sadece liderin kendi davranışlarına değil aynı zamanda izleyicilerin bilgi işleme davranışına da bağlıdır. Belirli bir durumda bir kişinin lider olarak kabul edilip edilmeme durumu izleyicilerin liderliğin sebepleri, sonuçları ve doğasına ilişkin varsayımları, inançları ve beklentilerinden oluşan düşünce yapıları tarafından belirlenir. Bu düşünce yapıları örtük liderlik kuramı olarak adlandırılır (Felfe ve Petersen, 2007: 2). Örtük liderlik en basit tanımıyla “ideal bir lideri karakterize eden ya da nitelendiren özellikler hakkındaki kişisel varsayımlar” şeklinde tanımlanabilir (Epitropaki ve Martin, 2004: 293). Başka bir ifadeyle, liderlik, liderin nitelikleri, karakteri ve davranışlarını kapsayan sürecin takipçiler tarafından örtük biçimde yani bilinçaltında yorumlanması neticesinde ortaya çıkar (Smith ve Foti, 1998; Tabak vd., 2013: 101). Bir başka çalışmada ise örtük liderlik, çalışanların mevcut yöneticilerinin liderlik özelliklerini kıyaslamakta kullandıkları bir tür standart olarak tarif edilmektedir (Rahn, 2010: 27).

Örtük liderlik modelleri belirli bir yönetici türü için (işletme yöneticisi, askeri personel, erkek lider, bayan lider, tecrübeli lider, vb.) için geçerli olan özellikler, beceriler ya da davranışlar ile ilgili kalıplaşmış düşünceleri ve ideal modelleri içermektedir. Örtük modeller zaman içerisinde kazanılan tecrübeler ve sosyo-kültürel unsurlar aracılığıyla gelişir ve şekillenir. Örtük modeller inançlar, değerler, kişilik özellikleri gibi kişisel özelliklerin yanı sıra örgüt kültürü ve ulusal kültürden de etkilenir (Yukl, 2010: 136). Örneğin, Brain ve Lewis’in (2004) yaptıkları çalışmada Avustralya toplumunun karakteristik olarak güç mesafesi düşük ve bireysellik düzeyi yüksek bir toplum olmasından dolayı Avustralyalıların dönüşümcü liderliği

tercih ettikleri tespit edilmiştir (Fein vd., 2015: 70). Bir liderin sahip olması gereken özelliklere dair düşünceler demografik ve kültürel özelliklere göre değişebilmektedir. Aynı davranış liderin kimliğine (kadın ya da erkek) veya izleyicilerin sahip olduğu kültürel değerlere göre (bireyselci ya da kolektivist) olumlu ya da olumsuz biçimde değerlendirilebilir. Kültürel çeşitlilik barındıran ülkelerde örtük modeller arasında da farklılıklar olduğu görülmektedir (Yukl, 2010: 136).

Örtük liderlik kuramı ilk olarak Örtük Kişilik Kuramı'nın (Schneider, 1973) bir uzantısı olarak ortaya atılmıştır. Konu ile ilgili yapılan ilk çalışmalarda örtük liderlik olgusu liderlik çalışmalarında kullanılan ölçeklerin geçerliliğini tehdit eden bir unsur olarak görülmüş ve olumsuz karşılanmıştır. Eden ve Leviatan (1975) yaptıkları çalışmada kişilerin hem tanıdıkları hem de tanımadıkları liderleri benzer şekilde değerlendirdiklerini bulmuşlardır. Bu bulgular araştırmacılar tarafından önceleri liderlik çalışmalarında negatif bir unsur olarak ele alınmıştır. Ancak, ilerleyen zamanlarda bireylerin liderleri değerlendirirken liderin mevcut davranışlarından ziyade kendi zihinlerinde halihazırda bulunan şemalara dayalı olarak değerlendirdikleri görüşü önem kazanmıştır. Çalışanların lider ile ilgili izlenimlerini oluştururken bu örtük şemaları kullandıklarının farkına varılması ile birlikte örgütsel psikoloji alanında önemli sonuçları beraberinde getirmiştir. Örneğin Epitropaki ve Martin (2005) yaptıkları çalışmada, yöneticilerin sergilediği davranışlar ile çalışanların örtük liderlik modelleri arasındaki uyum ne kadar yüksek ise lider-üye etkileşiminin o kadar güçlü olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca, örtük liderlik modellerinin dolaylı olarak örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iyi oluş düzeylerini etkilediği de bulgulanmıştır. Diğer çalışmalarda ise lider özellikleri ile çalışanların örtük liderlik modelleri arasındaki uyumsuzluğun azınlıkları içeren grupların yönetilmesinde birtakım zorluklara yol açabileceği öne sürülmüştür (Weidner, 2012: 4-5).

Örtük liderlik kuramının yöneticilik ve liderlik konuları açısından önemi uzun süre anlaşılamamış; hatta konu ile ilgili yapılan ilk çalışmalarda bu kavram ölçek geçerliliğini tehdit eden bir unsur olarak görülmüştür. Daha sonra yapılan çalışmalarla birlikte (Lord vd., 1984; Cronshaw ve Lord, 1987) örtük liderlik kavramı bir ölçüm

hatası olarak görölmekten uzaklaşmış; aksine insanların liderliğe dair algılarını etkileyen ve liderlik kavramına açıklık getirilmesine yardımcı olan önemli bir olgu olarak değerlendirilmeye başlamıştır. Örtük liderlik kuramı ile ilgili 1970’lerden 1990’lara kadar yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunda örneklem olarak lisans öğrencilerinin alındığı ve gerçek örgütler yerine, laboratuvar ortamında araştırma yapıldığı görölmektedir. Örtük liderliğin gerçek örgüt ortamında ölçülmesi ise ilk kez Lord ve Maher’in (1991) yaptıkları çalışma ile gerçekleştirilmiştir. Söz konusu çalışmada örtük liderlik modellerinin lider-üye etkileşimine etkisi incelenmiş, astların lider davranışını yorumlarken örtük modellerden faydalandıkları ortaya çıkmıştır. Örtük liderlik kuramının iş hayatında lider ve izleyicilerde incelenmesine yönelik araştırmalar 1990’ların sonları (Engle ve Lord, 1997) ve 2000’li yılların başında (Epitropaki ve Martin, 2005a) yapılmaya başlanmıştır (Epitropaki vd., 2013: 859).

Örtük liderlik kuramının temelleri bilişsel sosyal psikolojiye dayanmaktadır (Phillips ve Lord, 1986). Kuramın öncülerinden olan Lord ve arkadaşları (Lord vd., 1984; Lord, 1985; Phillips ve Lord, 1986; Lord ve Maher, 1993; Engle ve Lord, 1997; Lord ve Emrich, 2000) kavramı Rosch’un (1978) kategorizasyon kuramına dayandırarak açıklamışlardır. Kurama göre liderin kategorize edilme süreci, liderlere dair algılamaları açıklayan ve lider davranışlarını ölçen bir bilgi işleme modeli ile gerçekleştirilmektedir. Örtük liderlik kuramının temel önermelerinden birine göre, astlar liderleri değerlendirirken karşılarındaki kişiden bekledikleri liderlik ile mevcut durumda algıladıkları liderlik arasında bilişsel birtakım kıyaslamalar yapmaktadırlar. Beklenen liderlikten kast edilen bir liderin belirli bir davranışı sergileme ihtimaline yönelik beklenti, algılanan liderlik ise lider tarafından ortaya konan ve astlar tarafından gözlemlenen liderlik tarzını ifade etmektedir. Bu kıyaslama süreci olumlu ya da olumsuz olmak üzere iki sonuç ortaya çıkarmaktadır. Lider astların beklentilerini karşılayacak özelliklere sahip ise olumlu, astların beklentilerini karşılamıyor ise olumsuz sonuçlanmaktadır (Stock ve Özbek-Potthoff, 2014: 1654).

Eden ve Leviatan (1975: 738) örtük liderlik kuramını “lideri değerlendirirken izleyicilerin zihinlerinde bulundurdıkları kavramsal faktörler” olarak tanımlamışlardır. Daha sonrasında House ve Aditya (1997: 416) bu tanımlı geliştirerek

örtük liderliği “kişilerin liderlerle ilgili değerlendirmeleri ve bu değerlendirme ve algıların arkasında yatan bilişsel süreçler” olarak tanımlamıştır. Schyns ve Meindl (2005: 21) ise farklı tanımları özetlemiş ve “bir kişinin bir lider ile ilgili olarak genel anlamda sahip olduğu imaj” şeklinde tanımlamıştır (Johnson, 2007: 18).

Örtük liderlik kuramı, lider özelliklerini yeniden gündeme getiren bir yaklaşım olarak yorumlanmıştır ancak bu kuramda lider performansından ya da etkinliğinden daha çok algısal süreçlere odaklanılmıştır (Epitropaki ve Martin, 2004: 293).

Örtük liderlik kuramına göre bir grupta potansiyel bir lider ancak takipçilerin kendisini lider olarak algılaması ve benimsemesiyle ortaya çıkabilecektir (Tabak vd., 2010: 73). İzleyicilerin karşısındaki kişiyi lider olarak algılayıp kabul etmedikleri sürece liderlik sürecinden bahsetmek mümkün değildir (Rahn, 2010: 27). Bu algılama temelli süreç, potansiyel liderin karakteristiği ve davranışları ile takipçilerin zihnindeki lider imajı uyduğu müddetçe işleyecektir. Takipçilerin zihnindeki lider imajı ifadesinden, insanların zihinlerinde oluşturdukları lider prototipi veya modeli anlaşılmalıdır ki, bu model kişinin çocukluğundan itibaren kazandığı tecrübelerden ve diğer birçok etkenin girdileriyle şekillenir (Tabak vd., 2010: 73). Örneğin örtük liderlik ile ilgili çocuklar ile yapılan bir çalışmada çocukların bir lideri tarif etmekte zorluk çekmedikleri tespit edilmiştir. Bir başka çalışmada da benzer şekilde örtük liderlik modellerinin çocukluktan itibaren oluştuğu tespit edilmiştir (Schyns vd., 2011: 399).

Örtük liderlik belli bir kültürde büyük oranda tutarlılık gösterse de, diğer yandan farklı kültürlerle mensup bireylerin farklı lider modellerine ve lidere dair farklı tercihlere sahip oldukları bilinmektedir. Ulusal kültürler arasında liderlik, organizasyon ve motivasyonla ilgili değer ve tutumlar bakımından farklılıklar gözlenmektedir. Kültürel uygunluk teorisine göre, bir kültürde kabul gören liderlik tutum ve davranışları, kültürel değerlerce etkilenmektedir. Hofstede (1980)’e göre liderler kendi tarzlarını kendileri belirleyemezler, büyük oranda astlarının içinde bulunduğu kültürel koşullara ayak uydururlar (akt. Tabak vd., 2010: 76).

Örtük liderlik modelleri insanların liderlerden beklentilerini ve onların liderlerin eylemlerini değerlendirme biçimlerini etkilemekte, hatta lider davranışları

değerlendirilirken taraflı ya da önyargılı değerlendirmelere yol açabilmektedir. İzleyicinin örtük lider modeli diğer faktörlerle (örneğin algılanan lider yetkinliği, liderden duyulan memnuniyet, vb.) birleşerek lidere verilen puanı etkileyebilmektedir. Bu durumda, izleyicinin lider modeline daha uygun olan kişi daha etkili bir lider olarak algılanabilecektir. İzleyici karşısındaki kişinin arzu edilen davranışları sergileyip sergilemediğini göz önüne almaksızın, sadece zihnindeki lider modeline uygun olduğu için bu kişiyi liderlik bakımından olumlu değerlendirecektir. Diğer yandan arzu edilen davranışları sergilediği halde izleyicinin lider modeline uymayan bir kişi ise lider olarak değerlendirilmeyecektir (Yukl, 2010: 136).

Örtük liderlik modelinde, lider davranışının izleyici zihninde işlenmesi ve kategorize edilmesi ya otomatik ya da kontrollü bir süreç şeklinde gerçekleşir. Otomatik işleme süreci ideal lider modeline dayalı olarak meydana gelirken kontrollü süreçte sosyal etkileşimlerden elde edilen bilgiler kullanılır. Bu bilgiler lider özellikleri ve davranışları gibi gözleme dayalı veriler olabileceği gibi izleyiciler birtakım olaylar ve örgütsel çıktılar gibi dolaylı unsurlardan da çıkarım yapabilir (Rahn, 2010: 29). İster bilinçli ve kontrollü bir süreç olarak; isterse otomatik ve anlık gelişen bir süreç olarak değerlendirilsin, her iki durumda da gözlemciler ya da izleyiciler başka kişilere dair lider algılarını bu süreç aracılığıyla oluşturmaktadırlar (House ve Aditya, 1997: 411).

Bray ve diğerleri (2014) ise konuyu benlik algısı perspektifinden ele almış ve bireylerin dış dünyayı anlamlandırma ve kategorize etme sürecinde kişilere ve toplumsal olaylara kendi kişisel özelliklerini yansıttıklarını, bir başka ifadeyle kişileri ve olayları değerlendirirken kendi özelliklerini referans aldıklarını iddia etmiştir. Onlara göre, kişiler karşısındaki bireyi değerlendirirken kendilerine benzer özelliklere sahip olan bireyi daha olumlu biçimde değerlendirmektedir. McElwee ve diğerleri (2001), yaptıkları çalışmada amaca yönelik ve kişilere yönelik özellikleri baskın olan katılımcılar olmak üzere iki farklı katılımcı grubundan lider özelliklerini değerlendirmelerini istemiştir. Çalışmanın sonucunda amaca yönelik olma özelliği baskın olan katılımcılar liderliği amaca yönelik olarak, kişiye yönelik özelliği baskın olanlar ise liderliği kişiye yönelik bir kavram olarak tanımlamıştır. Bu sonuçlar, kişilerin ideal lider algısının kendi kişisel özellikleri ile benzer olduğunu ortaya

çıkarmıştır. Benzer şekilde, Lord ve diğerleri de (2001) benlik algısının lider modelini etkilediğini, dolayısıyla da izleyicilerin lidere dair algılarını etkilediğini öne sürmüştür (Bray vd., 2014: 394). MacDonald ve diğerleri (2008) öz kimlik ve örtük liderlik modelleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, öz kimlik algısının kişilerin zihnindeki ideal lider modelini etkilediğini tespit etmiştir.

1.2.2.1. Örtük Liderliğin Kuramsal Temelleri

Liderlik kavramının anlaşılabilmesi için izleyicilerin zihinlerindeki algısal süreçlere odaklanmak gerektiğini savunan örtük liderlik kuramının temel önermesi, bir kişinin lider olarak adlandırılabilmesi için o kişinin izleyiciler tarafından lider olarak algılanması ve kabul edilmesi gerektiği şeklindedir. Koçel'in (2020: 668) de ifade ettiği üzere "bir kişi, eğer arkasında kendisini izleyen bir insan grubu varsa lider olarak değerlendirilebilir". Burada vurgulanan, bireyin izleyicilerden bağımsız olarak lider olamayacağı, ancak ve ancak izleyicilerin kendisini lider olarak kabul ettiği durumda lider olarak nitelendirilebileceğidir. Özetle, bir kişi ancak başkaları kendisini lider olarak kabul ediyorsa liderdir (Winkler, 2010: 10).

Bireylerin karşılarındaki kişiyi lider olarak kabul edip etmemeleri ise ideal lider modeli (leader prototype) kavramına bağlı olarak gerçekleşen bir süreçtir. Lider modeli kavramı kısaca "ideal bir lideri en iyi yansıttığı ya da temsil ettiği düşünülen özelliklerin toplamı" şeklinde tanımlanmaktadır. Yapılan çalışmalarda, bu kavramın bir tür hayali referans objesi olduğu ve insanların karşılarındaki kişileri bu hayali ölçütü esas alarak kategorize ettikleri gözlemlenmiştir (Eden ve Leviatan, 1975; Lord vd., 1984; Cronshaw ve Lord, 1987; Epitropaki ve Martin, 2004; Yukl, 2010; Weidner, 2012). Örtük liderlik kuramına göre, bir bireyin lider olarak kabul edilmesi, o bireyin özelliklerinin ideal lider modelinin karakteristik özellikleri ile örtüşmesine bağlıdır. Yani, bir bireyin özellikleri, karşılarındaki kişilerin zihinlerinde var olan ve ideal lidere ait olduğu düşünülen özelliklerle örtüşüyorsa o birey lider olarak kabul edilecek, örtüşmüyorsa kabul edilmeyecektir (Winkler, 2010: 14).

Örtük liderlik kuramının dayandırıldığı temel kuramlar; kategorizasyon kuramı (Rosch, 1978), liderlik kategorizasyon kuramı (Lord vd., 1982; Lord vd., 1984), bilgi

işleme kuramı (Lord ve Maher, 1993), psikodinamik kuram (Freud, 1938), şema kuramı (Bartlett, 1932) ve liderlik yükleme kuramı (Calder, 1977) olarak kabul görmektedir.

1.2.2.1.1. Kategorizasyon Kuramı

Eleanor Rosch'un (1978) kategorizasyon kuramı, Broadbent'in (1958) bilişsel kuramına ve hatta daha öncesinde Aristo'ya dayandırılmaktadır. M.Ö. 4. yüzyılda yaşamış olan Aristo'nun bitkileri ve hayvanları sistematik bir biçimde kategorize eden bilinen ilk kişi olduğu iddia edilmektedir (Anderson ve Stephenson, 2004). Rosch (1978) ise modern anlamdaki kategorizasyon kuramını geliştirmiş ve girdiler, çıktılar, simgeleme, bilgi işleme gibi kavramları kullanarak bireylerin belli amaçlar için nesneleri ve fikirleri nasıl gruplandığını açıklamıştır. Önceki dönemlerde nesnelerin, bitkilerin ve hayvanların kategorize edilmesi ile başlayan kuram Rosch (1973, 1978), Cantor ve Mischel (1979), and J. R. Anderson (1980) tarafından yapılan çalışmalar ile bireylerin ve davranışların kategorize edilmesine yönelik çalışmalarla geliştirilmiştir (Jonhson, 2007: 43).

Rosch'a (1978) göre, dünyada birbirinden farklı ve sınırsız sayıda uyarıcı bulunmaktadır ve organizmaların en temel görevlerinden biri, dış dünyadaki bu özdeş olmayan fakat birbirine benzeyen uyarıcıları sınıflandırmak ve böylece benzer uyarıcılara eşit muamele edebilmektir. Bu sınıflandırmalar sonucunda kategoriler elde edilmektedir. Örneğin otobüs, araba, kamyon, uçak ve bisiklet gibi nesnelerin hepsi taşıt olarak sınıflandırılmakta ve bu anlamda eşit olarak değerlendirilmektedir. Kategorize etmenin bilgi işleme açısından dış dünyayı basitleştirmek ve sınıflandırılmış nesneler hakkında iletişim kurabilmek için ortak bir adlandırma/etiketleme sistemi sağlamak gibi birçok işlevi bulunmaktadır (Lord vd., 1984: 345; Johnson, 2007: 43). Kategorizasyon ile dış uyarıcılara dikkat etme ve onları anlamlandırma gibi bilişsel süreçler için gerekli olan enerji azaltılmaktadır. Miller (1956) insan hafızasının tek seferde yaklaşık 7 bit miktarında bilgiyi işleyebilme kapasitesi olduğunu hesaplamıştır. Kişinin dikkati kısıtlı olduğundan birey bu kısıtlı kaynağı verimli kullanma yoluna gider. Kategorizasyon kuramı da bu noktada devreye girer (Johnson, 2007: 43). Kategorizasyon sayesinde bireyler sınırsız sayıdaki

uyarıcıyı gruplar halinde zihinlerinde işleyerek bilgileri akıllarında sistematik bir biçimde depolamış olacaktır. Diğer bir ifadeyle, minimum düzeyde zihinsel çaba harcanarak maksimum düzeyde bilgi işlenmiş olacaktır (Rosch, 1978: 28).

Kategorizasyon kuramına göre, kategori sistemleri dikey ve yatay boyutlara dayalı hiyerarşik bir yapıya sahiptir. Dikey boyut kategori sisteminin kapsamını ifade ederken; yatay boyut bu kapsam içerisindeki bölümleri içerir (Tabak vd., 2012: 118). Dikey boyut, aynı kategori içerisine dahil edilebilecek farklı uyarıcıların sayısı ile ilgilidir. Bu sayıya kapsayıcılık derecesi adı verilmektedir. Bu boyutta üç hiyerarşik seviye bulunmaktadır. Bunlar üst seviye, temel seviye ve alt seviye olarak adlandırılmaktadır. Üst seviye en geniş ve en kapsayıcı seviyedir. Bu seviyede, söz konusu kategoriye dair en belirleyici ve ortak özellikler yer alır. Birey bu özellikleri göz önünde bulundurarak söz konusu uyarıcının o kategoriye dahil olup olmadığına karar verir. Örneğin bu seviyede “mobilya” kategorisi bulunmakta ve bir mobilyaya ait en belirgin ve ortak özelliklere sahip tüm uyarıcılar bu kategoride sayılmaktadır. Bu seviyede, birey karşısındaki nesnenin özelliklerini bu kategorinin ayırt edici özellikleri ile kıyaslayarak “mobilya” ya da “mobilya değil” şeklinde kategorize etmektedir. Üst seviyeden sonra temel seviye gelmektedir. Bu seviyede daha ayrıntılı bir sınıflandırma mevcuttur. Bu seviyede mobilyalar kullanıldığı amaca göre sınıflandırılmaktadır (bahçe mobilyası, ofis mobilyası gibi). Temel seviyenin altında ise alt seviye bulunmaktadır. Bu seviye en dar kapsama sahip olan ve en ayrıntılı sınıflandırmanın yapıldığı seviyedir. Bu seviyede temel seviyede yer alan mobilya sınıflarının altına yer alan kategoriler bulunmaktadır. Örneğin ofis mobilyası kategorisi altında ofis masası, sehpa, vb. eşyalar sıralanmaktadır. (Rosch, 1978: 31-32; Lord vd., 1984: 345).

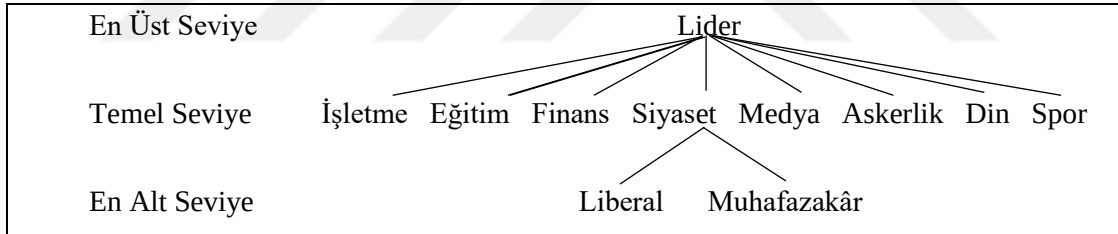
Yatay boyutta ise aynı üst seviyede, temel seviyede ve alt seviyede yer alan kategorilere dahil nesnelerin kendi aralarındaki benzerlikler söz konusudur. Aynı seviyedeki kategoriye mensup nesneler “tür benzerliği” (family resemblance) adı verilen bir ilişki içerisinde birbirleri ile ortak özelliklere sahiptirler. Aynı yatay kategoride yer alan nesneler birçok ortak özelliğe sahiptir ancak tüm kategorilerin

birbirleriyle çok az ortak özelliği bulunmaktadır (Rosch, 1978: 32; Lord vd., 1984: 346; Hunt vd., 1990: 44).

1.2.2.1.2. Liderlik Kategorizasyon Kuramı

Liderlik kategorizasyon kuramı, Lord ve diğerlerinin (1984) Rosch'un kategorizasyon kuramını liderlik alanına uyarlamaları ile ortaya çıkmış bir kuramdır. Liderlik kategorizasyon kuramında liderliğin mevcut olduğu kapsamlar bakımından (örneğin iş lideri, askeri lider, siyasi lider, vb.) temel düzeyde liderlik kategorileri tanımlanmış ve bu kategoriler hiyerarşik olarak düzenlenerek dikey ve yatay boyutlara yerleştirilmiştir (Şekil 1.1) Bu kategorik hiyerarşiye göre en üst seviyede en kapsayıcı başlık olan “lider” kategorisi yer almaktadır. Bu kategori dikey hiyerarşinin en üst kısmında bulunur. Tür benzerliği ilkesine göre, tüm liderlerde ortak olan çok az sayıda özellik bulunmalıdır (Lord vd., 1984: 347; Hunt vd., 1990: 44).

Şekil 1.1: Lider Kategorilerinin Hiyerarşik Sıralaması



Temel seviyede yer alan liderlik kategorileri ise üst seviyede yer alan kategorilere göre daha az kapsayıcıdır. Bu seviyede, gerçek dünyada bulunan farklı türdeki liderler yer almaktadır. Bu kategorideki liderlere örnek olarak hastaneler, eğitim kurumları, bankalar, imalat işletmeleri gibi kurumsal işletmelerde bulunan liderler verilmektedir (Hunt vd., 1990: 44). Rosch'un (1978) kuramına göre bu kategorilere dahil olan liderlerin en belirgin özelliklerini yansıtan sınıflandırma bu seviyede gerçekleşir. Temel seviyede yer alan kategoriler zıt özelliklere sahip kategorilerden daha kolay ayırt edilebilir ve üst seviye kategorilere kıyasla daha çok detay barındırır. O nedenle, temel seviyedeki kategoriler algılayıcı tarafından lider davranışlarının tanımlanmasını ve tahmin edilmesini kolaylaştırır. Algılayıcı, lider

modelini yani prototipi kullanarak lideri olanı lider olmayandan ayırt etme sürecini bu seviyedeki kategoriler yardımıyla gerçekleştirmektedir.

Alt seviye kategoriler ise hem kapsayıcılık hem de ayırt edicilik bakımından en düşük olan kategorileri kapsamaktadır. Şekil 1.1’de de görüldüğü üzere, alt seviyede her bir temel seviye kategorinin alt gruplara ayrılması ile oluşmaktadır (Lord vd., 1984: 348). Liderin birtakım öne çıkan özellikleri ya da davranışları algılayıcının zihnindeki liderlik prototipini yani ideal lider modelini (kararlılık, zekâ ve çalışkanlık gibi özelliklere sahip olan lider) tetikler. Algılayıcı, zihnindeki ideal lider modelinin özellikleri ile uyarıcı bireyin yani lider adayının özelliklerini karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonucunda bir eşleşme gerçekleşirse, uyarıcı birey algılayıcının zihninde lider olarak kodlanacak ve uzun süreli belleğe kaydedilecektir (Cronshaw ve Lord, 1987: 98).

1.2.2.1.3. Bilgi İşleme Kuramı

Bilgi işleme kuramı ilk olarak 1960’ların sonunda bilişsel psikologlar tarafından ortaya atılmıştır. Atkinson ve Shiffrin (1968) bu kuramı ilk kez geliştirdiklerinde, insan belleğini hem duyular aracılığıyla elde edilen bilgiyi depolamak hem de gerektiğinde bunları bulup çağırmak için çalışan bir sistem olarak tanımlamıştır. Tiene ve Ingram’a (2000) göre ise bilgi işleme modeli, her yaştan insana belli şeylerin nasıl öğretilebileceği düşüncesini açıklayan bir model olup, amacı bilgi ve kazanılan kabiliyetleri uzun süreli belleğe ihtiyaç duyulduğu zaman geri çağırılacak şekilde birleştirmek ve yerleştirmektir (Yılmaz, 2005: 237). Bilgi işleme kuramını esas alarak gerçekleştirilen çalışmalarda bireyin lider modeline uydukları ya da olumlu çıktılar ortaya koydukları sürece o birey tarafından liderlik atfedileceği gözlenmiştir (Lord ve Emrich, 2000: 557).

Algıladığı tüm uyarıcıları aynı anda kodlama ve hafızaya alma kapasitesine sahip olmayan insan, geliştirdiği kavramsal kolaylaştırma mekanizmaları sayesinde bilgiyi kolay biçimde depolanabilen bir hale getirebilmektedir. Bu mekanizmalar; kod, kategori, örtük model ve prototip olarak adlandırılan ve uzun dönemli hafızada tutulan bilgi tasarımlarına dayanmaktadır. İnsan zihni, bu bilgi tasarımları ile çevreden gelen

bilgiyi ayıklar, yorumlar, sadeleştirir, bütünleştirir ve bu sayede aynı anda daha fazla bilgiyi işleme kapasitesini elde etmiş olur (Kızıloğlu vd., 2012: 125; Kinter, 2016: 50).

Astların gözünden liderliğin ortaya çıkışını anlamaya çalışan Lord ve Maher'e (1993) göre, liderlik algısının tam anlamıyla anlaşılabilmesi için bilgi işleme sürecinin iyi anlaşılması gerekmektedir. Bilgi işleme yaklaşımını temel alarak yürütülen birçok çalışmada bireylerin lider modeline uygun özelliklere sahip olması ya da olumlu çıktılar ortaya koyması sonucunda lider olarak kabul edilebilecekleri ortaya konmuştur (Lord ve Emrich, 2000: 557). Lord ve Maher'e (1993) göre insan zihni, dış dünyadan aldığı uyarınları yorumlamakta ve çeşitli analizlerle bu uyarınlara anlam vermekte, insan davranışları da bu süreçlerin neticesi olarak ortaya çıkmaktadır (Kızıloğlu, 2011: 21).

1.2.2.1.4. Yükleme Kuramı

Yükleme (atıf) teorisi ilk olarak Heider'in 1958 yılında ortaya attığı bu teori, sonrasında Kelley, Weiner ve arkadaşlarının katkıları ile geliştirilmiştir. Heider' in yükleme kuramı, herhangi bir olay karşısında deneyimi olmayan kişilerin günlük olayları nasıl açıkladıklarını, bu açıklamaların algılarını ve olay karşısındaki memnuniyetini nasıl etkilediğini ele almaktadır. Yükleme teorisi, kişilerin başarı ya da başarısızlık tecrübelerini kişisel açıdan ne şekilde değerlendirdiklerine açıklık getirmektedir. Heider bu kuramda, bir kişinin herhangi bir faaliyetle ilgili başarısı veya başarısızlığı konusundaki algılarının, kişinin gelecekteki faaliyetlerinde göstereceği çabanın miktarını belirleyeceğini belirtmiştir. Olumlu sonuç ve başarı beklentisinin yüksek olması ile ilgili düşünceler, kişinin gelecekte olumsuz sonuçlara yol açabilecek faaliyetlerden ziyade olumlu sonuç ve başarı getirecek görevlere yaklaşma konusunda daha fazla istekli olmasını sağlamaktadır (Özcan, 2019: 12).

Yükleme teorisi, bireylerin davranışlarını neden ve niçin yaptıklarını nedensel açıklamalar geliştirerek anlatmaktadır. Kişilerin başarılı ya da başarısız oldukları durumlarda aradıkları yanıtlar ile ilgilenen teoride, insanlar gözlemlerinin sebeplerini araştırmakta ve geçerli neden bulunması ile araştırma son bulmaktadır (Duman, 2004:6). Heider, insanların içinde bulundukları karmaşık ortamı anlaşılır şekilde

düzenlemek için motive edildiklerini ifade eder. Nedensel yargı olarak ele alınan yükleme teorisinde Heider'a göre birey, "içinde bulunduğu dünyasını daha anlaşılabilir ve tahmin edilebilir hale getirmek için, diğer bireylere ve çevresine etki eden iç ve dış etkenleri tespit etmektedir (Malle, 2011:74). Yani bu ifadelere göre; birey günlük yaşamda karşılaştığı durumlar ve davranışlar karşısında olanları gözlemlemekte, karşılaştığı davranışların, durumların sebebini içsel veya dışsal nedenlere dayandırmakta ve buna göre anlam yüklemektedir. İçsel yükleme, liderin astın düşük performans nedenini, başarı, çaba, yetenek, performans gibi kişisel faktörlere atfetmesidir. Dışsal yükleme ise, liderin astın düşük performansını görev, ekipmanlar gibi onun kişisel özelliklerinin dışındaki sebeplere atfetmesidir. Bir insanın eylemlerini algılayışımız ve değerlendirmemiz, bu nedenle o kişinin iç durumu hakkında yaptığımız varsayımlardan önemli ölçüde etkilenmektedir. İnsan zihni otomatik olarak "nasıl ve neden" olduğu yönünde bir sorgulamaya gitmektedir (Özenci, 2019: 30).

1.2.2.1.5. Liderlik Yükleme Kuramı

1977 yılında Calder tarafından geliştirilmiş olan liderlik yükleme kuramının çıkış noktası, yükleme kuramıdır. Yükleme kuramı, insanların bir olay karşısında gösterdiği tepkilerin nedenlerini belirli varsayımlara dayanarak açıklamaya çalışmıştır (McElroy, 1982: 413). Liderlik yükleme kuramında ise, konuya takipçilerin ya da astların bakış açısıyla yaklaşmak hedeflenmiştir. Bu konuda çalışan araştırmacılar, potansiyel lidere, gözlemlenen davranışları itibariyle, astları tarafından liderlik vasfının yüklenmesini ele almışlardır (Calder, 1977; Lord vd., 1984; Lord ve Maher, 1993; Tabak vd., 2012: 122). Calder'e (1977) göre, insanların zihninde şekillenen belirli liderlik davranışları ve özellikleri vardır. Potansiyel lider, kendi izleyicilerinin zihninde şekillenen bu liderlik davranışlarına ve özelliklerine sahip ise, onlar tarafından kendisine liderlik atfedilir. Söz konusu liderlik özelliklerine sahip değilse, takipçiler tarafından lider olarak değerlendirilmez (Kinter, 2016: 46).

Teoride, potansiyel bir lider olarak görülen kişiye liderlik atfedilebilmesi için izleyenlerinin belirli beklentilerine hitap edecek davranışlar göstermesinin gerekli olduğun üzerinde durulmuştur. Bunun sonucunda izleyenler, potansiyel liderlerini

takip ederek, liderlerinde gözlemlediği davranışları kendi beklentileriyle eşleştirdiği zaman onlara liderlik vasfını yükleyecektir. Bu bağlamda Calder liderlik yükleme sürecini 4 aşamada açıklamıştır (Özcan, 2019: 14):

- Birinci aşamada grubun bir üyesi ya da izleyen, diğer üyelerin davranışlarını gözlemler.
- İkinci aşamada izleyen, gözlemlerinden yola çıkarak gözlemlediği davranışların zihninde önceden oluşturduğu liderlik davranışlarından farklı olup olmadığını analiz eder. Bunun sonucunda kendi örtük liderlik algılarıyla uygunluk gösterip göstermediğine karar verir.
- Üçüncü aşamada izleyen, kendi örtük liderlik modeline uygun potansiyel lider ya da liderler belirler.
- Dördüncü aşamada ise izleyen potansiyel lider olarak belirlediği kişi ya da kişiler arasında davranışlarından en çok etkilendiği ve kendi amaçlarına en uygun kişiyi belirleyerek ona liderlik atfeder.

1.3. Örgütsel Özdeşleşme

Bu bölümde örgütsel özdeşleşme kavramının tanımı ve kapsamı, önemi ve boyutları ile ilgili detaylı bilgilere yer verilmiştir. Öncelikle özdeşleşme kavramı ile ilgili çeşitli tanımlamalardan bahsedilmiş, daha sonra özdeşleşme türleri olan kimliksizleşme, nötr özdeşleşme, kararsız özdeşleşme ve çift yönlü özdeşleşmeden bahsedilmiştir. Daha sonra örgütsel özdeşleşme kavramının tanımı, kapsamı ve öneminden bahsedilmiş ve örgütsel özdeşleşmenin boyutları olan örgütle özdeşleşme ve grup içi özdeşleşmeye örgütsel özdeşleşmenin öncülleri ve sonuçlarına değinilmiştir.

1.3.1. Özdeşleşme Kavramının Tanımı ve Kapsamı

Her birey “Ben kimim?” veya “Biz kimiz?” sorularını sorar, diğer bireylerle ve sosyal çevresiyle doğru ve anlamlı bir ilişki kurabilmek için temel bir kimlik duygusuna ihtiyaç duyar (Gioia, 1998; Jenkins, 2008). Özdeşleşme kavramını bilimsel literatürde ilk kullanan, kavramı “psikanalizde özdeşim, başka bir insanla kurulan

duygusal bağı ilk dışavurumudur” şeklinde tanımlayan Freud (1922) olmuştur. (Gautam vd., 2004: 302). Özdeşleşme kavramı, psikoloji, psikanaliz, sosyoloji, tarih ve siyaset gibi birçok disiplin ile ilintili bir kavramdır. Kavramın yaygın bir biçimde ele alınması farklı anlamlarda kullanılmasına neden olmakta ve birbiriyle ilişkili olarak üç farklı bağlam içermektedir. Birincisi etnik yapı ile özdeşleşmenin örnek olarak verileceği kültürle ilişkili olarak yapılan tanımlamadır. İkincisi toplumsal kimlik teorisinde (Tajfel, 1982) olduğu gibi topluluk ya da sosyal kategori ile ilişkilendirilen tanımdır. Bireyler arasında ortak kültür oluşturan toplumsal hareketler de bu tanım kapsamında değerlendirilmektedir. Sonuncu tanıma göre ise bireyin farklılaşan modern toplumlarda farklı rollere sahip olması şeklinde ifade edilmiştir (Aktan, 2019: 41).

Literatürde özdeşleşme kavramının ilk kez Harrold Laswell (1935) tarafından derin bir şekilde açıklandığı görülmektedir. Yazar bu kavramı psikolojik, sosyolojik ve dilbilimsel açıdan ele almıştır. Ona göre özdeşleşme “bireyin başkalarıyla kurduğu duygusal bağa ilişkin rehber bir rol oynayan ve benzerlik algısı oluşturan bir süreçtir” (Silva, 2007: 7; akt. Aliyev, 2014: 49). Özdeşleşme bireyin kendini başka kişiler veya gruplarla aynılaştırması, onlarda meydana gelen değişiklikleri kendinde meydana gelen değişiklikler olarak algılaması halidir. Örgütsel özdeşleşme ise çalışanın kendini bağlı olduğu örgüt ile aynılaştırması, örgütün başarılarını ve başarısızlıklarını kendi başarı veya başarısızlıkları gibi görmesidir (Koçel, 2018: 271; akt. Saygılı vd., 2019: 176). Özdeşleşme kavramı, Turner’ın (1985) kendini kategorize etme teorisi (self-categorization theory) ile ilişkili olup Tajfel (1978) tarafından geliştirilen sosyal kimlik yaklaşımına (social identity approach) dayanmaktadır. Bu yaklaşıma göre bireyler, sosyal gruplara ait olmalarından dolayı pozitif bir benlik gerekliliği ile motive olmaktadır. Böylece sosyal kimlik, üyeliğe bağlı değer ve duygusal önem ile birlikte grup üyeliğine bağlı olarak ortaya çıkan benlik tanımının bir parçası haline gelmektedir (Tajfel, 1978: 63; akt. Işık ve Zincirkıran, 2017: 23).

Özdeşleşmenin önemli belirleyicilerinden biri grup ve birey arasındaki benzerlik düzeyi olarak ifade edilmektedir. Birey, kendisine benzediğini düşündüğü çalışma grubuyla özdeşleşecektir. Diğer yandan kişi, içinde bulunduğu çalışma grubunda

kendine yakın olan diğer kişilerle de özdeşleşebilmektedir (Knippenberg ve Schie, 2000; akt. Aktan, 2019, 43).

Kategorizasyon kuramı örtük liderlik kavramında olduğu gibi, sosyal kimlik kuramı ile ilgili olarak da önem teşkil etmektedir. İnsanların kendilerini ve başkalarını din, milliyet, etnik köken, yaş, cinsiyet ve meslek gibi sosyal kategorilere sınıflama eğilimi de sosyal kimlik kuramı çerçevesinde ele alınmaktadır. Sosyal kimlik teorisine göre insanlar çeşitli kategorilere göre sınıflandırılır ve farklı bireyler farklı kategorizasyon şemalarından yararlanır (Soylu 1999: 54). Kategorizasyon, fiziksel algılama için olduğu kadar, sosyal çevre tarafından algılanma sürecinde de ortaya çıkar ve her iki durumda da aynı bilişsel sürece göre işler. Ama yine de önemli bir fark vardır. Sosyal çevrede sınırlı sayıda kategoriler bulunduğundan, algılayıcı hemen hemen her seferinde bu kategorilerden birinin üyesidir. Dolayısıyla sosyal kategorizasyon süreci sadece sosyal çevreyi yapılandırmakla kalmaz, kişinin hangi kategoriye dahil olup hangisine dahil olmadığına da karar verir. Bu şekilde, kategorizasyon süreci, her kişinin benlik imajına, sosyal faktörle belirlendiği sürece katkıda bulunur. Kişi kendini belli bir gruba ait olarak algıladığında o gruba ait olduğu düşünülen tipik özelliklere göre sadece grup içindeki diğer üyeleri değil, aynı zamanda kendini de tarif etmiş olacaktır. Bu durum, bireyin sosyal kimliğinin temelini oluşturmaktadır (Arkonac 1999: 21-22; akt. Polat, 2009: 8).

1.3.1.1. Özdeşleşme Türleri

Özdeşleşme türlerini, kimliksizleşme, nötr özdeşleşme, kararsız özdeşleşme ve çift yönlü özdeşleşme olarak sınıflandırmak mümkündür.

1.3.1.1.1. Kimliksizleşme

Kimliksizleşme, bireyin kimliği ile bu bireyin dahil olduğu örgütün kimliğine dair sahip olduğu algı arasındaki farklılıktan kaynaklanan kişisel bir algı ve birey ile örgüt arasındaki negatif yönlü ilişkisel sınıflandırma olarak tanımlanabilir (Bhattacharya ve Elsbach, 2002: 28). Örgüte karşı sergilenen kimliksizleşme yüksek oranda görüldüğü takdirde işgörenler kendi kimliklerini örgüt kimliğinden ayırmakta;

ayrıca örgüt tarafından belirlenmiş olan önceliklere ve örgütsel hedeflere direnç göstermekte ve diğer bireylere karşı duyduğu güvensizlikten dolayı örgüt içinde sürekli olarak sorunlara neden olabilmektedir (Karalar, 2015: 43).

1.3.1.1.2. Nötr Özdeşleşme

Nötr özdeşleşme; bir işgörenin kendisini örgütün bütününe karşı nötr olarak tanımlamış olduğu ve ek rol davranışları aracılığıyla örgüte katkı sağlayan diğer işgörenlere kıyasla daha az müdahil hissettiği özdeşleşme türü olarak tanımlanmaktadır (Kreiner ve Ashforth, 2004: 5). Başka bir tanıma göre bireyin kendi kimliğini örgüt kimliğinden farklı görmemesi ancak buna karşın örgüt kimliğiyle herhangi bir bağ kuramaması ya da herhangi bir özdeşleşme sergileyememesidir. (Tufan, 2018: 47).

1.3.1.1.3. Kararsız Özdeşleşme

Kişinin üyesi bulunduğu örgütte aynı anda hem özdeşleşme hem de özdeşleşmeme durumunda olması kararsız özdeşleşme olarak tanımlanmaktadır. Kararsız özdeşleşmede örgütün belli bir özelliği benimsenerek belirli ölçüde örgütle özdeşleşilirken belli özellikleri benimsememek suretiyle, özdeşleşilmemektedir. Bu durumdaki işgörenler, örgüt amaçları doğrultusunda gayret göstermekle birlikte beklenenin üzerinde performans gösterme konusunda isteksiz olmaktadır (Kreiner ve Ashforth, 2004: 4).

1.3.1.1.4. Çift Yönlü Özdeşleşme

Bazen örgüt üyeleri aynı anda, birbiri ile uyumlu ya da uyumsuz olmak üzere çok sayıda özdeşleşme yaşayabilmektedir. “Çifte özdeşleşme fenomeni” olarak da adlandırılan bu olgu, işgörenin birden fazla örgüt ile özdeşleşmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Ayrıca işgörenler, iş arkadaşları veya meslekleri ile örgütün bütünü ile özdeşleştiklerinden daha çok özdeşleşebilmektedir (Immordino, 2010: 141; akt. Kılıç ve Gülen, 2019: 1575).

1.3.2. Örgütsel Özdeşleşme Kavramının Tanımı ve Kapsamı

Bireylerin bir örgütün üyesi olma bağlamında kendi kimliklerini oluşturma süreci birçok akademik disiplinde örgüt araştırmalarına konu olmuştur. Örgütsel özdeşleşme kavramı çok sayıda araştırmacı tarafından konu edildiği için çeşitli araştırmacılar tarafından kavramın birçok farklı tanımı yapılmıştır. Örgütsel özdeşleşme kavramı örgütsel davranış (Kaufman, 1960, 2006; van Knippenberg ve Sleafos, 2006; van Knippenberg ve van Schie, 2000) ve pazarlama (Bhattacharya ve Elsbach, 2002; Bhattacharya vd., 1995; Bhattacharya ve Sen, 2003) araştırmacıları tarafından incelenmiş olsa da kavram çığır açıcı anlamda örgütsel psikoloji alanındaki araştırmalar (Hall vd., 1970; O' Reilly ve Chatman, 1986; Patchen, 1970) ile çalışılmaya başlamıştır. Bu araştırmalarda örgütlerin örgüt içinde ve dışında üyelerinin kimliklerini nasıl etkilediği araştırılmıştır. Örgütsel özdeşleşme ilk olarak bireyin örgüt ile bir olma, örgüte karşı sadık olma ve örgütle benzerlik gösterme algısı olarak kavramsallaştırılmıştır. Patchen (1970) özdeşleşmenin birlik, destek ve ortak özellikler olmak üzere üç unsurdan oluştuğunu öne sürmüştür. Birlik örgüt ile bir olma ve örgüte karşı aidiyet duygusuna sahip olma duygularına işaret eder genellikle bireyin amaçları örgütün amaçları ile örtüştüğü durumda ortaya çıkar. Destek, bireyin örgüte karşı destekleyici tavır ve davranışlar sergilemesi anlamına gelmektedir. Ortak özellikler ise bireyin diğer örgüt üyeleriyle sahip olduğunu düşündüğü ortak özellikler olarak tanımlanmaktadır. Bireyin birlik ve destek duygusunu tecrübe edebilmesi için öncelikle örgüt ile ortak özelliklere sahip olması koşulu vardır (Eickholt, 2018: 5).

Örgütsel özdeşleşme kavramı ile ilgili literatür incelendiğinde, bu kavramın pozitif örgütsel davranış kapsamında 2000'li yıllardan itibaren ele alındığı gözlenmiştir. Ancak konunun yeni araştırılmaya başlanmış olmasına rağmen, akademik alanda oldukça ilgi çektiği ve hakkında araştırmalar yapıldığı gözlenmektedir. Örgütsel özdeşleşme kavramı, örgütsel davranış alanında, pozitif örgütsel davranışlar kapsamında incelenmektedir (Aktaş, 2019: 53).

Örgütsel özdeşleşme, çalışanın algılarına ve örgütsel değerlere dayalı olarak bağlı olduğu örgütü ile kendini özdeş görmesi sonucu ortaya çıkan sosyal özdeşleşme

türüdür (Gautam vd., 2004). Örgütsel özdeşleşme bireyin çalıştığı örgüt ile kendisini bir olarak görmesi ve o örgüte aidiyet duygusu hissetmesi sonucu ortaya çıkmaktadır (Mael ve Ashforth, 1992; Tajfel ve Turner, 1979). Konu ile ilgili psikoloji alanındaki ilk araştırmalarda özdeşleşme bireylerin birbirlerini modelledikleri ve bir grubun parçası haline geldikleri bir süreç olarak tanımlanmıştır (Kelman, 1958; Press ve Arnould, 2011; del Rosario, 2016: 28).

Örgütsel özdeşleşmenin kuramsal temelini sosyal kimlik teorisi oluşturmaktadır. Sosyal kimlik teorisi 1979 yılında Tajfel ve Turner tarafından geliştirilmiştir. Başlarda, teorinin amacı grup içi ayrımcılığın psikolojik temeli üzerine daha fazla bilgi sahibi olmak şeklinde ifade edilmiştir. Tajfel ve Turner (1979) kişinin üyesi bulunduğu grupların o kişi için bir özgüven ve gurur kaynağı olduğunu öne sürmüştür. Sosyal kimlik teorisi kapsamında, Tajfel ve Turner (1979) grup içi ve grup dışı zihinsel süreçleri ortaya çıkaran üç bilişsel süreç olduğundan bahseder. Bunlar sosyal kategorizasyon, sosyal özdeşleşme ve sosyal karşılaştırma şeklinde sıralanmaktadır. Sosyal kategorizasyon, bireyin kendilerini veya başkalarını, özdeşleştirdikleri gruba dayalı olarak cinsiyet, ırk, din, meslek gibi kavramlara göre kategorize etmesidir. Sosyal özdeşleşme, bireyin kendisini dahil olduğu grubun üyeleri ile aynı görerek o grubun üyesi gibi davranmasıdır. Örneğin bir kişi kendisini Hristiyan olarak kategorize ediyor ise, Hristiyan kimliğini benimseyerek Hristiyan olan bir kişinin nasıl davranması gerektiğine inanıyorsa o şekilde davranacaktır. Sosyal karşılaştırma ise kişinin kendini dahil olduğu grup ile özdeşleştirdiğinde o grubu başka gruplarla karşılaştırma eğiliminde olmasıdır (Tajfel ve Turner, 1979).

Örgütsel özdeşleşme, sosyal özdeşleşme kavramının örgütlerde var olan biçimi, bireyin üyesi olduğu örgüte aidiyet hissetmesi ve o örgüt ile bir olma duygusudur (Ashforth ve Mael, 1989). Örgütsel özdeşleşme örgütteki bireylerin başarı ve başarısızlık durumlarında kendilerini o örgütün parçalarından biri olarak görmeleridir. Örgütsel özdeşleşme ile ilgili birçok tanımın ortak noktası, bireyin kendisini üyesi olduğu örgüt ile bilişsel, duygusal ya da her iki açıdan da ilişkilendirmesidir (Taşlıhan, Hırlak ve Çiftçi, 2016). Birey üyesi olduğu örgüte ne ölçüde bağlı ise o örgüte karşı o ölçüde özdeşleşme hissediyor demektir. Örgütsel özdeşleşme, birey ile örgüt

arasındaki psikolojik bir bağ, bir aidiyet duygusu olduğu için bireyin o örgüte karşı tutum ve davranışlarını da etkilemektedir. Örgütleri ile özdeşleşmiş olan bireyler, kendilerini o örgütün bir parçası olarak görmekte, buna bağlı olarak da örgütün genel amaçlarına olumlu katkı yapma, örgüte destek olma, örgütün saygınlık kazanmasından memnuniyet duyma gibi davranışlar sergilemektedir (Mıhçı, 2019: 52).

Örgütsel özdeşleşme kavramsal açıdan sosyal kimlik teorisine dayanmaktadır. Sosyal kimlik teorisinin ilk savunucuları Tajfel ve Turner (1979) tarafından sosyal kimlik teorisi, gruplar arası tutumları anlamlandırabilmek ve bireyin kendi tanımına göre grup içi davranışlarını belirlemek amacıyla geliştirilmiştir. Yani kısaca, sosyal kimlik teorisi, bireyin grupla ilişkisini açıklayan teori şeklinde özetlenebilir. Bu teoriye göre, insanlar dünyadaki konumlarını korumak için hem kişisel bir kimliğe hem de birden fazla sosyal kimliğe sahiptir. Kişisel kimlik bireyin yetenekleri ve ilgi alanları gibi kendine özgü nitelikleri içerirken sosyal kimlik göze çarpan grup sınıflandırmalarını içerir. Kişisel kimlik, ben ve diğerleri arasındaki farkı vurgularken, sosyal kimlik ise grup üyeleri arasındaki benzerliklere işaret eder (Eryılmaz, 2020: 8).

Sosyal kimlik teorisine göre, insanlar kendilerini ve diğer insanları cinsiyet, yaş ve din gibi sosyal kategorilere göre sınıflandırmaktadır. Bu yaklaşıma göre insanlar çeşitli kategorilere ait olabilir ve farklı kategorizasyon şemalarından yararlanabilir. Kategoriler ise o kategoriye ait üyelerin prototipik özellikleriyle karakterize edilir. Sosyal kategorizasyonun iki işlevi bulunmaktadır. Birincisi, sosyal çevrenin bilişsel olarak parçalara ayrılarak düzenlenmesini sağlar; dolayısıyla bireyin başkalarını tanımlayabilmesi için sistematik bir araç sunar. İkinci olarak ise, sosyal sınıflandırma bireyin kendisini sosyal çevre içerisinde konumlandırmasına ve tanımlamasına olanak sağlar. Sosyal kimlik teorisine göre, benlik algısı kendine has özellikleri (bedensel özellikler, yetenekleri psikolojik özellikler, ilgi alanları, vb.) kapsayan bir “bireysel kimlik” ve grupsal sınıflandırmaları kapsayan “sosyal kimliğin” birleşiminden meydana gelmektedir. Dolayısıyla, özdeşleşme bir insan topluluğu ile bir olma ya da kendini o topluluğa ait hissetme algısıdır. Özdeşleşmede, birey kendisini bir veya birden çok grubun gerçek ya da sembolik üyesi olarak kabul eder ve o grup ya da grupların kaderini kendi kaderi olarak görür. Özdeşleşme, “Ben kimim” sorusuna

kısmen cevap verebilme olanağı sağlar (Ashforth ve Mael, 1989: 21). Sosyal kimlik teorisi, insanların sosyal karşılaştırmaya eğilimli olduklarını ve grup içi karşılaştırmalara maruz kalan bireylerin olumlu bir sosyal kimliğe sahip olmak ve bunları sürdürmek için çaba gösterdiklerini savunur. Diğer bir ifadeyle, bireyler kendilerini belirli gruplara üye olmaları temelinde başkalarıyla kıyaslarlar. İnsanlar çoğu zaman pozitif bir özgüvene sahip olmayı arzu ettiklerinden, kendilerini bilinçli olarak diğer bireylere göre daha olumlu değerlendirilen sosyal gruplara ya da kategorilere dahil etmek isterler. Bu sayede, grup diğer gruplardan pozitif olarak farklı olarak kabul edilmektedir (Ashforth ve Mael 1989; akt. Eryılmaz, 2020: 8).

Örgütsel özdeşleşme örgütle dayanışma içinde olmayı, örgüte tutum ve davranış bakımından destek olmayı ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ayırt edici niteliklerin algılanmasını içerir. Ashford ve Mael ise örgütsel özdeşleşmeyi: örgütün amaçları ile bireyin amaçlarının giderek daha fazla bütünleşmesi ve uyumlaşması süreci olarak ifade etmiştir (İşcan, 2006: 162). Örgütsel özdeşleşme, birey tarafından hissedilen “daha geniş bir örgüt kimliğinin parçası olma” duygusudur. Örgütün “biz” kavramıyla kişiselleştirilmeye başlamasıdır. Bahsedilen aidiyet, iş birliği ve değerler birey tarafından ne kadar içselleştirilirse, bilişsel, davranışsal ve duygusal bir kavram olan örgütsel özdeşleşme de o ölçüde artacak ve güçlenecektir. (Aksoy ve Ertürk, 2014: 262).

Dutton, Dukerich ve Harquail’e (1994) göre örgütsel özdeşleşme: bireyin, kendisini tanımlarken kullandığı kavramlarla, örgütü tanımlarken kullandığı kavramların birbiriyle örtüşme derecesidir. Örneğin başarılı bir işletmede çalışan bir satıcı, çalıştığı firma gibi kendisini başarılı ve yenilikçi olarak tanımlıyor ise, o örgüt ile özdeşleştiğini söylemek mümkündür (Dutton vd., 1994: 239).

Örgütsel özdeşleşmeyle ilgili tanımların ortak yönü ise, tanımların tümünde bireyin örgüt üyeliğini benliğiyle bilişsel açıdan (kendini örgütün bir parçası olarak görme, örgütün değerlerini içselleştirmek gibi), ya da duygusal açıdan (üyelikten gurur duymak gibi) veya her iki şekilde birden ilişkilendirmesinden söz edilmesidir. Örgütsel özdeşleşme kavramı işgörenlerde bireysel ve örgütsel değerlerin örtüşmesi sonucu birey ve örgüt arasında benzerlik algısının ya da aidiyet duygusunun oluşması

ya da bireyin kendini tanımlarken spesifik bir örgütün üyesi olarak algıladığı bir süreçtir (Riketta, 2005, s.360).

Bir çalışanın bağlı bulunduğu örgüt ile özdeşleşme düzeyi, kendi benliğinin örgüt üyeliğine bağlanma düzeyini yansıtmaktadır. Yüksek düzeyde örgütsel özdeşleşmeye sahip bireyin benliği, örgütle ilgili inandığı ayırt edici ve kalıcı özellikleri ile kendine ait olduğuna inandığı ayırt edici ve kalıcı özellikleri bir araya getirir. Örgütsel özdeşleşme güçlü olduğu takdirde üyelerin kurumsal benlikleri daha belirgin hale gelir. Kişi benliğinde var olan diğer kimliklerden uzaklaşarak kendini ifade ederken örgütsel üyeliği sık sık kullanır hale gelir. Buna göre kurum üyesi olarak çalışanın kimliği, diğer kimliklere göre daha göze çarpan bir haldeyse ve kişi kurumu tanımlarken kullandığı kavramları kendisini tanımlamada kullanıyorsa çalıştığı kurum ile güçlü şekilde özdeşleşmiş olarak kabul edilir (Dutton vd., 1994: 240).

Örgütsel özdeşleşme kavramı ile ilgili en yaygın yaklaşıma göre, örgütsel özdeşleşme bilişsel, duygusal ve davranışsal unsurlardan oluşmaktadır. Kişi, kendini tanımlamada örgüte ne kadar çok atıfta bulunuyorsa, özdeşleşme duygusunun da o ölçüde güçlü olduğu ve örgüt içinde bilişsel, duygusal ve davranışsal anlamda kuşatılmış olduğu söylenebilir. Özdeşleşme; çalışanları örgütsel kararları kabul etmeye ve örgütsel fonksiyonlarına göre hareket etmeye, örgütsel davranış kalıplarını benimsemeye teşvik eder. Bireylerin örgütsel amaçlar ve değerlerdeki benzerlik alanlarını algılamalarına yardımcı olur, örgütsel amaçları ve faaliyetleri şekillendirme olanağı sağlar (Tüzün ve Çağlar, 2008: 1016).

Örgütsel özdeşleşme ile örgütsel bağlılık kavramları zaman zaman birbirinin yerine kullanılabilmektedir. Özdeşleşme, bazı çalışmalarda bağlılığın bir unsuru olarak değerlendirilirken bazı çalışmalarda ise aynı anlamda kullanılmaktadır. Riketta'ya (2005: 358) göre örgütsel özdeşleşme ve duygusal bağlılık kavramsal açıdan ilişkili olup bu durum uygulamada birtakım karışıklıkları da beraberinde getirmektedir. Epitropaki ve Martin (2005: 571) ise örgütsel bağlılık kavramında örgütsel değerleri ve inançları kabullenme ön planda iken örgütsel özdeşleşme kavramında değer ve inançları kabullenmenin ötesinde sahiplenme ve paylaşmanın söz konusu olduğunu öne sürmüştür.

Örgütsel özdeşleşme bireyin kendi benlik bağlamının bazı yönleri ile örgütün özellikleri örtüştüğü durumda gerçekleşir. Özdeşleşme “kendi benliğiyle örgüt tanımlaması arasındaki bilişsel bağ” ya da örgüt üyesinin benlik kimliği ile örgütün yapılandığı “bilişsel imaj” arasındaki örtüşmedir. Ayrıca güçlü örgütle özdeşleşmenin organizasyon içi iş birliği ve örgütsel vatandaşlık gibi arzu edilen örgütsel çıktıları beraberinde getirdiği düşünülmektedir (Dutton vd., 1994: 240). Smitds vd. (2001) ise örgütsel özdeşleşmenin bilişsel boyutunun yanı sıra duyuşsal bir boyutunun da olduğunu öne sürmüştür. Bilişsel boyut birey ve örgüt arasındaki ortak çıkarlara işaret ederken, duyuşsal boyut ise bireyin bir örgüte ait olması ve örgütle gurur duyması ya da örgütte kabul görmesini kapsamaktadır. Daha geniş bir bakış açısıyla örgütsel özdeşleşme örgütle dayanışma duygusu içinde olmayı, örgüte tutumsal ve davranışsal anlamda katkı sağlamayı ve örgüt üyelerinin paylaştığı ayırt edici özelliklerin algılanmasını içermektedir (Polat, 2009: 17).

1.3.2.1. Örgütsel Özdeşleşmenin Boyutları

Yazında halen örgütsel özdeşleşmenin boyutları ile ilgili fikir birliği bulunmamakla birlikte, yapılan farklı çalışmalarda örgütsel özdeşleşmenin farklı boyutlarına değinilmiştir. Tajfel (1978)’in sosyal kimlik tanımından yola çıkarak özdeşleşmenin üç boyutu belirlenmiştir. Bu boyutlar kavramsal boyut (örgüte üyelik bilgisi), duygusal boyut (örgüte olan duygusal bağlılık), değerlendiren boyut (örgütün dışarıdan tanımlanmış değeri, dış imaj) ve davranışsal boyut (örgüt içi davranışlara katılım gösterme) şeklinde sıralanmaktadır. Patchen (1970)’in bileşenleri üzerine kurulan ve Cheney (1983) tarafından geliştirilen ölçekte ise örgütsel özdeşleşmenin farklı boyutları üyelik (örgüt üyesi olmaktan gurur duyma, ait olma), sadakat (örgüt amaçlarına destek verme, sadakat gösterme) ve benzerlik (çalışanlar ve örgüt arasında paylaşılan değer, amaç benzerliği) olarak ifade edilmiştir (Yaykırın, 2020: 55).

Diğer yandan, literatürdeki bir diğer yaklaşıma göre ise örgütsel özdeşleşmenin örgütle özdeşleşme ve grup içi özdeşleşme olmak üzere iki farklı boyutu olduğu öne sürülmektedir. Örgütle özdeşleşme bireyin tüm örgüte karşı hissettiği psikolojik bağı grup içi özdeşleşme ise bireyin kendine daha yakın gördüğü çalışma gruplarına yönelik olarak hissettiği bağı vurgular (Knippenberg ve Van Schie, 2000: 139).

1.3.2.1.1. Örgütle Özdeşleşme

Örgütsel özdeşleşmenin birinci boyutu örgütle özdeşleşme olarak adlandırılmaktadır. Günümüz iş hayatında örgütler işgörenlerden işyerini sevmeye, sadakat duygusu ve işyerinde çalışmaya devam etme gibi birtakım duyguların ötesine geçmelerini beklemekte; örgütü bireysel kimlikleri ile özdeşleştirecek ölçüde benimsemelerini istemektedir. O halde örgütün çalışanların benliklerinin önemli bir parçası haline getirilmesi ve onların kendilerini örgüte üye olmakla tanımlamasının sağlanması örgütler açısından uzun vadede büyük önem arz etmektedir (İşcan, 2006; akt. Meydan ve Polat, 2013: 29).

Bireysel amaçlar ile örgüt amaçları uyum içerisinde bütünleştiği takdirde örgütle özdeşleşme ortaya çıkar (Ashforth ve Mael, 1989: 23). Örgütle özdeşleşme kişilerin örgüte karşı hissettikleri bilişsel temelli özdeşleşme olarak değerlendirilir ve bu durum örgüt için faydalı ve performansı artırıcı bir unsur olarak araştırmalarda yer almıştır. Örgütsel davranış alanındaki birçok çalışmada işgörenlerin çalıştıkları örgüt ile aralarındaki psikolojik ilişki araştırılmıştır. Birey ile örgüt arasındaki bu ilişki çeşitli biçimlerde tezahür edebilmekte olup örgütle özdeşleşme kavramı da birey ile örgüt arasındaki psikolojik ilişkilerin en belirgin yansımalarından biridir (Tokgöz, 2012: 44).

Örgütle özdeşleşme bilişsel bir süreç olmanın yanı sıra kişinin kendisi ile ilgili ve örgüt ile ilgili tanımlaması arasındaki bilişsel bağ olarak değerlendirilmektedir. O'Reilly ve Chatman (1986), örgütle özdeşleşmeyi duygusal anlamda ele almıştır. Onlara göre bireyler kendilerini tanımlama sürecinde özdeşim kurdukları nesnelerden yararlanırlar. Bu durum bireylerin o nesneye duygusal bir anlam yüklediğinin bir göstergesidir. Böylece duygusal anlam yüklenen nesneden ayrılmak istemezler ve güdüsel olarak ona yakın olmayı arzu ederler. Bu süreç genel olarak özdeşleşme olarak görülebilir. Ancak bundan duyulan tatmin düzeyi farklılık gösterdiğinden özdeşleşmenin düzeyinin kişiden kişiye değiştiğini söylemek mümkündür (Özcan, 2012: 28).

Örgütle özdeşleşme, bireysel değerler ile örgütsel değerlerin örtüşmesi ile birlikte işgörende örgütle birlik olma duygusu ve örgüte aidiyet algısı oluşmasıdır. Bunun yanı sıra kişinin genel olarak kendini tanımlarken kendini belirli bir örgütün üyesi olarak algılamasını içeren bir süreçtir (Sökmen ve Şimşek, 2016: 609). Buna bağlı olarak, örgütle özdeşleşme bireyin ihtiyaçlarının giderilmesine yardımcı olmakta ve güvende olma ve iletişim kurma ihtiyacı gibi temel insan ihtiyaçlarını karşılamasına katkı sağlamaktadır (Van Dick vd., 2004a: 173). Bireyin kimliği yalnızca kişisel özellikler ile değil aynı zamanda üyesi olduğu örgüt ile de değerlendirilmektedir. Birey bir örgüte üye olduğunda örgüte ait değer yargılarını da paylaşır. Böylece bireyin kişisel itibarının artmasına katkı sağlanmış olur. Bir örgüte üye olmanın getirdiği bu işlevsel süreç, örgütle özdeşleşme olarak adlandırılır (Bartels vd., 2007: 173; akt. Tokgöz, 2012: 44). Üyesi oldukları örgütle özdeşleşen birey, örgütle dayanışma duyguları içinde olmak suretiyle örgüte tutumsal ve davranışsal destekte bulunmakta, kendini örgüt özellikleriyle aynı şekilde tanımlamaktadır (Dutton vd., 1994: 239). Bu çerçevede bireyler kendilerini, sosyal bir varlık olan örgütler ile derin bilişsel ve duyuşsal bağ içerisinde hissetmektedir (Meydan ve Polat, 2013: 30).

Örgütle özdeşleşmeyi tanımlarken vurgulanması gereken unsurlar bilişsel süreçler, değerler, inançlar, duygular ve psikolojik bütünleşme şeklinde sıralanabilir. Bu noktada daha bütüncül bir yaklaşımla örgüt ile özdeşleşmeyi örgütün birey tarafından bilişsel ve duygusal anlamda kendinden bir parça olarak algılanması şeklinde tanımlanabilir. Ayrıca yapılan tanımlamalardaki farklılıklara rağmen, örgütle özdeşleşme kavramı örgüt üyelerinin bilişsel ve duygusal olarak kendilik kavramıyla yakından ilgilidir (Riketta, 2005; akt. Özcan, 2012: 28).

İşgörenin örgütle özdeşleşmesini arttıran nedenlerden biri, örgütün insan kaynakları yönetimidir. İşgörenin seçiminde, sosyalleşmesinde, eğitiminde ve kendini geliştirmesinde insan kaynakları yönetimi bireylerin özdeşleşme sürecinde önemli bir rol oynar (Tokgöz, 2012: 45). Örgütle özdeşleşen bireyler kendilerine başka örgütlerde ücret, terfi ve saygınlık bakımından daha elverişli koşullar sunulsa bile örgütten ayrılmak istemeyebilirler. Ancak özdeşleşmenin gücü ile ilgili net bir çerçeve çizmek zordur. Çünkü özdeşleşmenin zaman içerisinde öngörülemez biçimde değişebildiği ve

örgütte geçirilen zaman ve kişilik özelliklerine göre farklılık gösterebildiği tespit edilmiştir (Meydan ve Polat, 2013: 30). Bu süreçte liderlerin de büyük payı vardır. Liderler üyelerinin üzerinde yarattıkları etki ile onların örgütsel normlar, davranışlar ve duygular kazanmalarını sağlarlar (Tokgöz, 2012: 45).

1.3.2.1.2. Grup İçi Özdeşleşme

Örgütler küçük çalışma gruplarının toplamından meydana gelen yapılardır. Yapılan araştırmalarda örgütü oluşturan alt gruplara iş grubu, iş birimi, departman, çalışma grubu, iş arkadaşları, takım ve alt grup gibi isimler verilmiştir. Farklı isimlerle adlandırılrsa da kast edilen kavram örgüt içi gruplar olmuştur. Örgütün yapısı veya faaliyet gösterdiği sektöre göre bu isimler farklılık gösterebilmektedir (Tokgöz, 2012: 45).

Grup içi özdeşleşme; bireylerin kendilerini parçası olarak gördükleri gruba olan tutkunlukları olarak tanımlanabilir. Çalışanlar zamanlarının büyük bir kısmını bağlı bulundukları örgüt içerisindeki kendi grupları içinde geçirmektedir. Bundan dolayı çalışanların grup içi özdeşleşme düzeyleri örgütle özdeşleşme düzeylerine kıyasla daha yakın bulundukları gruplar ile daha güçlüdür (Tokgöz ve Seymen, 2013: 64). Birey, özdeşleştiği grubun üyeleri ile aynı kaderi paylaştığına yönelik bir inanca sahiptir ve grup üyeleri ile aralarında psikolojik bir bağ olduğuna inanır. Grup içi özdeşleşmeden söz edilebilmesi için, bireyin kişisel amaçları ile grup normlarının ve değerlerinin örtüşmesi gerekmektedir (Van Dick vd., 2004: 352). Örgütler işgörenlerinin birlikte çalıştığı gruplar ile özdeşleşmeleri için gerekli ortamı yaratmalıdır. Örgüt içindeki gruplar arasındaki çekişmeler de grup içi özdeşleşmeyi arttırabilmektedir (Mael ve Ashforth, 1992:108; akt. Tokgöz, 2012: 46).

Grup içi özdeşleşme, bireyin içinde bulunduğu gruptaki kişilerle bağ kurduğu bir süreç olarak da tanımlanmaktadır. Bu süreçte birey dinamik, katılımcı ve grubun diğer üyeleri ile iletişim halindedir. Bu süreç sonucunda grup üyeleri kendilerine yeni bir kimlik yaratır ve büyük bir sosyal topluluğun parçası haline gelir. Yani kendilerini içinde bulundukları örgüte ait hissederler. Bu ait olma duygusu ile birlikte, bireylerin grup normları ve değerlerini destekleyen kararlar vermelerine imkân sağlanır. Grup

üyelerinin, örgütsel hedefler ile paralel bir karar vermesi gerektiğinde, grup içi özdeşleşme belirgin biçimde kendini gösterir (Kam, 2019: 44). Grup içi özdeşleşme, örgütle özdeşleşmeye kıyasla daha güçlü bir bağlanma biçimidir. Bu durumun nedeni ise insanların kendilerini tanımlarken, genellikle üyesi oldukları küçük grupları seçmeleridir. Çünkü büyük gruplarla özdeşleşme kişisel farkları ortaya çıkarmak için yeterli değildir. Kişiler küçük gruplarla, örgütle olduklarından daha çok ortak kader ve geçmişe sahip olurlar (Tokgöz, 2012: 46). Grup içi özdeşleşmenin gerçekleşmesiyle birlikte, lider ve takipçiler arasındaki biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim kanalları artar ve grup üyeleri arasında meydana gelebilecek çatışmaların azalması sağlanmış olur (Kam, 2019: 44).

Bireyler sosyal bir dünyanın parçası olarak diğer insanlarla bağ kurarak dinamik, katılımcı olurlar ve diğerleriyle iletişim halinde bulunurlar; kendilerine kimlik yaratırlar ve büyük bir sosyal topluluğun parçası haline gelirler. Grup içi özdeşleşme de bu süreci yansıtmaktadır. Bu ait olma duygusu ile kişiler çekici kişilik özellikleri ve grup norm ve değerlerine uygun kararlar verme imkânına sahip olurlar. Grup üyeleri örgüt çıkarları ve amaçları doğrultusunda karar vermeleri gerektiğinde grup içi özdeşleşme ortaya çıkar. Böyle bir özdeşleşme liderler ve üyeleri arasındaki biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim kanallarının artmasını ve üyeler arasındaki çatışmaların da azalmasını sağlar (Apker vd., 2003: 227). Grup içi özdeşleşmede, işgörenler ait oldukları grubun başarı ve başarısızlıklarını kişisel seviyede tecrübe etmektedir. Buradan yola çıkarak, grup üyeliği, grubun kendi üyelerinin kimliğinin bir parçası olarak tanımlanır. Bu tanımlamalar üç varsayımdan hareket eder. Bunlardan birincisi insanları kişisel çıkarlarını pozitif yönde oluşturmaya veya artırmaya çalıştığı varsayımdır. İkinci varsayım, bir kişinin sosyal kimliğinin bir parçasının, o kişinin grup üyeliğinin temelleri üzerine kurulduğu yönündeki varsayımdır. Üçüncü olarak ise bireyin pozitif sosyal kimliğini korumak için grup içi ve ilişkili dış gruplar arasındaki farkları bulup bunları edinmek için uğraştığı varsayımdır (Van Dick vd., 2005a: 273; akt. Tokgöz, 2012: 47).

1.3.2.2. Örgütsel Özdeşleşmenin Önemi

Örgütsel özdeşleşme kavramı, örgütsel davranış konusunda araştırma yapan araştırmacılar tarafından yoğun olarak çalışılan bir kavram olmuştur. Çalışanların isteklendirme ve performanslarının keşfedilmesi organizasyonların verimliliğini arttırmada çok önemli bir yere sahip olduğu için, kurumlarda çalışmalarını artıran araştırmacıların sonucu olarak kurumsal kimliklendirme kavramı hakkında birçok çalışma yapılmıştır. Organizasyonel özdeşleşmenin organizasyonlar ve organizasyon üyeleri için birçok faydası olması, kavramın önemini arttırmaktadır. Örgütsel özdeşleşme kavramı, örgüt üyeleri ile örgüt arasındaki ilişkiyi anlama, analiz etme ve geliştirme açısından çok önemlidir. Ek olarak, kurumsal kimlik kavramı da organizasyon ve üyelerine pek çok fayda sağlamaktadır (Karabulut, 2019: 58).

Güçlü bir örgütsel özdeşleşmeye sahip olan çalışanlar olmaksızın örgütlerin pozitif bir örgütsel kimlik oluşturması zordur. Bu nedenle, örgütsel özdeşleşmeyi anlamak bir örgüt için hayati derecede önemlidir. Örgütsel özdeşleşme, örgüt üyelerinin diğer insanlarla kişiler arası bağ kurma ve bağı devam ettirme ve bir topluluğa üye olma ya da bir gruba aidiyet hissetme konusundaki içsel dürtülerini tatmin etmelerini sağlamaktadır (Mael ve Ashforth, 1992). Birçok insanın iş hayatının çoğu bir işletme içerisinde geçmektedir. Bu nedenle, bir tür kimlik biçimi olarak bağlı bulundukları iş yerine ya da iş yerindeki konumlarına ya da rollerine güvenmektedirler. Bunun sonucu olarak da kendi kişisel kimliklerini tanımlarken örgüt kimliğinin özelliklerine başvurumaktadırlar (Levinson, 1965; Cheney vd., 2014; Eickholt, 2018: 3). Özdeşleşme bireylerin sahip olduğu ortak duygu, tutum ve inançlar ile çalışma arkadaşlarını birbirine yakınlaştırır ve bunu doğal bir sonucu olarak bireyin örgüte entegrasyonunu kolaylaştırır. Örgütsel özdeşleşmenin iş yerinde özdenetim, anlam ve aidiyet gibi duyguların da oluşmasına yardımcı olduğu aktarılmıştır (Hündür, 2019: 41).

Örgütsel özdeşleşme kavramı, son tahlilde hem örgütü hem de örgüt üyelerini etkiler. Son zamanlarda yapılan çalışmalarda örgütsel özdeşleşmenin kuruma katkısı incelenmeye başlanmıştır. Örgüt üyeleri arasında örgütsel kimlik sağlanması durumunda, çalışanın performansı çeşitli nedenlerle artar, bu da örgütün genel

performansını ve etkinliğini artırır. Öncelikle, organizasyon daha yüksek mali kâr elde eder çünkü yüksek düzeyde örgütsel özdeşleşmeye sahip kuruluşların üyeleri satışlarda daha başarılı olur (Millward ve Postmes, 2010; akt. Karabulut, 2019: 60).

Örgütte paylaşılan ortak inanç, tutum, değer ve amaçları tam anlamıyla benimseyerek kendilerini örgütle özdeşleştiren, yani yüksek örgütsel özdeşleşmeye sahip çalışanların, örgüte gönüllü olarak destek vereceği ve örgütsel amaçlara ulaşılabilmesi için ellerinden gelen gayreti ortaya koyacakları kabul edilmektedir. Tüm bu davranışlar da dolaylı olarak üretkenliği ve verimliliği artıracak, maliyetleri düşürecek, üst seviyede koordinasyon ve iş birliği ortaya konmasını sağlayacak, örgütün çevresel değişimlere daha kolay adapte olmasını, yani örgütün performansının hemen her alanda yükselmesini sağlayacak ortamı hazırlayacaktır (Ertürk, 2003: 1). Örgütsel özdeşleşme ile bireyin çalışma yaşamı daha anlamlı hale gelmekte ve bireyin örgüte aidiyeti güçlenmektedir (Ashforth, 2001; Polat, 2009: 19).

Örgütsel özdeşleşmenin örgüt ve örgüt üyeleri üzerindeki olumlu etkisi uzun zamandır bilinmektedir. Şirket birleşmeleri ve yeniden yapılanmalar ile çalışan sadakatinin erozyona uğradığı günümüzde örgütsel özdeşleşme kavramı önem kazanmış ve örgütler çalışanlarının özdeşleşmelerini artırmak için harekete geçmiştir. Sıkça sözü edilen çekirdek ailenin, komşuluğun, politik kurumların ve dinin erozyona uğramasında örgütsel özdeşleşme bireyin benlik hissinde önemli bir unsur haline gelmiştir (Mael ve Ashforth, 1992: 103). Örgütsel özdeşleşme bilhassa günümüzde çağdaş işletmeler açısından büyük önem arz etmektedir. Makro açıdan değerlendirildiğinde çevrenin daha dinamik ve karmaşık hale gelmesi karşısında, işletmeler değişime adapte olabilmek amacıyla giderek daha fazla organik ve dinamik yapılar haline gelmektedirler. Örgütlerde hiyerarşik yapı azalırken takım çalışması ve güçlendirme artmakta, işletmenin temel yeteneği dışında kalan faaliyetler için dış kaynaklardan yararlanma düzeyi artmaktadır. Böylece yukarıdan aşağıya emir zincirleri ve kontrol sistemleri yerini yatay iletişim ve takım çalışmasına bırakmaktadır. Bütün bu uygulamalar geleneksel örgüt biçimini değişime uğrattığından dolayı, örgütler varlıklarını sürdürebilmek için kullandıkları araçları da değiştirmek zorunda kalmıştır. Özetle, bürokratik yapının yokluğunda, işletmenin ne

için var olduğu ve nereye varmak istediği ile ilgili bilişsel bir yapının oluşturulması daha önemli hale gelmiştir (Çırakoğlu, 2010: 12).

Örgütsel özdeşleşme bireysel hedefler ile örgütsel hedeflerin uyumlaştırılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların örgütte kalma sürelerinin azaldığı ve bir işgörenin yaşamı boyunca pek çok farklı örgütte bulunmasının giderek daha normal karşılandığı (Eicholtz, 2000: 1) günümüz işletmelerinde özdeşleşme konusu giderek daha önemli hale gelmektedir. Günümüz organizasyonları, uzun vadeli hedeflerine ulaşabilmek için örgütleriyle özdeşleşmiş çalışanlarla çalışmak istemektedir. Bağlı oldukları örgütte paylaşılan ortak inanç, tutum ve değerleri ve amaçları tam anlamıyla benimseyerek kendilerini örgütle özdeşleştiren, diğer bir deyişle örgütsel özdeşleşme düzeyleri yüksek olan işgörenlerin, örgüte gönüllü olarak her türlü desteği verip çeşitli platformlarda savunacağı ve amaçlarına ulaşması için elinden gelen çabayı göstereceği kabul edilmektedir. Tüm bu davranışlar da dolaylı olarak üretkenliği ve verimliliği artıracak, maliyetleri düşürecek, üst seviyede koordinasyon ve iş birliği sağlanmasını, örgütün çevresel değişimlere daha kolay adapte olmasını, yani örgütün performansının hemen her alanda yükselmesini sağlayacak ortamı hazırlayacaktır (Ertürk 2003: 1; Polat, 2009: 18).

1.3.2.3. Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Sonuçları

Örgütsel özdeşleşmenin olumlu ve olumsuz olmak üzere iki tür yordayıcısı bulunmaktadır. Olumlu öncüller arasında destekleyici duyuşsal yapı, pozitif ortam, iş birliği, işe yönelik motivasyon, benimseme ve memnuniyet, örgüte yönelik bağlılık ve sadakat yer almaktadır. Diğer yandan, olumsuz öncüller ise iş stresi ve aşırı iş yükü gibi etkenleri içermektedir. Bazı demografik ve kişisel değişkenler de örgütsel özdeşleşmeyi etkilemektedir. Örneğin örgütsel kıdem örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönlü etkiye sahiptir (İşcan, 2006: 163). Bir başka deneysel çalışmada; bireylerin olumlu ruh hali ile özdeşleşme ihtiyacının örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde, sinizm ile rol içi çatışmasının ise örgütsel özdeşleşmeyi olumsuz yönde etkilediği gözlenmiştir (Aliyev, 2014: 76).

Polat (2009) örgütsel özdeşleşmenin öncülleri ve ardılları üzerine yaptığı çalışmada örgütsel özdeşleşmenin öncüllerini bireysel ve örgütsel nitelikteki öncüller olarak iki grupta incelemiştir. Bireysel nitelikteki öncüller arasında yakın ilişki kurma ihtiyacı, iş tatmini, olumlu-olumsuz ruh hali, bireysel imaj-örgütsel imaj uyumu, güven, güvenilirlik, mentorluk, karizmatik ve adanmış liderlik, duygusallık, iş arama, değerler, rol çatışması ve rol belirsizliği ve bireyin örgütün statüsüne ilişkin algısını sıralamaktadır. Örgütsel nitelikteki öncüller ise örgütsel adalet algısı, örgütsel bağlılık, iş yaşamında özerklik, meslekle özdeşleşme, lider ve liderlik, algılanan dış imaj ve örgütün farklılığına ilişkin algı, kariyer gelişimi ve başarı fırsatı, grup içinde saygı görme, grubun büyüklüğü, sosyalizasyon taktikleri, proaktif davranışlar ve yeni gelenlerin öğrenimleri, iletişim, örgütsel üniforma kullanımı, algılanan örgütsel kimliğin çekiciliği, örgütsel güven, örgüt içi rekabet, örgütsel sinizm, gruptan gurur duyma ve gruba yönelik tehdit şeklinde ifade edilmiştir.

Dukerich vd. (2002) tarafından yapılan bir çalışmada örgütün algılanan dış imajının çekiciliğinin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi araştırılmış ve araştırma sonucunda algılanan örgütsel kimliğin çekiciliğinin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Garmon'un (2004) ABD'de ulusal sağlık koruma örgütünde çalışan 250 kişi ve Pennsylvania'da faaliyet gösteren 133 şirket üzerinde yapmış olduğu çalışmada, algılanan örgütsel kimliğin çekiciliğinin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Tanis (2006) yaptığı çalışmada, örgütsel özdeşleşmenin duyuşsal ve bilişsel olarak iki farklı boyutu olduğunu istatistiksel olarak ortaya koymuştur. Ayrıca, örgüt kimliğinin belirgin olmasının bilişsel özdeşleşme düzeyi üzerindeki etkisinin pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. (Polat, 2009: 75). Tüzün ve Çağlar (2009) 545 banka görevlisi ile gerçekleştirdikleri araştırmalarında algılanan örgütsel kimliğin çekiciliği ile örgütsel özdeşleşme arasında olumlu bir ilişki olduğunu ve güvenin bu ilişkide aracılık etkisine sahip olduğunu ortaya koymuştur. Turgut, Tokmak ve Güçel (2012) özel bir üniversitedeki öğretim üyeleri üzerinde yaptıkları çalışmada dönüştürücü liderliğin örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu, bunun sonucunda da

algılanan örgütsel güven düzeyinin yüksek olduğunu tespit etmişlerdir (Aliyev, 2014: 77).

Smidts ve diğerleri (2001) kâr amacı gütmeyen bir müşteri hizmetleri firması, ulusal çapta faaliyet gösteren bir havagazı şirketi ve bir banka üzerinde yaptıkları araştırmada hem iletişim ikliminin hem de iletişim içeriğinin örgütsel özdeşleşmeyi önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Ayrıca söz konusu çalışmada iletişim ikliminin iletişim içeriğine kıyasla örgütsel özdeşleşme üzerinde daha kilit bir role sahip olduğuna dair bulgulara da ulaşıldığı aktarılmıştır (Aliyev, 2014: 77). Çalışanların örgütleriyle ilgili bilgilere resmi kanallardan ulaşmalarının, kişinin örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık duymasını ve örgütsel özdeşleşme seviyesinin de artmasını sağladığı vurgulanmıştır. Dikey iletişim, çalışanların örgütün misyonunu tanımlamasına ve anlamasına yardımcı olur ve örgüt hakkındaki belirsizlikleri gidererek örgütsel özdeşleşmenin devamlılığını ve artırılmasını sağlar (Ertürk 2003:55; akt. Polat, 2009: 68).

Yapılan çalışmalarda örgüt tarafından psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesinin çalışanda, kendi çabalarına önem verilmediği algısına yol açabileceği gözlenmiştir. Bu durumun da örgütsel özdeşleşmeyi azaltıcı etki yaratacağı ifade edilmiştir (Aliyev, 2014: 77). Reade'nin (2001) modelinde ise özdeşleşmenin öncülleri grubun prestiji ve ayırt edici özellikleri, yönetici desteği ve takdiri ile kariyer geliştirme fırsatları olarak sıralanmıştır (Tokgöz, 2012: 49).

Literatürde örgütsel özdeşleşmenin birçok pozitif çıktısı ifade edilmiştir. Örneğin yüksek düzeyde örgütsel özdeşleşmeye sahip olan işgörenin sahip olduğu örgütsel aitlik duygusu daha da güçlenecek, birey örgütün yararına kararlar verecek, örgütsel değer ve inançlarla uyumlu bir biçimde hareket edecektir. Ayrıca örgütsel özdeşleşme ile örgütsel bağlılık da artacak, birey birbiriyle uyum içerisinde olan bir ağın parçası olacak, örgütün diğer üyelerine karşı sadakatli davranacak ve kendisine öz-saygısı gelişecektir. Örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek işgörenler örgütsel amaçları paylaşmakta ve bu amaçlara ulaşmak için gayret göstermektedirler (Ravelo, 2006: 40). Örgütsel özdeşleşme ile bireyin kendinden beklenenden daha fazla çaba sarf ederek verimlilik düzeyi artmakta, iş tatmini düzeyleri yükselmekte, örgütün

menfaati için daha fazla rol dışı davranış sergilemekte, buna bağlı olarak müşteri tatmini ve sadakati artmakta ve dolayısıyla örgütün genel performansı da iyileşmektedir (Mael ve Ashforth, 2001: 197; akt. Aliyev, 2014: 77).

Örgütsel özdeşleşmenin öncülleri ve ardıllarının detaylı biçimde ele alındığı çalışmada (Polat, 2009) örgütsel özdeşleşmenin ardılları bireysel ve örgütsel nitelikteki ardıllar olarak iki grupta incelemiştir. Bireysel nitelikteki ardıllar arasında işten ayrılma niyeti, lider algısı, iş tatmini, sağlık sorunları, tükenmişlik, yabancılaşma, iş birliği davranışları, işe yönelik olumlu tepkiler, verimlilik, yaratıcılık, örgütsel hedeflere yönelim, çatışma, iletişim ve bireyin örgüte uyumu sıralanmaktadır. Örgütsel nitelikteki ardıllar ise örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, değişim ve değişime direnç, çalışan devir hızı, işten kaytarma, örgüte finansal yardım, iş birliği davranışları, örgüte katılım konusunda başkalarını teşvik etme, diğer gruplarla çatışma, müşteri tatmini, örgütsel faaliyetlere katılım, sürekli gelişim çabası, müşteri yönelimi, örgüt iklimi, motivasyon, performans ve yöneticiden memnuniyet şeklinde aktarılmıştır.

Literatürde örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasında çok yakın bir ilişki olduğu ifade edilmektedir. Birey ile örgüt arasındaki psikolojik ilişkiler birey açısından tatmin edici olursa çalışan bu ilişkileri devam ettirmek için motive olur, dolayısıyla işten ayrılma niyetine sahip olma düzeyi düşer. Bundan dolayı da örgütte kalma isteği artar. Aksi takdirde birey ya işten ayrılarak ya da devamsızlık ve işe geç gelme gibi olumsuz davranışlarda bulunarak bu ilişkileri kesmek isteyecektir (Van Knippenberg vd., 2007: 460). Ayrıca, özdeşleşme düzeyi yüksek olan işgören, işten ayrılma davranışının örgüte zarar getireceğini algıladığı için yüksek bir derecede işte kalma niyetine sahip olacaktır (Aliyev, 2014: 78). İşgörenler beklentilerinin büyük ölçüde karşılanmadığını algıladıklarında örgütte kalma konusunda isteksiz olmaktadır. Zaman geçtikçe, üyeler arasında, beklentilerinin karşılandığını düşünenleri örgütte kalmaya, karşılanmadığını düşünenleri ise örgütten ayrılmaya zorlayan bir fark ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, örgütte kalma ya da ayrılma kararı, bireyin örgütten beklentileri ile özdeşleşmenin sağladığı ödüller arasında bir denge kurulması sürecidir.

Bu denge içerisinde örgütsel özdeşleşme düzeyleri yüksek olan işgörenler, örgütle daha uzun süreli ilişkiler geliştirmektedir (Polat, 2009: 84).

Örgütle yüksek düzeyde özdeşleşen birey yüksek derecede örgütsel vatandaşlık davranışında bulunacaktır. Örgütsel özdeşleşme, işgörenlerin performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla pozitif; işten ayrılma niyetleri ve fiili devir oranı hızıyla ise negatif ilişkilidir (Aliyev, 2014: 79). Çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek olduğunda birbirlerine daha kuvvetli bağlılık hissetmekte, birbirlerine yardımcı olmaları ve iş birliği içerisinde aynı amaca yönelik olarak çalışmaları daha kolay hale gelmektedir (Ertürk 2003: 61). Örgütsel özdeşleşme böylece örgütün ve birlikte görev yapılan çalışanların menfaatine davranışlarda bulunmayı teşvik etmektedir. Bergami ve Bagozzi (1996) bu kapsamda yaptıkları çalışmada yüksek seviyede örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutunu da pozitif yönde etkilediğini ifade etmişlerdir. Ertürk'ün (2003) çalışmasında çalışanların örgütsel özdeşleşmeleri yüksek olduğunda, örgütteki diğer çalışanları da aynı ölçüde düşünecekleri, görevlerini yüksek bir bilinç ile yerine getirecekleri, diğer çalışanlarla sürekli bilgi paylaşımı içerisinde olacakları, kurumun menfaatine hareket edecekleri ve diğer çalışanlara sportmence davranacakları, dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyinin de yüksek olacağı ortaya konmuştur (Polat, 2009: 95).

Diğer yandan, bireyin örgütle özdeşleşmesi her zaman olumlu çıktıları beraberinde getirmeyebilir. Aşırı derecede örgütle özdeşleşen birey kendi kişisel kimliğini kaybedecek ve örgütün eksikliklerini göremeyecek kadar örgüte bağlılık duyabilecektir. Aynı zamanda aşırı özdeşleşme; örgüt üyelerinin örgütsel kuralları ahlâki olmasalar bile sadık bir şekilde izlemelerine neden olabilmektedir. Bunun sonucu çalışanlar tarafından inovasyonun statükoya tehdit olarak görülmesine kadar gidebilmektedir (Van Dick, 2001: 278). Ayrıca aşırı özdeşleşme; değişime direnç, sosyal olmayan davranışlar sergilenmesi, başarısızlığa uğrayacak projeleri bile devam ettirmede ısrarcı davranma, ırkçılık, bağnazlık ve yaratıcılığın düşmesi gibi olumsuz sonuçları da doğurabilmektedir (Aliyev, 2014: 79).

İKİNCİ BÖLÜM

LİDER MODELİ İLE ALGILANAN LİDERLİK TARZI ARASINDAKİ UYUMUN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMEYE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın amacı, problemi ve soruları, araştırmanın önemi, araştırmanın varsayımları, araştırmanın metodolojisi ile analiz ve bulgulara yer verilmiştir.

2.1. Araştırmanın Amacı, Problemi ve Soruları

Bu araştırmada ideal lider modeli ile mevcut yönetici özellikleri arasındaki uyumun pozitif örgütsel çıktılar arasında en belirleyici özelliklerden biri olan örgütsel özdeşleşmeye etkisini tespit etmek hedeflenmiştir. Bu bağlamda, bu araştırmanın amacı Aksaray ve Adana Hacı Sabancı Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyet göstermekte olan işletmelerde çalışan işgörenlerin sahip oldukları ideal lider modelleri ile mevcut yöneticilerinin ortaya koydukları liderlik tarzı arasındaki uyumun örgütsel özdeşleşmeye olan etkisini incelemektir.

Araştırmada çalışanların özdeşleşme düzeylerinin artırılması için lider modelleri ile algılanan liderlik arasındaki uyum düzeyinin ne derece etkili olacağı tespit edilmek istenmiştir. Buradan hareketle araştırmanın problem cümlesi “Lider modeli ile algılanan liderlik arasındaki uyumun örgütsel özdeşleşmeye etkisi nedir?” şeklinde belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında yanıt aranan sorular aşağıda sıralanmaktadır:

- Aksaray ili Organize Sanayi Bölgesi’ndeki işletmelerde çalışan işgörenlerin idealize ettikleri lider modeli hangi özelliklere sahiptir?
- Adana Hacı Sabancı Organize Sanayi Bölgesi’ndeki işletmelerde çalışan işgörenlerin idealize ettikleri lider modeli hangi özelliklere sahiptir?

- Aksaray ili Organize Sanayi Bölgesi'ndeki işletmelerde çalışan işgörenlerin mevcut yöneticilerinin ortaya koydukları liderlik özellikleri nelerdir?
- Adana Hacı Sabancı Organize Sanayi Bölgesi'ndeki işletmelerde çalışan işgörenlerin mevcut yöneticilerinin ortaya koydukları liderlik özellikleri nelerdir?
- Aksaray ili Organize Sanayi Bölgesi'ndeki işletmelerde çalışan işgörenlerin örgütsel özdeşleşme düzeyi nedir?
- Adana Hacı Sabancı Organize Sanayi Bölgesi'ndeki işletmelerde çalışan işgörenlerin örgütsel özdeşleşme düzeyi nedir?
- İdeal lider modeli ile mevcut yöneticiler tarafından ortaya konan liderlik tarzı arasındaki uyumun düzeyi nedir?
- İdeal lider modeli ile mevcut yöneticiler tarafından ortaya konan liderlik tarzı arasındaki uyumun örgütsel özdeşleşmeye bir etkisi var mıdır?

2.2. Araştırmanın Önemi

Son yıllarda liderlik araştırmaları lider ve izleyiciler arasındaki ilişkilere odaklanmıştır. Bu araştırmalarda liderin izleyiciler tarafından nasıl algılandığı ve hangi süreçlerden geçerek lider olarak kabul edildiği ele alınmıştır. Lider modeli kavramı bu sürece açıklık getirmek amacıyla ortaya atılmıştır. Bu kavram Constantin Stanislavski'nin "Hakikat inançtan, inanç hakikatten ayrılamaz." sözünde de belirtilen kişilerin inanç ve algılarının hakikatin bir parçası olduğu tezi ile de desteklenmiştir (Hunt vd., 1990: 46). Liderlerin izleyiciler tarafından nasıl algılandıkları konusu son yıllarda liderlik üzerine yapılan araştırmalarda örgüt için giderek daha çok ilgi gösterilen bir husus olarak dikkat çekmektedir. İzleyiciler tarafından olumlu değerlendirmeye sahip olan liderlerin daha yüksek oranda güç sahibi oldukları görülmektedir. Lidere tanınan yasal güç ise izleyicilerin ve diğer paydaşların liderin sorun çözme konusundaki becerilerine dair olumlu algı geliştirmelerine bağlıdır. Bu noktada, izleyicilerin lidere dair algılamalarının oldukça önemli olduğu ifade edilmiştir (Lord ve Maher, 1991; Yukl, 2010; Winkler, 2010).

Bir kişinin lider olarak kabul edilmesi, o bireyin özelliklerinin ideal lider modelinin karakteristik özellikleri ile örtüşmesine bağlıdır. Yani, bir bireyin özellikleri, karşısındaki kişilerin zihinlerinde var olan ve ideal lidere ait olduğu düşünülen özelliklere ne ölçüde benziyorsa, o kişiler tarafından o ölçüde lider olarak kabul edilecektir.

Çalışanların örtük liderlik modelleri ile yöneticinin davranışları arasındaki uyum arttıkça çalışanların iş tatmini artacak, buna paralel olarak iş ortamındaki huzur artacaktır (Epitropaki ve Martin, 2005a: 672). Örtük liderlik modellerinde sağlanan uyum, liderin takipçilerini etkileme yeteneğini de arttıracaktır (Foti ve Luch, 1992:63). Birey, lider konumunda olan birisi ile karşı karşıya kaldığı anda zihnindeki lider modeli devreye girecek ve karşısındakini lider veya değil şeklinde sınıflandıracaktır. Böyle bir durumda takipçilerin kabulleneceği lider tipi ile yöneticinin davranışlarındaki uyum iş hayatında başarının anahtarlarından birisi olacaktır (Tabak vd., 2010: 75).

Örgütüyle güçlü bir biçimde özdeşleşen bireyler, bağlı bulundukları örgütün amaçlarını, hedeflerini ve değerlerini kendi amaç, hedef ve değerleri gibi kabul ederek örgütün başarısı için çaba sarf etmektedirler (Eren ve Titizoğlu, 2014: 280). Bundan dolayı bu çalışmada bağımlı değişken olarak örgütsel özdeşleşme seçilmiştir. Çalışanların zihninde var olan ideal lider modeli ile algıladıkları lider özellikleri arasındaki uyumun öneminden birçok çalışmada (Cronshaw ve Lord, 1987; Hunt vd., 1990; Lord ve Maher, 1991; Epitropaki ve Martin, 2005b; Rahn, 2010; Yukl, 2010; Verlage vd., 2012; Curtis, 2013; Bray vd., 2014; Stock ve Özbek-Potthoff, 2014) bahsedilmiştir. Söz konusu araştırmalardan yola çıkılarak, bu çalışmada bağımsız değişken olarak lider modeli ile algılanan liderlik tarzı arasındaki uyum belirlenmiştir.

Araştırmanın önemi öncelikle Türkçe alanyazında örtük liderliğe ilişkin araştırma sayısının az olmasından kaynaklanmaktadır. Tabak ve arkadaşları (2010) kısıtlı sayıdaki örnekleme yaptıkları çalışmanın daha büyük ölçeklerdeki örneklemeler üzerinde yinelenmesinin elde edilen sonuçların karşılaştırılması anlamında ipucu verebileceğini ifade etmiştir. Araştırmacılara göre, ileride bu çerçevede daha büyük ve farklı sektörleri içeren örneklemeler üzerinde yapılacak çalışmalarla, sonuçların

karşılaştırılmasının gerektiği düşünülmektedir. Çünkü bir kültürde beklenen lider modelinin alt kültürlerden beklenen lider modelinden farklılaşabileceği beklenebilir. Ayrıca örtük liderlik kuramının değişik sosyal statülerdeki bireylerdeki algısının farklılaşma düzeyinin araştırılmasının faydalı olacağı da değerlendirilmektedir. (Tabak vd., 2010: 84). Bu araştırma, söz konusu karşılaştırmaları Aksaray ve Adana olmak üzere iki farklı ilin Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmelerde yapmaya teşebbüs ettiğinden ötürü önem arz etmektedir.

2.3. Araştırmanın Varsayımları

Her çalışmada olduğu gibi bu çalışmanın da bazı varsayımları mevcuttur. Bu araştırmanın varsayımları şu şekilde sıralanabilir:

- Veri toplama aracında yer alan soruların, araştırma konusunun test edilmesi bakımından hem sayısal hem de anlam bakımından yeterli olduğu varsayılmaktadır.
- Katılımcıların, ideal bir liderin özellikleri hakkında halihazırda fikir sahibi oldukları varsayılmaktadır.
- Anket sorularının katılımcılar tarafından doğru bir biçimde algılandığı ve doğru bir şekilde yanıtlandığı varsayılmaktadır.
- Verilerin analizinde kullanılan istatistiksel yöntemlerin araştırmanın amacına uygun olduğu varsayılmaktadır.

2.4. Araştırmanın Metodolojisi

Bu bölümde araştırmanın modeli ve hipotezleri, araştırmada kullanılan yöntem, evren ve örneklem büyüklüğü, araştırmada kullanılan ölçekler, verilerin toplanması ile analiz ve bulgulara yer verilmiştir.

2.4.1. Araştırmanın Kuramsal Temeli, Hipotezleri ve Modeli

Bu araştırmada örtük liderlik kuramı çerçevesinde lider modeli (leader prototype) kavramı konu edilmiş, yapılan literatür taraması sonucunda kişinin zihnindeki ideal lidere ait özellikleri yansıtan lider modeli kavramının mevcut

yöneticiler açısından da değerlendirilmesi gerektiği kanaatine varılmıştır. Konu ile ilgili yapılan literatür taramasında, çalışanların zihnindeki ideal lider modeli ile mevcut yöneticilerinin sergilediği lider özelliklerinin örtüşmesinin hem bireysel hem de örgütsel anlamda birçok olumlu getirisinin olacağını öne süren çalışmalara rastlanmıştır.

Kategorizasyon teorisine göre (Rosch, 1978) takipçiler yöneticilerini değerlendirirken zihinlerindeki tipik ya da ideal lidere ait özellikler ile mevcut yöneticilerinin özelliklerini kıyaslayıp ne derece örtüştüğüne göre değerlendirme yapmaktadırlar. Bu örtüşme ya da uyum düzeyi arttıkça yöneticilerin kararlarının takipçiler tarafından kabul edilme düzeyi de artmaktadır (Lord, 1985; Epitropaki ve Martin, 2005b; Sharifirad ve Hajhoseiny, 2018: 717). Çalışanların lider modelleri ile yönetici davranışları arasındaki uyum arttıkça çalışanların iş tatmininin artacağı, buna bağlı olarak da iş ortamındaki huzurun artacağı ifade edilmiştir (Epitropaki ve Martin, 2005a: 672). Söz konusu uyum, liderin takipçilerini etkileme yeteneğini de arttıracaktır (Foti ve Luch, 1992: 63).

Birey lider konumunda olan biriyle karşı karşıya olduğunda zihnindeki lider modeli devreye girecek ve karşısındaki kişiyi lider veya değil şeklinde kategorize edecektir. Bu durumda takipçilerin kabullendiği lider tipi ile yöneticinin davranışları arasında uyum sağlanırsa iş hayatında başarı elde edilecektir. (Tabak vd., 2010: 75). Lord ve Maher (1991) kişilerin lider modelleri ile liderin özellikleri arasındaki uyum arttıkça bu kişinin daha fazla kabul göreceğini, lider-takipçi ilişkisinin güven üzerine tesis edileceğini, motivasyon ve performansın artacağını öne sürmüştür (Türetgen ve Cesur, 2010: 55). Benzer şekilde, Sorbo'ya (2006) göre liderlik sürecinden ancak potansiyel liderin davranışları ile bireyin örtük liderlik modelleri uyum gösterdiği müddetçe bahsedilebilecektir (akt. Kızıloğlu, 2011: 21).

Keller-Hansbrough (2005) ve Epitropaki ve Martin (2005) yaptıkları çalışmalarda, takipçilerin ideal bir liderin sahip olması gereken özelliklere dair beklentileri ile mevcut liderlerine dair algılamaları arasındaki uyumun yüksek olmasının takipçilerin davranışlarına olumlu biçimde yansıtacağını öne sürmüşlerdir. Takipçinin zihnindeki bu lider imajı ile mevcut işyerindeki yöneticisi arasında uyum

olduğunda, bir başka deyişle mevcut yönetici, çalışanın zihnindeki ideal lidere yakın bir görüntü sergilediğinde lider-üye etkileşimi de olumlu etkilenecektir (Rahn, 2010; Verlage vd., 2012).

Özetle, ilgili literatür incelendiğinde, çalışanların zihnindeki ideal lider modeli ile mevcut yöneticileri tarafından sergilenen lider özelliklerinin örtüşmesinin hem bireysel hem de örgütsel anlamda örgüt performansı, iş tatmini, bağlılık ve motivasyon gibi olumlu örgütsel çıktılarının artması gibi olumlu getirilerinin olacağının birçok çalışmada ifade edildiği gözlenmiştir (Cronshaw ve Lord, 1987; Hunt vd., 1990; Lord ve Maher, 1991; Engle ve Lord, 1997; Brown, 2001; Epitropaki ve Martin, 2004, 2005; Lord vd., 2005; Rahn, 2010; Yukl, 2010; Verlage vd., 2012; Curtis, 2013; Bray vd., 2014; Stock ve Özbek-Potthoff, 2014). Bu verilerden hareketle çalışmada bağımsız değişken olarak lider modeli ile algılanan liderlik arasındaki uyum belirlenmiştir.

Lider modeli ile algılanan liderlik arasındaki uyumun iş tatmini, motivasyon gibi örgütsel çıktıları olumlu biçimde etkilediği ifade edilmektedir. Ancak, bu çalışmada çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve aidiyet duygularını en iyi şekilde ortaya koyacak ve çalışan performansını en etkili biçimde yansıtabilecek bir davranışsal çıktının bağımlı değişken olarak seçilmesine gayret gösterilmiştir. Bu bağlamda, modern liderlik türleri ile ilgili literatür taranmış ve modern liderlik türleri içerisinde en yaygın olarak kabul gören liderlik türlerinden biri olan dönüşümcü liderlik detaylı olarak araştırılmıştır. Dönüşümcü liderliğin olumlu olarak etkilediği örgütsel çıktılar, yapılan çalışmalarda değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmeler sonucunda, örgütsel özdeşleşmenin bağımlı değişken olarak seçilmesine karar verilmiştir. Bu noktada, örgütleriyle özdeşleşen çalışanların örgütlerin amaç ve değerlerini kendi amaç ve değerleri gibi kabul ettikleri (Edwards, 2005: 207) ve dönüşümcü liderliğin de paylaşılan bir vizyona ve ortak örgütsel hedeflere bağlılık içerdiği (Bass ve Riggio, 2006: 4) ilgili yazında ifade edilmiştir. Dönüşümcü lider davranışlarının bireylerin örgütle özdeşleşme düzeylerini arttırdığı ve gelecekle ilgili çekici bir vizyon yaratarak örgütün bireyler açısından daha çekici olmasını sağladığı belirtilmiştir (Epitropaki ve Martin, 2005b: 573). Bass (1985) da karizmatik ve dönüşümcü liderlerin kendileriyle bireylerin güçlü bir özdeşleşme göstermelerini sağlayarak çekici bir misyon

yarattıklarını ifade etmiştir. Benzer şekilde dönüştürücü liderler, çalışanların davranış ve tutumlarını etkileyerek örgütle özdeşleşmeye etki ederek çalışanların kendilerini örgütün amaçlarıyla özdeşleştirmesini hedeflemektedir (Eren ve Titizoğlu, 2014: 283). Bir başka modern liderlik türü olan paternalist liderlik tarzının da örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir (Fettahlıoğlu vd., 2018: 41). Dönüştürücü lider çalışanların kendilerini örgütün amaçlarıyla özdeşleştirmelerini hedefler. Dönüştürücü lider davranışlarının önemli unsurlarından biri olan grup amaçlarının kabulünü sağlama olgusu da (Podsakoff v.d, 1990: 112) bu liderlik modelinin örgütsel özdeşleşmeyi artırıcı bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır (İşcan, 2006: 164). Sharifirad ve Hajhoseiny'nin (2018) çalışmasında örtük liderlik modellerinin çalışanların örgütsel değişime karşı tavırlarında dönüştürücü liderliğin aracı rolü olduğu ortaya konmuştur. Khorakian ve Sharifirad (2019) yaptıkları çalışmada dönüştürücü liderliğin lider modeli ile mevcut yönetici özellikleri arasındaki uyumun çalışan performansı üzerindeki etkisinde tam aracılık rolüne sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Dönüştürücü liderlik haricinde, etkileşimci liderliğin (Turner, 1987; Epitropaki ve Martin, 2005b; İşcan, 2006; Erdoğan Morçin ve Morçin, 2013; Eren ve Titizoğlu, 2014) ve karizmatik liderliğin (Yavan ve Sökmen, 2018) örgütsel özdeşleşme ile pozitif ve anlamlı düzeyde ilişkili olduğu yapılan çalışmalarda rapor edilmiştir.

Diğer yandan, lider-üye etkileşimi ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu yapılan birçok çalışmada ortaya konmuştur (Efraty ve Sirgy, 1990; Efraty vd., 1991; Riketta, 2005; Tangirala vd., 2007; Katrinli vd., 2009; Walumbwa vd., 2009; Stinglhamber vd., 2015; Göksel ve Ekmekçioğlu, 2016).

Örgütsel davranış alan yazını incelendiğinde, örgütün amaçlarını belirleme ve çalışanları önceden belirlenmiş ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçirme gibi unsurların liderlik kavramının temelini teşkil ettiği görülmektedir (Altman vd., 1985: 284; Clark ve Clark, 1996; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 204; Eren, 2008: 432; Yukl, 2010; Daft vd., 2010: 7; Koçel, 2020: 668; Langton vd., 2014: 265; Fritz ve van Knippenberg, 2017: 1018; Harrison, 2018: 8). Liderin en önemli rolleri arasında çalışanların amaçları ile örgütün amaçlarının örtüşmesini sağlamak (Gürsel ve Negiş,

2012: 46), çalışanlara birleştirici bir vizyon sunmak ve iş birliğini teşvik eden bir örgütsel kültürün gelişmesine olanak sağlamak (Dobuzinskis, 2006: 577) bulunmaktadır. Örgütsel özdeşleşme kavramı da benzer şekilde çalışanların ve örgütün hedeflerinin, değerlerinin ve normlarının örtüşmesini ve paylaşılmasını (van Dick ve Haslam, 2013: 557), ödül ve ceza gibi unsurlardan ziyade örgütsel hedefleri kendi hedefi olarak görmekten dolayı motive olmayı (Eccles vd., 2003: 67) ve ortak bir geçmişe sahip olmayı (Clegg ve Baile, 2008: 627) içermektedir. Astların liderle olan sosyal etkileşimlerinin bir sonucu olarak, örgütsel özdeşleşme ile astların örgütsel kimliklerine olumlu katkı sağlanmaktadır. Bundan dolayı liderlik kavramı hem liderin tanımlanmasının sağlanması hem de organizasyon üyelerinin tanımlanmasının sağlanması açısından örgütsel özdeşleşme için önemli bir yere sahiptir (Van Dick vd., 2004: 185). Ayrıca, bazı araştırmacılar tarafından örgütsel özdeşleşme bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyum olarak tanımlanmıştır (Hall vd., 1970; Lee, 1971; Hall ve Schneider, 1972). Araştırma modeline ideal lider modeli ile algılanan liderlik arasındaki uyumun bağımsız değişken olarak dahil edildiği düşünüldüğünde, yine birey ve örgüt arasındaki uyumun bir göstergesi olan örgütsel özdeşleşme kavramının bağımlı değişken olarak ele alınmasının anlamlı olacağına kanaat getirilmiştir.

Yapılan literatür taraması sonucunda işletmelerde etkili bir liderlik sergilendiği takdirde bunun en önemli göstergelerinden birinin örgütsel özdeşleşme olduğu yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur. Dolayısıyla, gerek etkili liderliğin somut çıktılarından biri olmasından dolayı, gerekse de takipçi açısından örgüte olan bağlılığını yansıtması bakımından çalışmada bağımlı değişken olarak örgütsel özdeşleşme kavramı seçilmiştir. Bu bağlamda, bağımlı ve bağımsız değişkenlerin demografik değişkenlerle olan ilişkisi de göz önünde bulundurularak araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

H₁: Lider modeli ile algılanan liderlik arasındaki uyumun örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Aksaray ilindeki çalışanlar tarafından benimsenen lider modelleri ile algılanan liderlik arasındaki uyumun örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: Adana ilindeki çalışanlar tarafından benimsenen lider modelleri ile algılanan liderlik arasındaki uyumun örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H₄: Lider modeli cinsiyete göre farklılık gösterir.

H₅: Algılanan liderlik cinsiyete göre farklılık gösterir.

H₆: Örgütsel özdeşleşme cinsiyete göre farklılık gösterir.

H₇: Lider modeli unvana göre farklılık gösterir.

H₈: Algılanan liderlik unvana göre farklılık gösterir.

H₉: Örgütsel özdeşleşme unvana göre farklılık gösterir.

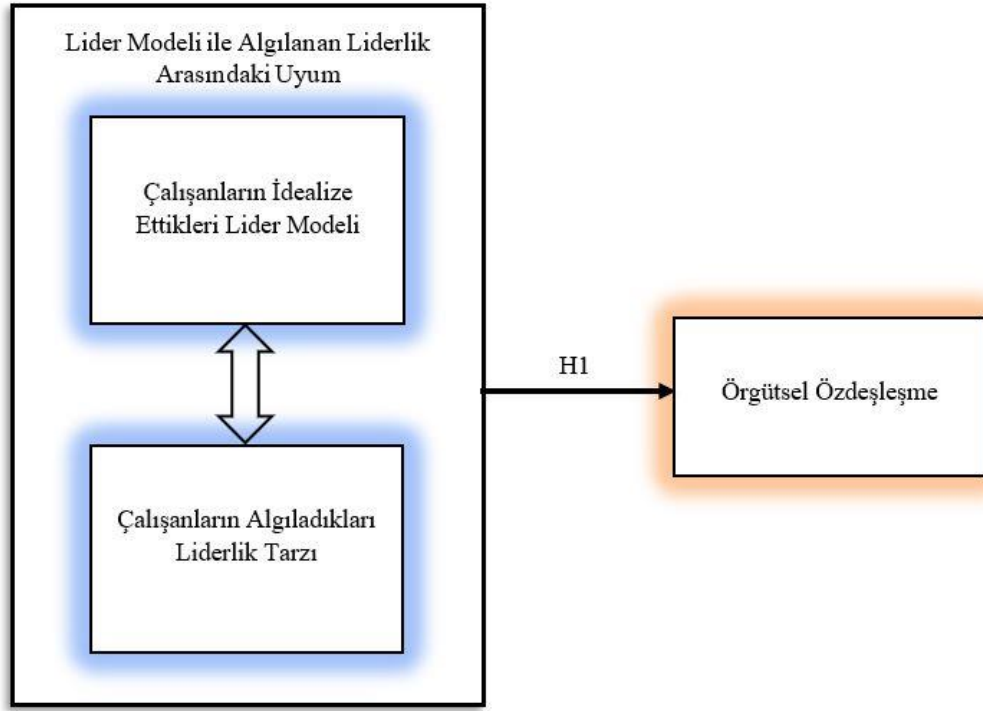
H₁₀: Lider modeli çalışma süresine göre farklılık gösterir.

H₁₁: Algılanan liderlik çalışma süresine göre farklılık gösterir.

H₁₂: Örgütsel özdeşleşme çalışma süresine göre farklılık gösterir.

Çalışanların idealize ettikleri lider modeli ile yönetici tarafından ortaya konduğunu düşündükleri/algıladıkları liderlik özellikleri arasındaki uyumun örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde bir etkisi olup olmadığını belirlemeyi hedefleyen bu araştırmanın modeli Şekil 2.1'deki gibi oluşturulmuştur.

Şekil 2.1: Araştırmanın Modeli



2.4.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma tasarımları, kullandıkları yöntem bakımından nicel ve nitel araştırmalar olmak üzere ikiye ayrılır. Nicel araştırmalar, sayısal verilere dayalı kesin ve genellenebilir sonuçlar elde etmeyi amaçlayan araştırmalardır. Nicel araştırmalarda sayısal veriler toplanarak istatistiksel yöntemler aracılığıyla analizler gerçekleştirilir ve kesin olduğu düşünülen sonuçlar elde edilir. Araştırmanın amacı betimleme, genelleme yapmak ve geleceğe dair tahminlerde bulunmak ise nicel araştırma tasarımı tercih etmek uygundur. Nitel araştırma yöntemi ise sonuçtan çok süreçle ilgilenir ve gözlem, mülakat ve içerik analizi gibi veri toplama teknikleri kullanılır. Zaman alıcı olmasından dolayı nitel araştırma yöntemi daha çok küçük örneklemeler üzerinde kullanılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2015: 100). Bu araştırmada sanayi işletmelerinde çalışan işgörenlerin lider modeli ve algıladıkları liderlik tarzı arasındaki uyumun örgütsel özdeşleşmeye olan etkisi üzerine sonuçlar elde etmek ve Aksaray ve Adana illeri arasında kıyaslamalar ve genellemeler yapmak amacıyla nicel araştırma yöntemi benimsenmiştir. Araştırma kapsamında belirlenen örneklem büyüklüğü ve zaman kısıtından dolayı nitel araştırma yöntemi tercih edilmemiştir. Araştırmada veri toplama

yöntemi olarak anket formundan yararlanılmış ve betimsel yöntemler arasından Tarama Deseni Yöntemi kullanılmıştır. Anket formları katılımcılara yüz yüze dağıtılarak veri toplanmıştır. Anketler Aksaray ili Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmeler ile Adana Hacı Sabancı Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmelerde uygulanmıştır.

2.4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Evren ya da anakütle, araştırma bulgularının genellendiği ve içinden araştırma örnekleminin seçildiği büyük gruptur (Gürbüz ve Şahin: 2015: 122). Evren, bir araştırmanın sonuçlarının genellenebileceği grup ya da kitle (Şahin ve Karakuş, 2019: 180) ya da araştırma sorularının cevaplanabilmesi için ihtiyaç duyulan verilerin elde edildiği canlı ya da cansız varlıklardan oluşan büyük grup (Büyüköztürk vd., 2013: 80) şeklinde de tanımlanmaktadır. Bu araştırmanın evrenini Aksaray Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren 168 sanayi işletmesinde çalışan toplam 7443 işgören ile Adana Hacı Sabancı Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren 390 sanayi işletmesinde çalışan toplam 25000 civarı işgören oluşturmaktadır. Özel sektörde liderlik davranışlarının daha net ve görünür biçimde ortaya konabilmesi ve gözlemlenebilmesinden dolayı araştırmada bilhassa özel sektörde faaliyet gösteren işletmeler tercih edilmiştir.

Yapılan araştırmanın sonuçlarının genellenebilmesi için evrendeki deneklerin tamamına ulaşmak zaman, maliyet, vb. kısıtlardan dolayı mümkün değildir. Bu nedenle, genelleme yapabilmek için evreni temsil edebilecek bir işgören grubundan veri toplanarak araştırmanın yürütülmesi daha uygulanabilir bir seçenektir. Bu katılımcı grubuna örneklem adı verilir. Örneklem, belli bir evrendeki birimler arasından sistematik bir şekilde seçilen ve evreni temsil ettiği kabul edilen daha küçük kümedir (Gürbüz ve Şahin, 2015: 123). Örnekleme ise evrenin özelliklerini belirlemek ve tahmin etmek amacıyla onu temsil edecek uygun örnekleri seçme sürecidir (Büyüköztürk vd., 2013: 81).

Çalışmanın örneklemi belirlenirken, çalışmanın amacı doğrultusunda işgörenlerin zihinlerinde idealize ettikleri lider modellerinin belirlenmesi

hedeflendiğinden dolayı işgörenlerin içinde bulundukları çevrenin sosyo-kültürel özellikleri göz önünde bulundurulmuştur. Kültürel uygunluk teorisine göre, bireylerin sahip olduğu değer ve tutumlar bakımından farklı kültürlerde farklı algılama biçimleri bulunmaktadır. Bu bağlamda, bir kültürde kabul gören liderlik tutum ve davranışları da kültürel değerler tarafından etkilenmektedir (Tabak vd., 2010: 76). Bu nedenle, çalışma örneklemi belirlenirken, İllerin ve Bölgelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması'na (SEGE-2011) göre birinci kademe gelişmiş iller arasında yer alan Adana ve beşinci kademe gelişmiş iller arasında yer alan Aksaray'da bulunan Organize Sanayi Bölgeleri'nde faaliyet gösteren işletmelerden veri toplanarak analiz edilmesi hedeflenmiştir.

Söz konusu iller belirlenirken hem gelişmişlik düzeyi bakımından farklı olması hem de farklı coğrafi bölgelerden olmasına dikkat edilmiştir. Kalkınma Bakanlığı tarafından 2013 yılında yayımlanan İllerin ve Bölgelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması'na (SEGE-2011) göre, Türkiye'de illerin gelişmişlik seviyeleri 8 başlık altında 61 göstergeden yararlanılarak analiz edilmiştir. Çalışmada, demografik göstergeler (nüfus yoğunluğu, şehirleşme oranı, vb.), istihdam göstergeleri (işsizlik oranı, işgücüne katılma oranı, vb.), eğitim göstergeleri (ilin YGS ortalama başarı puanı, yüksekokul veya fakülte mezunu nüfusun 22 yaş üzeri nüfusa oranı, vb.), sağlık göstergeleri (yüzbin kişiye düşen hastane yatak sayısı, onbin kişiye düşen hekim sayısı, vb.), rekabetçi ve yenilikçi kapasite göstergeleri (il ihracatının Türkiye içindeki payı, küçük sanayi sitesi işyeri sayısının Türkiye içindeki payı, vb.), mali göstergeler (il vergi gelirinin Türkiye içindeki payı, kişi başına düşen bütçe gelirleri, vb.), erişilebilirlik göstergeleri (ilin en yakın havaalanına uzaklığı, ilin otoyol ve devlet yollarına göre yük-km değerleri, vb.) ve yaşam kalitesi göstergeleri (kükürtdioksit ortalama değeri, kişi başı mesken elektrik tüketimi, vb.) olmak üzere toplam 61 gösterge bakımından iller değerlendirilmiştir. Çalışmada kullanılan değişkenlerin teknik ve bilimsel bir yaklaşımla seçiminde ilin ülke içerisindeki ekonomik ağırlığı, sosyal gelişmişlik seviyesi, bireysel zenginlik ve refah düzeyi, il ölçeğinde ekonomik ve sosyal gelişmişlik ile bireysel refah arasındaki denge ve veri teminine ilişkin süreklilik gibi hususlar gözetilmiştir. Yapılan değerlendirme sonucunda, birinci kademe gelişmiş 8 il, ikinci kademe gelişmiş 13 il, üçüncü kademe gelişmiş 12 il,

dördüncü kademe gelişmiş 17 il, beşinci kademe gelişmiş 16 il ve altıncı kademe gelişmiş 15 il tespit edilmiştir. Bu sıralamaya göre Adana 0,5666 endeks değeri ile 16. sırada yer alırken Aksaray -0,3671 endeks değeri ile 55. sırada yer almaktadır. SEGE-2011 araştırması verilerine göre, Adana son yıllarda yoğun şekilde göç alan, sanayi altyapısı ve mali göstergeleri itibarıyla önemli bir gelişme merkezi olması nedeniyle üst sıralarda yer almaktadır. Aksaray ise alt sıralarda bulunmaktadır.

Çalışma kapsamında, araştırmanın değişkenleri olan idealize edilen lider modeli, algılanan liderlik ve örgütsel özdeşleşme kavramlarının kültürel, sosyo-ekonomik ve sanayi-ticaret faaliyetlerinin hacmi bakımından farklılık göstereceği yönündeki varsayımdan yola çıkılarak araştırma örneklemi olarak Türkiye'nin iki farklı coğrafi bölgesinden iki farklı ilin seçilmesi uygun görülmüştür. Akdeniz bölgesinden Adana ili seçilmesindeki temel sebeplerden biri, Hacı Sabancı Organize Sanayi Bölgesi'nin, Kozan Organize Sanayi Bölgesi, 4,5 milyon m² alanda kurulu dünyanın en büyük serbest bölgesi olan Yumurtalık Serbest Bölgesi, enerji nakil hatları, uluslararası hava limanı, TEM otoyolu ve demir yolu, Çukurova Üniversitesi, Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesi ile Adana ili yatırım iklimi açısından önemli avantajlara sahip olmasıdır (Adana Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü, 2018: 1). İlde son 30 yılda, sadece Adana Organize Sanayi Bölgesi'nde modern teknoloji ve küresel rekabet koşullarına uygun 250'den fazla fabrika kurulmuştur. İstanbul Sanayi Odası tarafından açıklanan "Türkiye'nin ilk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu" sıralamasına Adana ilinden 12 Sanayi firması girmiştir. "Türkiye'nin ikinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu" sıralamasında da Adana ilinden 17 sanayi firması bulunmaktadır (Sanayi Genel Müdürlüğü, 2013: 5).

Adana ilinde sanayi sektöründeki istihdamın dağılımı Tablo 2.1'de gösterilmektedir.

Tablo 2.1: Adana İlinde Sanayi Sektöründe İstihdamın Dağılımı (İlk 10 sektör)

Sektör Adı	Çalışan Sayısı	İl Payı
Tekstil ürünleri	13.539	%17,56
Gıda ürünleri	12.835	%16,64
Metal ürünler	8.413	%10,91
Giyim eşyaları	6.574	%8,53
Kauçuk ve plastik	4.970	%6,45
Kimyasal ürünler	4.827	%6,26
Makine ve ekipmanlar	3.309	%4,29
Metalik olmayan mineral ürünler	3.245	%4,21
Otomotiv, treyler	2.292	%2,97
Ana metal	2.232	%2,89
Toplam	77.111	

Kaynak: Adana Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü, 2018: 2.

Tablo 2.1 değerlendirildiğinde, Adana ilinde sanayi sektöründe en yüksek istihdamın 13.539 çalışan sayısı ile tekstil ürünlerinde olduğu görülmektedir. Tekstil ürünlerinin il bazında payı ise %17,56 olarak belirtilmiştir. Tekstil ürünlerini 12.835 çalışan ve %16,64 il payı ile gıda ürünleri, 8.413 çalışan ve %10,91 il payı ile metal ürünleri, 6.574 çalışan ve %8,53 il payı ile giyim eşyaları takip etmektedir. En düşük istihdam oranı ise metalik olmayan mineral ürünler (3.245 çalışan), otomotiv, treyler (2.292 çalışan) ve ana metal (2.232 çalışan) şeklinde sıralanmaktadır.

Özetle, araştırmanın amaçları doğrultusunda örneklem olarak farklı gelişmişlik düzeylerine sahip iki farklı ilden veri toplanarak araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler çerçevesinde bu iki ilin karşılaştırmalı olarak analiz edilmesi hedeflenmiştir.

Örneklem büyüklüğü, araştırmacı için önemli bir problem teşkil etmektedir. Örneklemen ne aşırı büyük olması ne de aşırı küçük olması arzu edilmektedir. En doğru örneklem büyüklüğünün etkinlik, temsil, güvenilirlik ve esneklik şartlarını sağlayacak olan büyüklük olduğu ifade edilmektedir (Şahin ve Karakuş, 2019: 204). Örneklem büyüklüğünün örnekleme temsil edecek büyüklükte olması, araştırmacının zaman ve maliyet olanaklarına uygun olması ve ileride kullanacağı bazı istatistikî analizlerin gerektirdiği büyüklükte olması önemlidir (Gülbüz ve Şahin, 2015: 126). Örneklem

büyükliği belirlenirken nüfus sayım verilerinden yararlanmak, benzer çalışmalarda kullanılan örneklem büyüklüklerini incelemek, çeşitli örneklem büyüklüğü belirleme formüllerinden yararlanmak ve yayınlanmış örneklem büyüklük tablolarını kullanmak gibi çeşitli yöntemlere başvurulmaktadır (Şahin ve Karakuş, 2019: 204).

Bu araştırmada örneklem büyüklüğü belirlenirken Tablo 2.2’de verilen nicel yönelimli sosyal bilimler araştırmaları için %95 ve %99 güvenirlilik düzeylerinde farklı evrenler için kabul edilebilir asgari örneklem büyüklükleri esas alınmıştır.

Tablo 2.2: Farklı Evrenler için Kabul Edilebilir Asgari Örneklem Büyüklükleri

Evren (N)	Gerekli Örneklem Büyüklüğü (n)		Evren (N)	Gerekli Örneklem Büyüklüğü (n)	
	%95	%99		%95	%99
50	44	47	7000	364	608
100	79	87	7500	365	611
250	151	182	8000	367	615
350	183	229	8500	368	617
500	217	286	9000	368	620
750	254	353	9500	369	622
1000	278	400	10000	370	624
1500	306	461	15000	375	637
2000	322	500	20000	377	644
2500	332	526	30000	379	651
3000	341	545	40000	381	655
3500	346	559	50000	381	657
4000	350	571	75000	382	660
4500	354	580	100000	383	661
5000	357	587	250000	384	661
5500	359	594	500000	384	664
6000	361	599	1000000	384	665
6500	363	604	10000000	384	665

Kaynak: Gürbüz ve Şahin, 2015: 126.

Çalışmada örneklem seçilirken basit tesadüfi yöntem ile katılımcılara ulaşılmıştır. Gönüllülük esası çerçevesinde anketler yüzyüze doldurulmuştur. Veriler Aksaray OSB’de bulunan 16 işletmeden ve Adana Hacı Sabancı OSB’de bulunan 29 işletmeden toplanmıştır. Anketler 2019 yılı Haziran, Temmuz ve Ağustos aylarını içeren üç aylık bir süre içerisinde uygulanarak toplanmıştır. Aksaray’da 600, Adana’da 800 olmak üzere toplam 1400 adet anket dağıtılmış olup 1018 adet geri dönüş

olmuştur. Eksik ve yetersiz anketler değerlendirilmeye alınmamıştır. Toplamda Aksaray'dan 481, Adana'dan 441 olmak üzere toplam 922 anket değerlendirmeye alınmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı %72,7'dir. Tablo 3.2 değerlendirildiğinde, bu oran ve sayı örneklem yeterliliği istatistiği için yeterli kabul edilmektedir.

2.4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmanın da birtakım sınırlılıkları mevcuttur. Araştırmanın sınırlılıkları şu şekilde özetlenebilir:

- Araştırmanın evren ve örneklemini Organize Sanayi işletmelerinde çalışan işgörenlerden oluştuğu için araştırma bulgularının ve sonuçlarının tüm sanayi işletmeleri için genellenmesi mümkün değildir.
- Toplanan nicel verilerin geçerliliği ve güvenilirliği, araştırmada kullanılan veri toplama aracının özellikleri ve kullanılan istatistiksel yöntemlerle sınırlı olmaktadır.
- Bu araştırmanın kapsamına örgütsel özdeşleşmeyi etkilemesi muhtemel diğer değişkenler dahil edilmemiştir.
- Araştırmada yalnızca takipçilerin ideal lider modellerini belirlemeye yönelik sorular yöneltilmiştir. Yöneticilerin ideal lider modelleri çalışmaya dahil edilmemiştir.

Bu araştırmada ele alınan lider modeli ve örgütsel özdeşleşme kavramları zaman içerisinde değişim göstermesi muhtemel kavramlardır. Dolayısıyla, araştırma bulgularının uygulandıkları zaman periyoduyla sınırlı olduğunu söylemek mümkündür.

2.4.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmanın gerçekleştirildiği imalat sektöründe çalışan işgörenlerin ideal lider modellerini ve mevcut liderlerine dair algılamalarını ortaya çıkarabilmek için veri toplama metodu olarak yüz yüze anket yönteminden faydalanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu 3 bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, firmadaki görev ve çalışma süresi) belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır.

İkinci bölümde işgörenlerin ideal lider modellerini belirlemek amacıyla Tabak ve diğerleri (2013) tarafından geliştirilmiş ve 27 maddeden oluşan “Örtülü Liderlik Ölçeği” bulunmaktadır. Bu bölümde bir liderde bulunması muhtemel 27 adet özellik alt alta sıralanmıştır. Bu özellikler arasında “güvenilir”, “dürüst”, “adaletli”, “motive edici”, “tecrübeli” ve “otoriter” gibi sıfatlar bulunmaktadır. Bu bölümdeki maddeler Likert tipi ölçek formatında hazırlanmıştır. Formda “Lider Özellikleri başlığı altında sıralanan nitelikler size göre ideal bir lideri ne ölçüde tanımlar?” sorusuna cevap olarak verilen sıfatlara katılımcıların 1 ile 5 arasında işaretleme yapması beklenmektedir. Cevap seçenekleri olarak “çok düşük”, “düşük”, “orta”, “yüksek” ve “çok yüksek” şeklinde seçenekler yer almaktadır. Aynı bölümde, işgörenler tarafından algılanan liderlik özelliklerini belirlemek ve ideal lider modelleriyle karşılaştırmak amacıyla aynı ölçek maddelerinin mevcut lider için de işaretlenmesi istenmiştir.

Anket formunun üçüncü ve son bölümünde ise işgörenlerin örgütsel özdeşleşme düzeylerini belirlemek amacıyla Johnson vd. (1999) tarafından geliştirilen, Kanten’in (2012) çalışmasında kullanılan ve 11 maddeden oluşan “Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği” bulunmaktadır. Ölçek maddeleri arasında “Bu firmanın bana değer verdiğini düşünüyorum.” ve “Çalıştığım firmanın karşılaştığı problemleri kendi problemim gibi görüyorum.” gibi ifadeler yer almaktadır. Ölçek sorularına verilecek yanıtlar 1= Asla Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum şeklinde 5’li Likert ölçeğinde düzenlenmiştir.

2.5. Analiz ve Bulgular

Verilerin analizinde, geçerlilik ve güvenilirlik analizi, frekans analizi, lider modeli, algılanan liderlik ve örgütsel özdeşleşme ölçeklerine dair betimsel analizler, demografik özelliklere göre değişkenlerin farklılaşma durumunu gösteren t testi ve Mann-Whitney U testleri, Aksaray ve Adana illerinin lider modeli, algılanan liderlik ve örgütsel özdeşleşme madde ortalamaları bakımından karşılaştırması, lider modeli

ile algılanan liderlik uyum skorları ve uyum ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon ve regresyon analizleri SPSS 22.0 yazılımı ile test edilmiştir.

2.5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Betimleyici İstatistikler

Araştırmaya katılan işgörenlere ait demografik özellikler Tablo 2.3'te sunulmuştur.

Tablo 2.3: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişkenler		Frekans (n)	Yüzde (%)
Yaş	21-29 arası	345	37,4
	30-39 arası	312	33,8
	40-49 arası	162	17,6
	50 ve üzeri	103	11,2
	Toplam	922	100,0
Cinsiyet	Kadın	113	12,3
	Erkek	809	87,7
	Toplam	922	100,0
Medeni durum	Evli	530	57,5
	Bekâr	392	42,5
	Toplam	922	100,0
Öğrenim durumu	İlkokul	36	3,9
	Ortaokul	76	8,2
	Lise	173	18,8
	Ön lisans	195	21,1
	Lisans	364	39,5
	Lisansüstü	78	8,5
	Toplam	922	100,0
Unvan	Yönetici	104	11,3
	Uzman personel	206	22,3
	Teknik personel	426	46,2
	Mali ve idari işler	186	20,2
	Toplam	922	100,0
Çalışma süresi	1 yıldan az	139	15,1
	1 - 3 yıl	261	28,3
	4 - 6 yıl	226	24,5
	7 - 10 yıl	137	14,9
	11 yıl ve üzeri	159	17,2
	Toplam	922	100,0
Şehir	Aksaray	481	52,2
	Adana	441	47,8
	Toplam	922	100,0

Tablo 2.3 incelendiğinde, katılımcıların büyük bölümünün 21-39 yaş aralığında olduğu görülmektedir (%71,2). 50 yaş ve üzerindeki katılımcıların oranı ise yalnızca

%11,2'dir. Başka bir ifade ile, katılımcıların %88,8'i 50 yaşın altındadır. Bu durum, araştırma örnekleminin büyük çoğunluğunun genç yetişkin ve orta yaş şeklinde tabir edilebilecek kişilerden oluştuğunu göstermektedir. Cinsiyet bakımından değerlendirildiğinde ise, 809 erkek (%87,7) ve 113 kadın (%12,3) katılımcı olduğu görülmektedir.

Öğrenim durumuna bakıldığında, 637 katılımcının (%69,1) ön lisans ve üzeri eğitim seviyesine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Diğer yandan, %12,1'lik bir grubun ise ilkokul ve ortaokul mezunu olduğu görülmektedir. Buradan araştırma örnekleminin büyük ölçüde eğitilmiş kişilerden oluştuğu söylenebilir. Unvan açısından değerlendirildiğinde, araştırma örnekleminin %11,3'ü yönetici (genel müdür, birim veya departman amiri/müdürü, şef vb.), %22,3'ü uzman personel (satın alma, pazarlama, insan kaynakları, vb.), %46,2'si teknik personel (mühendis, tekniker, ustabaşı, üretim hattı, vb.) ve %20,2'si mali ve idari işlerden sorumlu personel (muhasabe, istatistik uzmanı, ofis memuru, vb.) şeklinde dağılım göstermektedir. Bu istatistiklere bakıldığında katılımcıların %53,8'inin masa başı mesai yapan personel %46,2'sinin ise mühendis, tekniker, ustabaşı ve üretim hattı işçisi gibi sahada faaliyet gösteren personel olduğu söylenebilir.

Çalışma süresi bakımından istatistiklere bakıldığında katılımcıların %15,1'inin 1 yıldan az, %28,3'ünün 1-3 yıl arası, %24,5'inin 4-6 yıl arası, %14,9'unun 7-10 yıl arası ve %17,2'sinin 11 yıl ve daha fazla süredir aynı işletmede çalışmakta olduğu rapor edilmiştir. Bu verilerden, çalışanların yarısına yakınının (%43,4) 4 yıldan az süredir aynı işletmede çalıştığı anlaşılmaktadır. Katılımcıların illere göre dağılımına bakıldığında ise 481 adet Aksaray'da (%52,2) 441 adet Adana'da (%47,8) ikamet etmekte olan katılımcı olduğu görülmektedir. İllerin nüfus miktarları göz önüne alındığında Adana'dan daha çok katılımcıya ulaşılması beklenebilir ancak araştırma anketlerinin dağılımı ve geri dönüş oranının dengeli olmaması bu rakamları ortaya çıkarmıştır. Daha önce de belirtildiği gibi araştırma kapsamında Aksaray'da 600, Adana'da 800 olmak üzere toplam 1400 adet anket dağıtılmıştır. Aksaray'dan 537, Adana'dan 481 olmak üzere toplam 1018 adet anket geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüş oranına bakıldığında Aksaray için %89,5 ve Adana için %60,1 olduğu

hesaplanmıştır. Dolayısıyla her ne kadar nüfus miktarı göz önüne alınarak Adana'da daha fazla anket dağıtılmış olsa da geri dönüş oranının Adana için daha düşük olmasından dolayı örneklemin iki ilde neredeyse yarı yarıya dağıldığı bir tablo ortaya çıkmıştır. Ancak Tablo 2.3'te yer alan farklı evrenler için kabul edilebilir asgari örneklem büyüklükleri göz önüne alındığında en büyük evren için bile %95 güven aralığında 384 kişilik bir örneklemin yeterli olduğu, dolayısıyla hem Aksaray hem de Adana için bu rakamın üzerinde katılımcı yer aldığından dolayı örneklem sayısının yeterli düzeyi fazlasıyla sağladığı görülmektedir.

2.5.2. Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri

Araştırmanın bu bölümünde araştırmada kullanılan ölçme araçlarını oluşturan ölçeklerin yapısal geçerlilikleri ve güvenilirlikleri analiz edilmiştir. Ölçeklerin faktör yapılarını ortaya koymak için temel bileşenler yöntemi varimax rotasyon tekniği ile açımlayıcı faktör analizi uygulanmış ve açımlayıcı faktör analizi sonucu elde edilen ölçek yapılarının veri ile uyumunun denetlenmesi amacıyla ise doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Yapısal geçerliliğe sahip ölçeklerin güvenilirlik seviyeleri ise cronbach's alpha güvenilirlik katsayısı ile denetlenmiştir.

Sosyal bilim araştırmalarında incelenen yapılar genellikle yapıyı oluşturan alt boyutlardan (faktörlerden) ve alt boyutları temsil eden maddelerden oluşmaktadır. İncelenen yapıyı ölçmek için iki seçenek bulunmaktadır. Bunlar yeni bir ölçek geliştirmek ya da önceden geliştirilmiş ölçekleri kullanmaktır. Her iki durumda da ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla faktör analizi çalışmalarından yararlanılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2015: 302). Faktör analizi, bir araştırmadaki değişkenin birbirinden bağımsız alt kümelerden oluşup oluşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan bir analizdir. Birbiri arasında ilişki bulunan fakat diğer alt kümelerden bağımsız olan değişkenler faktör adı verilen başlıklar altında gruplandırılır. Faktörlerin, değişkenler arasındaki ilişkileri oluşturan temel süreçleri yansıttığı değerlendirilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013: 25).

Faktör analizine uygunluğu test etmek için Kaiser-Meyer Olkin örnekleme yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi kullanılmaktadır. Bartlett testi önceki

korelasyon matrisini genel olarak analiz etmekte ve bu korelasyon matrisinin istatistiki olarak anlamlılığını test etmektedir. Arzu edilen sonuç bu testin anlamlı çıkmasıdır. KMO testi, değişkenler arasındaki korelasyonları ve faktör analizinin uygunluğunu analiz etmektedir. KMO testinin değeri 0 ile 1 aralığında olmalıdır. KMO değeri, herhangi bir değişkenin diğer değişkenler tarafından hatasız tahmin edilmesi halinde 1'e eşit olur. 0,8 üstü değerler mükemmel sayılabilir (Büyüköztürk, 2002: 470-483; Yaşlıoğlu, 2017: 76). Kaiser-Meyer Olkin örnekleme yeterliliği değeri, k maddeden oluşan araştırma örnekleminin bir olguyu ölçmedeki benzerlerine göre yeterliliğini ortaya koyan bir değerdir. Değerin 0.5'den büyük olması gerekmektedir. Değerin 1'e yaklaşması, mevcut ölçeğin olguyu ölçmede yüksek yeterlilikte bir ölçek olduğunu gösterir nitelikte kabul edilmektedir. Bartlett küresellik testi ise mevcut ölçeğin maddelerinin birbiri ile ilişkili olup olmadığını, ölçeğin en azından bir ya da daha fazla altboyuttan oluşup oluşmadığını açıklamaktadır (Kızıloğlu, 2019: 143).

Araştırmada her bir ölçeğin faktör sayısını belirlemek amacıyla Scree Plot (yamaç birikinti) grafiği de değerlendirilmiştir. Cattell (1966) tarafından geliştirilen Yamaç birikinti grafiği yöntemi, faktör sayısına karar verme aşamasında baskın faktörlerin belirlenmesini sağlayan bir grafikdir. Yamaç birikinti grafiğinde Y eksenini özdeğerin büyüklüğünü, X eksenini ise bileşen sayısını göstermektedir. Grafikte Y ekseninden X eksenine doğru düşey bir eğim söz konusudur. Faktörlerin toplam varyansa olan katkılarına bağlı olarak bu iniş eğilimi kırılmalarla gösterilir ve belirli bir noktadan sonra grafiğin eğiminde önemli bir düşüş yaşanarak düz bir şekil alır. Bu yöntemle göre grafikte eğimin azaldığı kırılma noktasından sonraki faktörlerin varyansa katkıları önemsizlenecek kadar düşüktür. Bu nedenle kırılma noktasına kadar olan bileşen sayısı faktör sayısı olarak belirlenir (Koçak vd., 2016: 336).

2.5.2.1. Lider Modeli Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan ölçme araçlarından biri olan lider modeli değişkeni için yapısal geçerliliğin test edilmesi amacıyla açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. İlk olarak KMO ve Bartlett testi uygulanmıştır (Tablo 2.4).

Tablo 2.4: Lider Modeli Ölçeği KMO ve Bartlett Test İstatistikleri

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçümü		,972
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	20984,829
	Serbestlik derecesi	351
	P	,000

Tablo incelendiğinde, lider modeli ölçeğine ait KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) değerinin 0.972 olduğu görülmektedir. Bu değer 1'e yakın olması, örneklemin faktör analizi için oldukça yeterli olduğunu göstermektedir. Daha açık bir ifade ile ölçek lider modeli değişkenini ölçmede çok yüksek derecede yeterliliğe sahiptir ($KMO > 0.90$). Aynı tabloda yer alan Bartlett Küresellik Testi (Bartlett's Test of Sphericity) sonucunun ($Sig. = 0.000$) anlamlı olması ($p < 0.05$) değişkenler arası ilişkilerin oluşturduğu matrisin faktör analizi için anlamlı olduğu ve faktör analizi yapılabileceği anlamına gelmektedir.

İlk aşamada, ölçeğin tek boyutlu olup olmadığını belirlemek üzere temel bileşenler analizi yapılmıştır. Tablo 2.5'te lider modeli ölçeği ile ilgili olarak döndürme öncesi ve döndürme sonrası toplam açıklanan varyans miktarları görülmektedir.

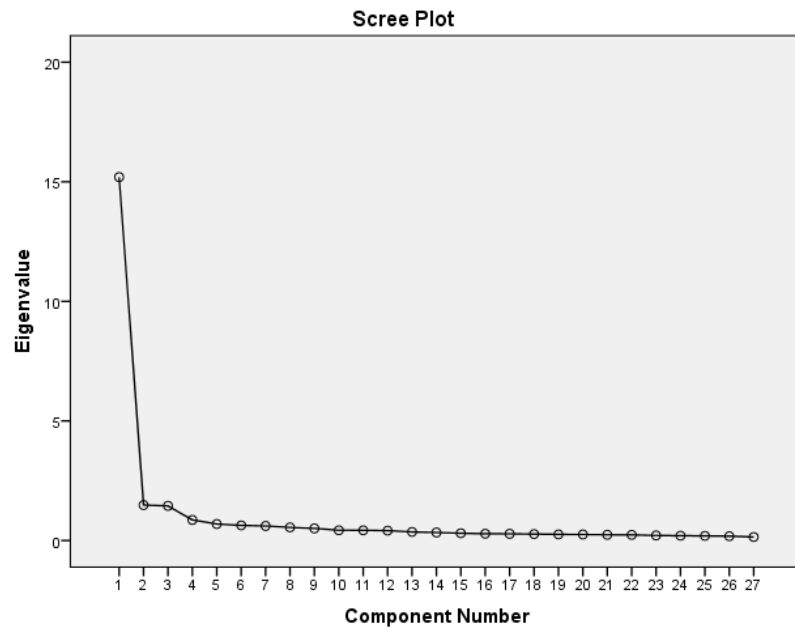
Tablo 2.5: Lider Modeli Ölçeği Açıklanan Varyans Oranları

Bileşen	İlk Öz Değerler			Faktör Yüklerinin Döndürülmüş Toplamları		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	15,197	56,284	56,284	15,197	56,284	56,284
2	1,484	5,497	61,781			
3	1,448	5,364	67,145			
4	,861	3,191	70,335			
5	,691	2,558	72,893			

Ölçekteki maddelerin toplam varyans değerleri incelendiğinde analize alınan maddelerin, öz değeri 1'den büyük olan 3 faktör altında toplandığı görülmektedir. Bu 3 faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyans %67,14'tür. Ancak faktör sayısına karar verme aşamasında önemli olan husus faktörlerin toplam varyansa

yaptıkları katkıdır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). Buna göre her bir faktörün toplam varyansa katkısı incelenmiş ve 1. faktörün toplam varyansa katkısı %56,28 iken ona en yakın 2. faktörün toplam varyansa katkısı %5.49 ve 3. Faktörün katkısı %5.36'dır. Yamaç serpinti grafiği incelendiğinde, öz değer çizgisinde birinci faktörden sonra yüksek ivmeli bir düşüş olduğu görülmektedir. Bu durum, ölçeğin genel anlamda tek faktörlü bir yapıya sahip olabileceği şeklinde değerlendirilmiştir.

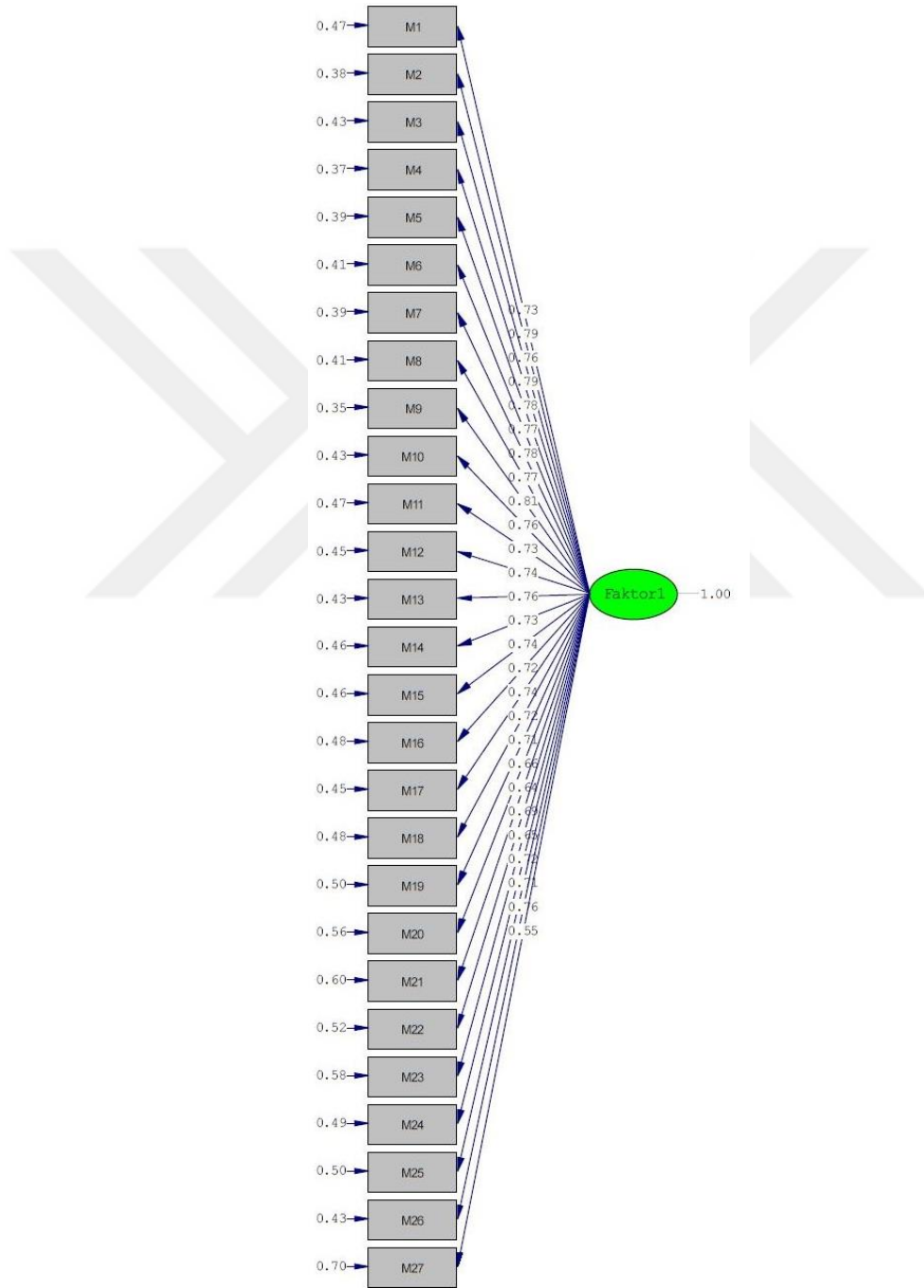
Şekil 2.2: Lider Modeli Ölçeği Yamaç Serpinti Grafiği



Yamaç serpinti grafiğinde de görüldüğü üzere, en hızlı düşüş 1. faktörde gerçekleşmiştir. Grafiğin plato ya da düzleşme yapmaya başladığı noktadan sonraki faktörlerin (1. faktörden sonra) açıklanan varyansa önemli katkı yapmadığı görülmektedir. Bu durum ölçeğin tek faktörlü olduğu düşüncesini destekler niteliktedir. Tek faktörlü ölçeklerde açıklanan toplam varyansın %30'un üzerinde olması yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2010). Lider modeli ölçeğinin 1. faktörünün açıkladığı toplam varyansın %56,28 olduğu göz önünde bulundurulduğunda, ölçeğin tek faktörlü bir yapıya sahip olduğuna karar verilmiştir.

Açımlayıcı faktör analizi ile kurulan modelin doğruluğunun test edilmesi için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizinin sonuçları Şekil 2.3'te sunulmuştur.

Şekil 2.3: Lider Modeli Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi



Chi-Square=1459.93, df=324, P-value=0.00000, RMSEA=0.098

Doğrulamalı faktör analizinde uyum indeksleri incelendiğinde GFI değeri ,93 AGFI değeri ise ,86 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre GFI indeksinin iyi uyuma, AGFI indeksinin ise zayıf uyuma işaret ettiği gözlenmiştir. Standardize edilmiş RMR'nin uyum indeksinin ise ,064 olduğu tespit edilmiştir. Standardize edilmiş RMR'nin ,05'in altında olması mükemmel uyumu ,08'in altında olması ise iyi uyumu göstermektedir (Çokluk vd., 2018: 312). Bu bağlamda, analiz sonucunda standardize edilmiş RMR'nin iyi bir uyuma sahip olduğu söylenebilir. Son olarak NNFI ve CFI uyum değerlerine bakıldığında NNFI'nin ,95 CFI değerinin ise ,96 olduğu görülmektedir. Bu değerlerin ,95 üzerinde olması mükemmel, ,90'ın üzerinde olması ile iyi uyumu göstermektedir. Bu doğrultuda bu analiz sonucunda NNFI ve CFI değerlerinin mükemmel uyuma işaret ettiği söylenilebilir.

2.5.2.2. Algılanan Liderlik Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan bir diğer ölçme aracı olan algılanan liderlik değişkeni için yapısal geçerliliğin test edilmesi amacıyla açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. İlk olarak KMO ve Bartlett testi uygulanmıştır (Tablo 2.6).

Tablo 2.6: Algılanan Liderlik Ölçeği KMO ve Bartlett Test İstatistikleri

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçümü		,977
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	23888,262
	Serbestlik derecesi	351
	P	,000

Tablo incelendiğinde, algılanan liderlik ölçeğine ait KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) değerinin 0.977 olduğu görülmekte; değer 1'e yakın olmasından dolayı örneklemin faktör analizi için oldukça yeterli olduğu anlaşılmaktadır. Daha açık bir ifade ile ölçek algılanan liderlik değişkenini ölçmede çok yüksek derecede yeterliliğe sahiptir (KMO>0.90). Aynı tabloda yer alan Bartlett Küresellik Testi (Bartlett's Test of Sphericity) sonucunun (Sig. = 0.000) anlamlı olması da ($p<0.05$) faktör analizi yapılabileceği anlamına gelmektedir.

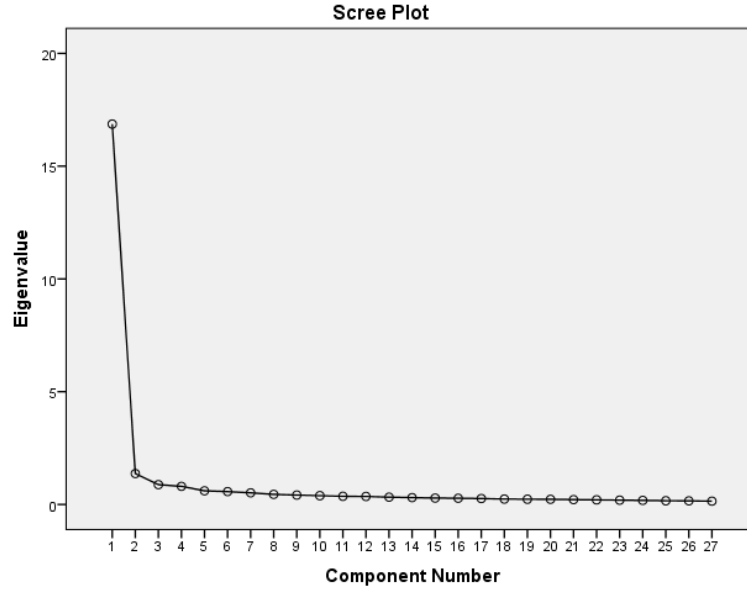
Algılanan liderlik ölçeğinin tek boyutlu olup olmadığını belirlemek üzere temel bileşenler analizi yapılmıştır. Tablo 2.7’de algılanan liderlik ölçeği ile ilgili olarak döndürme öncesi ve döndürme sonrası toplam açıklanan varyans miktarları sunulmuştur.

Tablo 2.7: Algılanan Liderlik Ölçeği Açıklanan Varyans Oranları

Bileşen	İlk Öz Değerler			Faktör Yüklerinin Döndürülmüş Toplamları		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	16,865	62,464	62,464	16,865	62,464	62,464
2	1,372	5,081	67,545			
3	,879	3,256	70,801			
4	,805	2,981	73,782			
5	,605	2,240	76,022			

Ölçekteki maddelerin toplam varyans değerleri incelendiğinde analize alınan maddelerin, öz değeri 1’den büyük olan 2 faktör altında toplandığı görülmektedir. Bu 2 faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyans %67,54’tür. Ancak faktör sayısına karar verme aşamasında önemli bir husus olan (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010) faktörlerin toplam varyansa yaptıkları katkılar incelenmiş ve 1. faktörün toplam varyansa katkısı %62,46 iken ona en yakın 2. faktörün toplam varyansa katkısının %5.08 olduğu görülmüştür. Yamaç serpinti grafiği incelendiğinde, öz değer çizgisinde birinci faktörden sonra yüksek ivmeli bir düşüş olduğu görülmektedir. Bu durum, ölçeğin genel anlamda tek faktörlü bir yapıya sahip olabileceği şeklinde değerlendirilmiştir.

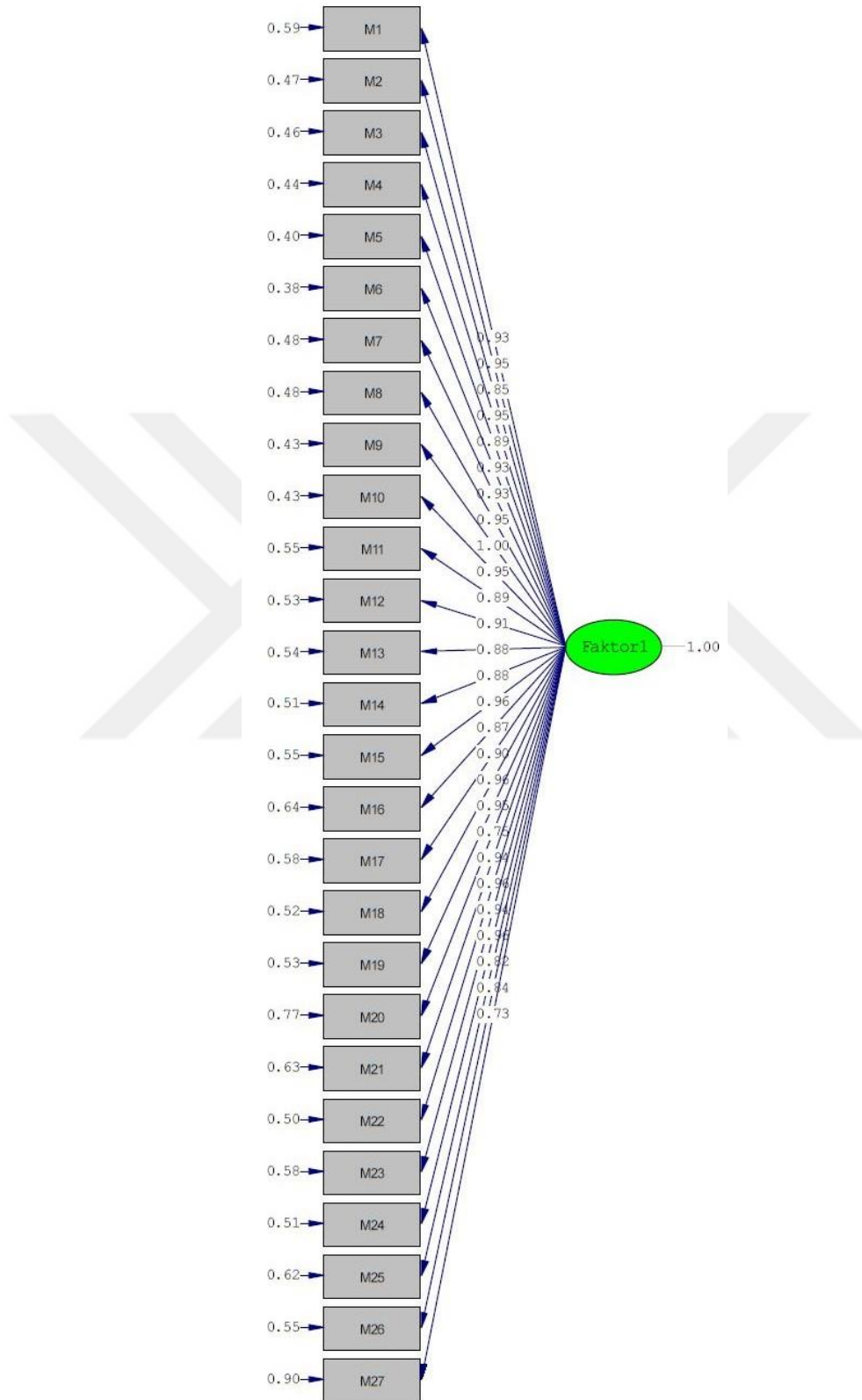
Şekil 2.4: Algılanan Liderlik Ölçeği Yamaç Serpinti Grafiği



Yamaç serpinti grafiğinde de görüldüğü üzere, en hızlı düşüş 1. faktörde gerçekleşmiştir. Grafiğin plato ya da düzleşme yapmaya başladığı noktadan sonraki faktörlerin (1. faktörden sonra) açıklanan varyansa önemli katkı yapmadığı görülmektedir. Bu durum ölçeğin tek faktörlü olduğu düşüncesini destekler niteliktedir. Tek faktörlü ölçeklerde açıklanan toplam varyansın %30'un üzerinde olması yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2010). Lider modeli ölçeğinin 1. faktörünün açıkladığı toplam varyansın %62,46 olduğu göz önünde bulundurulduğunda, ölçeğin tek faktörlü bir yapıya sahip olduğuna karar verilmiştir.

Algılanan liderlik ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi ile kurulan modelin doğruluğunun test edilmesi için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analizin sonuçları Şekil 2.5'te sunulmuştur.

Şekil 2.5: Algılanan Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi



Chi-Square=1324.47, df=324, P-value=0.00000, RMSEA=0.087

Algılanan liderlik ölçeğine yapılan doğrulayıcı faktör analizinde uyum indeksleri incelendiğinde GFI değeri ,91 AGFI değeri ise ,84 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre GFI indeksi iyi uyumu, AGFI indeksi ise zayıf uyumu göstermektedir. Standardize edilmiş RMR'nin uyum indeksinin ise ,050 olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, analiz sonucunda standardize edilmiş RMR'nin iyi bir uyuma sahip olduğu söylenebilir. Son olarak NNFI ve CFI uyum değerlerine bakıldığında NNFI'nin ,97 CFI değerinin ise ,97 olduğu görülmektedir. Bu değerlerin ,95 üzerinde olması mükemmel, ,90'ın üzerinde olması ile iyi uyumu göstermektedir. Bu doğrultuda bu analiz sonucunda NNFI ve CFI değerlerinin mükemmel uyuma işaret ettiği söylenilebilir.

2.5.2.3. Örgütsel Özdeşleşme Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan üçüncü ölçme aracı olan algılanan liderlik değişkeni için yapısal geçerliliğin test edilmesi amacıyla açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. İlk olarak KMO ve Bartlett testi uygulanmıştır (Tablo 2.8).

Tablo 2.8: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği KMO ve Bartlett Test İstatistikleri

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçümü		,957
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	8130,860
	Serbestlik derecesi	55
	P	,000

Tabloya göre, örgütsel özdeşleşme ölçeğine ait KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) değerinin 0.957 olduğu görülmekte; değer 1'e yakın olmasından dolayı örneklemin faktör analizi için oldukça yeterli olduğu anlaşılmaktadır. Daha açık bir ifade ile ölçek örgütsel özdeşleşme değişkenini ölçmede çok yüksek derecede yeterliliğe sahiptir ($KMO > 0.90$). Aynı tabloda yer alan Bartlett Küresellik Testi sonucunun ($Sig. = 0.000$) anlamlı olması da ($p < 0.05$) faktör analizi yapılabileceği anlamına gelmektedir.

Örgütsel özdeşleşme ölçeğinin tek boyutlu olup olmadığını belirlemek üzere temel bileşenler analizi yapılmıştır. Tablo 2.9'da örgütsel özdeşleşme ölçeği ile ilgili

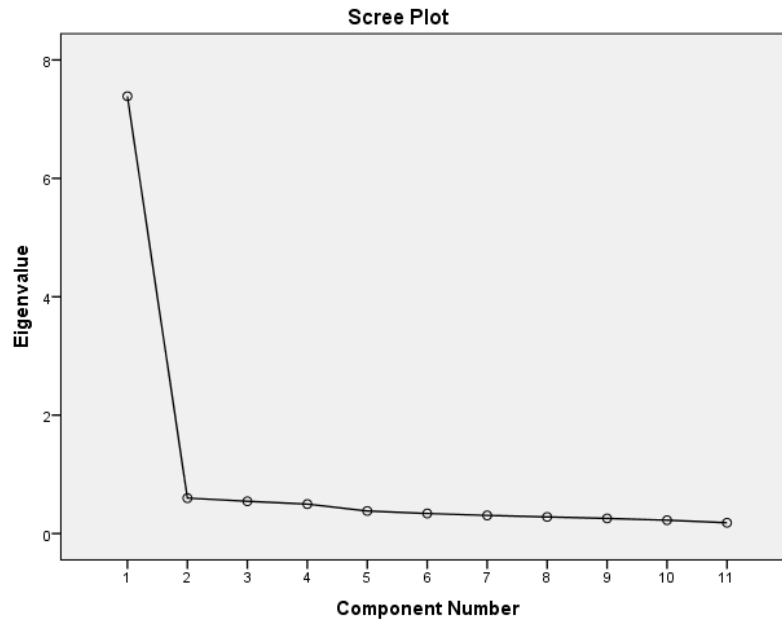
olarak döndürme öncesi ve döndürme sonrası toplam açıklanan varyans miktarları sunulmuştur.

Tablo 2.9: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Açıklanan Varyans Oranları

Bileşen	İlk Öz Değerler			Faktör Yüklerinin Döndürülmüş Toplamları		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	7,388	67,159	67,159	7,388	67,159	67,159
2	,599	5,446	72,605			
3	,545	4,957	77,562			
4	,497	4,521	82,083			
5	,381	3,461	85,544			
6	,339	3,082	88,626			
7	,307	2,788	91,414			
8	,280	2,548	93,962			
9	,256	2,327	96,289			
10	,226	2,056	98,344			
11	,182	1,656	100,000			

Ölçekteki maddelerin toplam varyans değerleri incelendiğinde analize alınan maddelerin, öz değeri 1'den büyük olan 1 faktör altında toplandığı görülmektedir. Bu 1 faktörün ölçeğe ilişkin açıkladığı toplam varyans %67,15'tir. Faktörlerin toplam varyansa yaptıkları katkı incelendiğinde 1. faktörün toplam varyansa %67,15 oranında katkısı olduğu tespit edilmiştir. Yamaç serpinti grafiği incelendiğinde, öz değer çizgisinde birinci faktörden sonra yüksek ivmeli bir düşüş olduğu görülmektedir. Bu durum, ölçeğin genel anlamda tek faktörlü bir yapıya sahip olabileceği şeklinde değerlendirilmiştir.

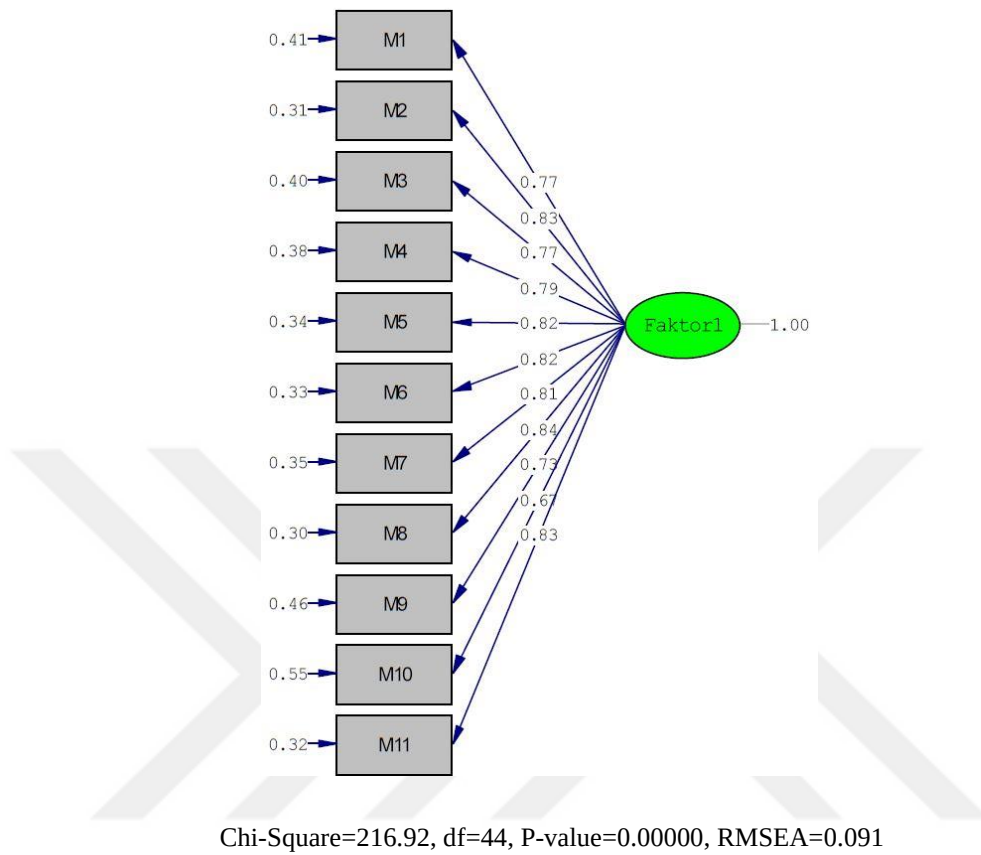
Şekil 2.6: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Yamaç Serpinti Grafiği



Yamaç serpinti grafiğinde de görüldüğü üzere, en hızlı düşüş 1. faktörde gerçekleşmiştir. Grafiğin plato ya da düzleşme yapmaya başladığı noktadan sonraki faktörlerin (1. faktörden sonra) açıklanan varyansa önemli katkı yapmadığı görülmektedir. Bu durum ölçeğin tek faktörlü olduğu düşüncesini destekler niteliktedir. Tek faktörlü ölçeklerde açıklanan toplam varyansın %30'un üzerinde olması yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2010). Lider modeli ölçeğinin 1. faktörünün açıkladığı toplam varyansın %67,15 olduğu göz önünde bulundurulduğunda, ölçeğin tek faktörlü bir yapıya sahip olduğuna karar verilmiştir.

Örgütsel özdeşleşme ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi ile kurulan modelin doğruluğunun test edilmesi için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analizin sonuçları Şekil 2.7'te sunulmuştur.

Şekil 2.7: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi



Doğrulayıcı faktör analizinde uyum indeksleri incelendiğinde GFI değerinin ,91 AGFI değerinin ise ,87 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre GFI indeksinin iyi uyuma, AGFI indeksinin ise zayıf uyuma işaret ettiği gözlenmiştir. Standardize edilmiş RMR'nin uyum indeksinin ise ,033 olduğu tespit edilmiştir. Standardize edilmiş RMR'nin ,05'in altında olması mükemmel uyumu ,08'in altında olması ise iyi uyumu göstermektedir (Çokluk vd., 2018: 312). Bu bağlamda, analiz sonucunda standardize edilmiş RMR'nin mükemmel uyuma sahip olduğu söylenebilir. Son olarak NNFI ve CFI uyum değerlerine bakıldığında NNFI'nin ,97 CFI değerinin ise ,98 olduğu görülmektedir. Bu değerlerin ,95 üzerinde olması mükemmel, ,90'ın üzerinde olması ile iyi uyumu göstermektedir. Bu doğrultuda bu analiz sonucunda NNFI ve CFI değerlerinin mükemmel uyuma işaret ettiği söylenilebilir.

2.5.3. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Sosyal bilim araştırmalarında ölçeklerin yapısal geçerliliğini test ederken ölçeklerin tutarlı ölçüm yapıp yapmadığı ya da ölçek maddeleri arasında tutarlılık olup olmadığı da aynı anda belirlenmelidir. Bu amaçla kullanılan en yaygın analiz güvenilirlik analizidir (Gürbüz ve Şahin, 2015: 315). Bir çalışmanın sonuçlarının benzer bir metodoloji ile tekrar üretilebilmesi durumunda araştırma aracı güvenilir olarak kabul edilmektedir (Ocak, 2019: 250). Güvenilirlik, ölçüm sonuçlarının ölçülmek istenen kavramı doğru bir şekilde çıkarması, ölçüm aracının farklı yerlerde, farklı zamanlarda ve farklı örneklerde benzer sonuçlar vermesi olarak tanımlanmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2015: 155). Derecelendirilmiş ölçeklerde (hiç katılmıyorum – tamamen katılıyorum) en uygun yöntem olarak Cronbach Alpha kullanılmaktadır. Cronbach Alpha katsayısı, istatistik temelleri tutarlı ve tüm soruları dikkate alarak hesapladığından genel güvenilirlik yapısını diğer katsayılara göre en iyi yansıtan katsayıdır (Ocak, 2019: 256). Alpha katsayısı değerlendirilirken dikkate alınması gereken minimum değerler konusunda araştırmacılar arasında fikir birliği bulunmamakla beraber, Alpha katsayısının pilot araştırmalar için 0,70'ten büyük olması, temel araştırmalarda 0,80'den büyük olması ve uygulama araştırmalarında en az 0,90 olması gerektiği ifade edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015: 158). Diğer bir ifadeyle, Alpha değeri 1'e ne kadar yakın ise güvenilirlik düzeyi o kadar yüksek demektir. Tablo 2.10'da araştırmada kullanılan ölçme araçlarının güvenilirlik düzeylerine yer verilmiştir.

Tablo 2.10: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Düzeyleri

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha Güvenilirlik Katsayısı
Lider Modeli	27	0,969
Algılanan Liderlik	27	0,977
Örgütsel Özdeşleşme	11	0,951

Tablo 2.10'da görüldüğü üzere, lider modeli ölçeğinin Cronbach alpha değeri 0,969, algılanan liderlik ölçeğinin Cronbach alpha değeri 0,977 ve örgütsel özdeşleşme ölçeğinin Cronbach alpha değeri 0,951 olarak tespit edilmiştir. Bu katsayılara göre

araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin çok yüksek derecede güvenilir ölçme araçları olduğu söylenebilir.

2.5.4. Ölçek Maddelerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Analizlerden önce modelin sağlıklı bir biçimde hesaplanması ve yorumlanması amacıyla değişkenlere ilişkin betimsel istatistikler ortaya konmaya çalışılmıştır. Lider modeline ait maddelerin frekans değerleri Tablo 2.11’de gösterilmiştir.

Tablo 2.11: Lider Modeli Değişkenine Ait Betimsel İstatistikler

Madde	N	Min.	Maks.	$\bar{x}$	S.S
Hak yemeyen/Haksızlığa karşı	922	1	5	4,30	,912
Güvenilir	922	1	5	4,30	,873
Ahlaklı	922	1	5	4,18	,942
Adil/Adaletli	922	1	5	4,30	,910
Dürüst	922	1	5	4,26	,882
Saygıdeğer	922	1	5	4,17	,939
İnsana değer veren	922	1	5	4,22	,932
Verdiği sözü tutan/Özü sözü bir	922	1	5	4,24	,913
Astlarının güvenini kazanan/Güven veren	922	1	5	4,21	,910
Şahsiyetli/Kişilikli	922	1	5	4,08	,992
Hızlı ve doğru karar veren	922	1	5	4,05	,947
Problem çözen	922	1	5	4,15	,898
İşleri organize edebilen	922	1	5	4,11	,904
İnisiyatif sahibi	922	1	5	4,02	,978
Motive edici / Harekete Geçirici	922	1	5	4,10	,935
Hitabeti kuvvetli	922	1	5	4,00	1,025
İkna kabiliyeti yüksek	922	1	5	4,06	,958
Eğitici	922	1	5	4,03	,976
İleriyi gören / İleri görüşlü olan	922	1	5	4,09	,933
Özgüveni olan	922	1	5	4,02	,995
Cana yakın	922	1	5	3,87	,999
Merhametli, şefkatli, babacan	922	1	5	3,93	1,019
Cömert	922	1	5	3,89	1,055
Hoşgörülü, anlayışlı	922	1	5	4,03	,983
Tecrübeli	922	1	5	4,11	,953
Bilgili	922	1	5	4,19	,925
Otoriter	922	1	5	3,81	1,090
N (Geçerli)	922				

Tablo 2.11’de çalışanlar tarafından “Lider Özellikleri başlığı altında sıralanan nitelikler size göre ideal bir lideri ne ölçüde tanımlar?” sorusuna verilen yanıtlar doğrultusunda ideal bir liderin özelliklerine “1= çok düşük” ve “5= çok yüksek” olmak üzere verilen puanların ortalamaları raporlanmıştır. Tabloya göre, çalışanlar tarafından ideal bir liderin sahip olması gereken özellikleri yansıtan lider modeli ölçeğine ilişkin

olarak “cana yakın” ($\bar{x}$ = 3,87), “merhametli, şefkatli, babacan” ($\bar{x}$ = 3,93), “cömert” ($\bar{x}$ = 3,89) ve “otoriter” ($\bar{x}$ = 3,81) maddeleri dışında tüm diğer maddelere verilen puanların ortalamasının 4,00 değerinin üzerinde olduğu görülmektedir. En yüksek ortalama sahip maddelerden bazıları “hak yemeyen” ($\bar{x}$ = 4,30), “güvenilir” ($\bar{x}$ = 4,30), “adaletli” ($\bar{x}$ = 4,30) ve “dürüst” ($\bar{x}$ = 4,30) şeklinde sıralanmaktadır. Bu ortalamalara bakıldığında en düşük ortalamaların cana yakınlık, merhamet, cömertlik özelliklerinin yanı sıra otoriterlik özelliğine ait olduğu görülmektedir. Bu sonuca bakılarak çalışma örneklemini için uç noktaların arzu edilmediği, hem cana yakınlık ve şefkat gibi daha ılımlı unsurların hem de otoriterlik gibi daha katı mizacı temsil eden özelliklerin en azından bu araştırma örnekleminde çok arzu edilmediği söylenebilir.

Araştırmanın bir diğer değişkeni olan algılanan liderlik değişkenine ait betimsel istatistikler ise Tablo 2.12’de sunulmuştur.

Tablo 2.12: Algılanan Liderlik Değişkenine Ait Betimsel İstatistikler

Madde	N	Min.	Maks.	$\bar{x}$	S.S
Hak yemeyen/Haksızlığa karşı	922	1	5	3,40	1,208
Güvenilir	922	1	5	3,42	1,174
Ahlaklı	922	1	5	3,59	1,085
Adil/Adaletli	922	1	5	3,40	1,161
Dürüst	922	1	5	3,49	1,090
Saygıdeğer	922	1	5	3,49	1,118
İnsana değer veren	922	1	5	3,44	1,158
Verdiği sözü tutan/Özü sözü bir	922	1	5	3,43	1,175
Astlarının güvenini kazanan/Güven veren	922	1	5	3,38	1,193
Şahsiyetli/Kişilikli	922	1	5	3,50	1,154
Hızlı ve doğru karar veren	922	1	5	3,38	1,162
Problem çözen	922	1	5	3,45	1,162
İşleri organize edebilen	922	1	5	3,50	1,145
İnisiyatif sahibi	922	1	5	3,39	1,129
Motive edici / Harekete Geçirici	922	1	5	3,32	1,208
Hitabeti kuvvetli	922	1	5	3,38	1,185
İkna kabiliyeti yüksek	922	1	5	3,44	1,175
Eğitici	922	1	5	3,34	1,201
İleriye gören / İleri görüşlü olan	922	1	5	3,37	1,197
Özgüveni olan	922	1	5	3,65	1,152
Cana yakın	922	1	5	3,46	1,229
Merhametli, şefkatli, babacan	922	1	5	3,44	1,194
Cömert	922	1	5	3,36	1,206
Hoşgörülü, anlayışlı	922	1	5	3,40	1,199
Tecrübeli	922	1	5	3,70	1,134
Bilgili	922	1	5	3,67	1,120
Otoriter	922	1	5	3,57	1,199
N (Geçerli)	922				

Tabloya göre, çalışanların mevcut yöneticilerinin ideal lider özelliklerini ne ölçüde taşıdıklarını yansıtan algılanan liderlik ölçeğine ilişkin olarak ortalama puanların $\bar{x}= 3,32$ (motive edici, harekete geçirici) ve $\bar{x}= 3,70$ (tecrübeli) arasında dağılım gösterdiği anlaşılmaktadır. En yüksek ortalamaya sahip diğer özellikler arasında “bilgili” ($\bar{x}= 3,67$), “özgüveni olan” ($\bar{x}= 3,65$) ve “ahlâklı” ($\bar{x}= 3,59$) özellikleri sıralanmaktadır. En düşük ortalamaların ise motive edicilik dışında “eğitici” ($\bar{x}= 3,34$) ve “cömert” ($\bar{x}= 3,36$) özelliklerine ait olduğu görülmektedir. Bu istatistiklerden hareketle, Aksaray ve Adana OSB’deki işletmelerde çalışan kişileri kapsayan araştırma örnekleminde çalışanların yöneticilerinin en az sahip olduğunu düşündükleri özellikler motive edicilik, eğiticilik ve cömertliktir. Diğer bir deyişle, katılımcılar yöneticilerinin yeterlik ölçüde motive edici, eğitici ve cömert olmadıklarını düşünmektedir. Diğer yandan, katılımcıların yöneticilerinde en yüksek derecede gözlemledikleri özellikler ise bilgili olma, ahlâklı olma ve özgüveni olma şeklindedir.

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel özdeşleşme değişkenine ait betimsel istatistikler ise Tablo 2.13’te sunulmuştur.

Tablo 2.13: Örgütsel Özdeşleşme Değişkenine Ait Betimsel İstatistikler

Madde	N	Min.	Maks.	$\bar{x}$	S.S
Çalıştığım firmanın imajı toplum içerisinde beni iyi bir şekilde temsil etmektedir.	922	1	5	3,63	1,140
Bu firmanın üyesi olmaktan gurur duyuyorum.	922	1	5	3,61	1,137
Bu firmanın bana değer verdiğini düşünüyorum.	922	1	5	3,43	1,216
Çalıştığım firmanın sektördeki diğer firmalardan farklı olduğunu düşünüyorum.	922	1	5	3,48	1,203
Çalıştığım firmanın karşılaştığı problemleri kendi problemim gibi görüyorum.	922	1	5	3,56	1,255
Kendi değerlerimi bu firmanın değerlerine oldukça yakın buluyorum.	922	1	5	3,45	1,191
Kendimi diğer insanlara “ben bu firma için çalışıyorum/bu firmadan birisiyim” gibi ifadelerle tanıtırım.	922	1	5	3,66	1,189
Bu firmanın geleceğini önemsiyorum.	922	1	5	3,70	1,211
Firmamızın başarısı için benden beklenenin üzerinde bir çaba gösteriyorum.	922	1	5	3,78	1,203
Dışarıdaki kişilerin çalıştığım firmayı eleştirmelerine sinirlenirim.	922	1	5	3,43	1,249
Bu firmaya karşı samimi duygular besliyorum.	922	1	5	3,66	1,215
N (Geçerli)	922				

Tablo 2.13'te Aksaray ve Adana OSB'de faaliyet gösteren işletmelerde çalışan kişilerin örgütsel özdeşleşme özelliklerine ilişkin 11 maddeye ait ortalama değerleri görülmektedir. Tabloya göre en yüksek ortalama "Firmamızın başarısı için benden beklenenin üzerinde bir çaba gösteriyorum" maddesine aittir ($\bar{x}$ = 3,78). Bu maddeyi "Bu firmanın geleceğini önemsiyorum" ($\bar{x}$ = 3,70), "Kendimi diğer insanlara 'ben bu firma için çalışıyorum/bu firmadan birisiyim' gibi ifadelerle tanıtırım" ($\bar{x}$ = 3,66) ve "Bu firmaya karşı samimi duygular besliyorum" ($\bar{x}$ = 3,66) maddesi izlemektedir. Verilere göre katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeyleri ortalamanın üzerinde olmakla birlikte çok yüksek olmadığı söylenebilir.

Çalışmada bir diğer betimsel istatistik olarak lider modeli ile algılanan liderlik değişkenlerine ait maddelerin ortalama değerleri karşılaştırılmıştır. Madde ortalama farkı istatistikleri Tablo 2.14'te sunulmuştur.

Tablo 2.14: Lider Modeli ve Algılanan Liderlik Madde Ortalama Farkları

Madde	N	$\bar{x}$ (LM)	$\bar{x}$ (AL)	Fark
Hak yemeyen/Haksızlığa karşı	922	4,30	3,40	0,90
Güvenilir	922	4,30	3,42	0,88
Ahlaklı	922	4,18	3,59	0,59
Adil/Adaletli	922	4,30	3,40	0,90
Dürüst	922	4,26	3,49	0,77
Saygıdeğer	922	4,17	3,49	0,68
İnsana değer veren	922	4,22	3,44	0,78
Verdiği sözü tutan/Özü sözü bir	922	4,24	3,43	0,81
Astlarının güvenini kazanan/Güven veren	922	4,21	3,38	0,83
Şahsiyetli/Kişilikli	922	4,08	3,50	0,58
Hızlı ve doğru karar veren	922	4,05	3,38	0,67
Problem çözen	922	4,15	3,45	0,70
İşleri organize edebilen	922	4,11	3,50	0,61
İnisiyatif sahibi	922	4,02	3,39	0,63
Motive edici / Harekete Geçirici	922	4,10	3,32	0,78
Hitabeti kuvvetli	922	4,00	3,38	0,62
İkna kabiliyeti yüksek	922	4,06	3,44	0,62
Eğitici	922	4,03	3,34	0,69
İleriyi gören / İleri görüşlü olan	922	4,09	3,37	0,72
Özgüveni olan	922	4,02	3,65	0,37
Cana yakın	922	3,87	3,46	0,41
Merhametli, şefkatli, babacan	922	3,93	3,44	0,49
Cömert	922	3,89	3,36	0,53
Hoşgörülü, anlayışlı	922	4,03	3,40	0,63
Tecrübeli	922	4,11	3,70	0,41
Bilgili	922	4,19	3,67	0,52
Otoriter	922	3,81	3,57	0,24
N (Geçerli)	922			

Tablo 2.14’te katılımcıların liderden bekledikleri profil ile mevcut yöneticilerinde gözdedikleri profil arasındaki uyum düzeyi ortaya konmaktadır. Tabloya göre, beklenen ve elde edilen profil arasındaki farkın en yüksek olduğu, diğer bir deyişle uyumun en düşük olduğu özellikler “hak yemeyen” ($fark_{\bar{x}} = 0,90$) ve “âdil” ($fark_{\bar{x}} = 0,90$) başta olmak üzere “güvenilir” ($fark_{\bar{x}} = 0,88$), “astlarının güvenini kazanan” ($fark_{\bar{x}} = 0,83$) ve “verdiği sözü tutan” ($fark_{\bar{x}} = 0,81$) olarak sıralanmaktadır. Farkın en düşük ve dolayısıyla uyumun en yüksek olduğu özellikler ise ilk sırada “otoriter” ($fark_{\bar{x}} = 0,24$) olmak üzere “özgüveni olan” ($fark_{\bar{x}} = 0,37$), “cana yakın” ($fark_{\bar{x}} = 0,41$) ve “tecrübeli” ($fark_{\bar{x}} = 0,41$) olarak sıralanmaktadır. Tabloya göre, tüm maddeler için mevcut yöneticilerin beklentinin altında kaldığı anlaşılmaktadır. Lider modeline ait madde ortalamaları Aksaray ve Adana için Tablo 2.15’te sunulmuştur.

Tablo 2.15: Aksaray ve Adana İllerine Ait Lider Modeli Ortalamalarının Karşılaştırılması

Ölçek Maddeleri (Lider Modeli)	$\bar{x}$ (Aksaray)	$\bar{x}$ (Adana)	Fark
Hak yemeyen/Haksızlığa karşı	4,08	4,53	0,45
Güvenilir	4,15	4,47	0,32
Ahlaklı	4,03	4,34	0,31
Adil/Adaletli	4,17	4,45	0,28
Dürüst	4,09	4,45	0,36
Saygıdeğer	4,05	4,29	0,24
İnsana değer veren	4,11	4,34	0,23
Verdiği sözü tutan/Özü sözü bir	4,14	4,36	0,22
Astların güvenini kazanan/Güven veren	4,12	4,31	0,19
Şahsiyetli/Kişilikli	3,96	4,20	0,24
Hızlı ve doğru karar veren	3,98	4,13	0,15
Problem çözen	4,09	4,21	0,12
İşleri organize edebilen	4,07	4,14	0,07
İnisiyatif sahibi	3,96	4,08	0,12
Motive edici / Harekete Geçirici	4,06	4,15	0,09
Hitabeti kuvvetli	3,91	4,10	0,19
İkna kabiliyeti yüksek	3,98	4,15	0,17
Eğitici	3,95	4,13	0,18
İleriyi gören / İleri görüşlü olan	4,05	4,13	0,08
Özgüveni olan	3,90	4,15	0,25
Cana yakın	3,58	4,18	0,60
Merhametli, şefkatli, babacan	3,62	4,26	0,64
Cömert	3,55	4,26	0,71
Hoşgörülü, anlayışlı	3,76	4,32	0,56
Tecrübeli	3,95	4,28	0,33
Bilgili	4,04	4,34	0,30
Otoriter	3,56	4,08	0,52
Lider Profili Toplam	106,89	114,84	7,95

Tablo 2.15’e göre Aksaray ve Adana illerindeki katılımcıların ortalamaları arasında en düşük fark olan maddeler ilk sırada 0,07 fark değeri ile “işleri organize

edebilen” maddesi olmak üzere 0,08 fark değeri ile “ileriye gören” ve 0,09 fark değeri ile “motive edici” şeklinde sıralanmaktadır. En yüksek farkın ortaya çıktığı maddeler ise 0,71 fark değeri ile “cömert”, 0,64 fark değeri ile “merhametli, şefkatli, babacan” ve 0,60 fark değeri ile “cana yakın” şeklinde sıralanmıştır. Söz konusu fark değerlerinin tamamı Adana ili lehinedir; yani cömert, merhametli, şefkatli, babacan ve cana yakın olma özellikleri Adana ilindeki katılımcılar için ideal bir lideri daha çok yansıtmaktadır.

Algılanan liderlik ölçeğine ilişkin madde ortalamalarının Aksaray ve Adana illeri için karşılaştırmasını içeren istatistikler Tablo 2.16’da raporlanmıştır.

Tablo 2.16: Aksaray ve Adana İllerine Ait Algılanan Liderlik Ortalamalarının Karşılaştırılması

Ölçek Maddeleri (Lider Modeli)	$\bar{x}$ (Aksaray)	$\bar{x}$ (Adana)	Fark
Hak yemeyen/Haksızlığa karşı	3,22	3,59	0,37
Güvenilir	3,25	3,61	0,36
Ahlaklı	3,44	3,76	0,32
Adil/Adaletli	3,20	3,63	0,43
Dürüst	3,32	3,67	0,35
Saygıdeğer	3,31	3,68	0,37
İnsana değer veren	3,29	3,61	0,32
Verdiği sözü tutan/Özü sözü bir	3,28	3,60	0,32
Astların güvenini kazanan/Güven veren	3,20	3,59	0,39
Şahsiyetli/Kişilikli	3,37	3,65	0,28
Hızlı ve doğru karar veren	3,16	3,61	0,45
Problem çözen	3,28	3,63	0,35
İşleri organize edebilen	3,32	3,68	0,36
İnisiyatif sahibi	3,27	3,53	0,26
Motive edici / Harekete Geçirici	3,12	3,53	0,41
Hitabeti kuvvetli	3,17	3,61	0,44
İkna kabiliyeti yüksek	3,21	3,69	0,48
Eğitici	3,11	3,60	0,49
İleriye gören / İleri görüşlü olan	3,17	3,59	0,42
Özgüveni olan	3,50	3,80	0,30
Cana yakın	3,23	3,71	0,48
Merhametli, şefkatli, babacan	3,24	3,66	0,42
Cömert	3,11	3,63	0,52
Hoşgörülü, anlayışlı	3,19	3,62	0,43
Tecrübeli	3,53	3,88	0,35
Bilgili	3,44	3,92	0,48
Otoriter	3,33	3,84	0,51
Lider Profili Toplam	88,28	98,90	10,62

Tablo 2.16’ya göre Aksaray ve Adana illerindeki katılımcıların mevcut yöneticilerinin özelliklerine ilişkin ortalamaları arasında en düşük fark olan maddeler ilk sırada 0,26 fark değeri ile “inisiyatif sahibi” maddesi olmak üzere 0,28 fark değeri

ile “şahsiyetli/kişilikli” ve 0,30 fark değeri ile “özgüveni olan” şeklinde sıralanmıştır. En yüksek farkın ortaya çıktığı maddeler ise 0,52 fark değeri ile “cömert”, 0,51 fark değeri ile “otoriter” ve 0,49 fark değeri ile “eğitici” şeklinde sıralanmıştır. Adana ili için 3,63 ortalamaya sahip “cömert” özelliği Aksaray’daki katılımcılar tarafından 3,11 ortalama puan ile değerlendirilmiştir. “Otoriterlik” özelliğine Adana’daki katılımcılar tarafından 3,84 ortalama puan verilirken Aksaray ilinde otoriterlik 3,33 ortalama ile puanlanmıştır. “Eğitici” olma özelliğine ise Adana’da ortalama 3,60 puan verilirken Aksaray’da ortalama 3,11 puan verilmiştir. Bu verilerden yola çıkılarak Adana’daki katılımcıların yöneticilerine Aksaray’daki katılımcılara kıyasla daha yüksek puan verdikleri anlaşılmaktadır.

Çalışma kapsamında Aksaray ve Adana illerine ait örgütsel özdeşleşme ölçeğine ait madde ortalamaları da karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma sonucu hesaplanan fark değerleri Tablo 2.17’de sunulmuştur.

Tablo 2.17: Aksaray ve Adana İllerine Ait Örgütsel Özdeşleşme Ortalamalarının Karşılaştırılması

Ölçek Maddeleri (Örgütsel Özdeşleşme)	$\bar{x}$ (Aksaray)	$\bar{x}$ (Adana)	Fark
Çalıştığım firmanın imajı toplum içerisinde beni iyi bir şekilde temsil etmektedir.	3,52	3,75	0,23
Bu firmanın üyesi olmaktan gurur duyuyorum.	3,54	3,68	0,14
Bu firmanın bana değer verdiğini düşünüyorum.	3,25	3,63	0,38
Çalıştığım firmanın sektördeki diğer firmalardan farklı olduğunu düşünüyorum.	3,41	3,56	0,15
Çalıştığım firmanın karşılaştığı problemleri kendi problemim gibi görüyorum.	3,56	3,56	0,00
Kendi değerlerimi bu firmanın değerlerine oldukça yakın buluyorum.	3,32	3,59	0,27
Kendimi diğer insanlara “ben bu firma için çalışıyorum/bu firmadan birisiyim” gibi ifadelerle tanıtırım.	3,59	3,74	0,15
Bu firmanın geleceğini önemsiyorum.	3,65	3,75	0,10
Firmamızın başarısı için benden beklenenin üzerinde bir çaba gösteriyorum.	3,77	3,78	0,01
Dışarıdaki kişilerin çalıştığım firmayı eleştirmelerine sinirlenirim.	3,24	3,65	0,41
Bu firmaya karşı samimi duygular besliyorum.	3,62	3,70	0,08
Örgütsel Özdeşleşme Toplam	36,23	39,37	3,14

Tablo 2.17’ye göre Aksaray ve Adana illerindeki katılımcıların mevcut yöneticilerinin özelliklerine ilişkin ortalamaları arasında en düşük fark olan maddeler ilk sırada 0,00 fark değeri ile “Çalıştığım firmanın karşılaştığı problemleri kendi

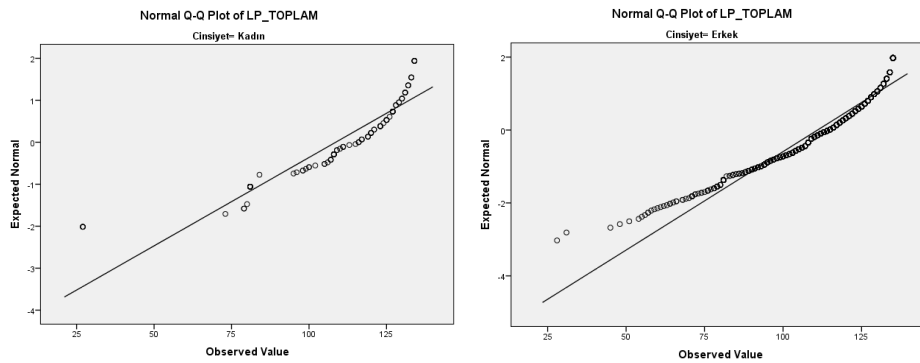
problemim gibi görüyorum” maddesi olmak üzere 0,01 fark değeri ile “Firmamızın başarısı için benden beklenenin üzerinde bir çaba gösteriyorum” ve 0,08 fark değeri ile “Bu firmaya karşı samimi duygular besliyorum” şeklinde sıralanmıştır. En yüksek farkın ortaya çıktığı maddeler ise 0,41 fark değeri ile “Dışarıdaki kişilerin çalıştığım firmayı eleştirmelerine sinirlenirim”, 0,38 fark değeri ile “Bu firmanın bana değer verdiğini düşünüyorum” ve 0,27 fark değeri ile “Kendi değerlerimi bu firmanın değerlerine oldukça yakın buluyorum” şeklinde sıralanmıştır.

2.5.5. Normal Dağılım Testleri

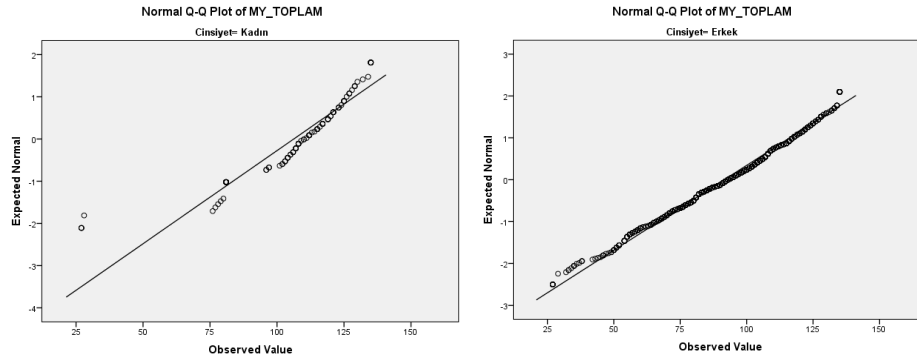
Normal dağılım, birçok bağımsız rastgele faktörün toplanmasıyla, verilerin zil şekli aldığı dağılım olarak tanımlanmaktadır. Bu dağılım, sıkça rastlanan ve istatistik dağılımları arasında en yaygın kullanılan dağılım olmuştur. Normal dağılım ortalamaya göre simetrik olup merkezi eğilim ölçülerinden olan aritmetik ortalama, medyan ve modu birbirine eşit olması beklenir. Ancak sosyal bilimlerde bu her zaman mümkün olamamaktadır (Boyras ve Tepe, 2019: 282).

Gerçekleşen değerler ile kuramsal dağılımın değerleri ölçüldüğünde, ortaya yatayla 45 derecelik açı yapan bir doğru çıkmaktadır. Bu durum, dağılımın normalliğinin kabul edilebilir olabileceğinin göstergesidir (Can, 2014: 90). Bu çalışmadaki tüm demografik değişkenlere göre yapılan normallik testlerinde Q-Q grafiklerinin 45 derecelik açı sağladığı gözlemlenmiş, bir tek cinsiyet değişkeninin normal dağılmadığı tespit edilmiştir. Cinsiyet değişkenine göre lider modeli, algılanan liderlik ve örgütsel özdeşleşme değişkenlerinin dağılımları sırasıyla Şekil 2.8, Şekil 2.9 ve Şekil 2.10’da sunulmuştur.

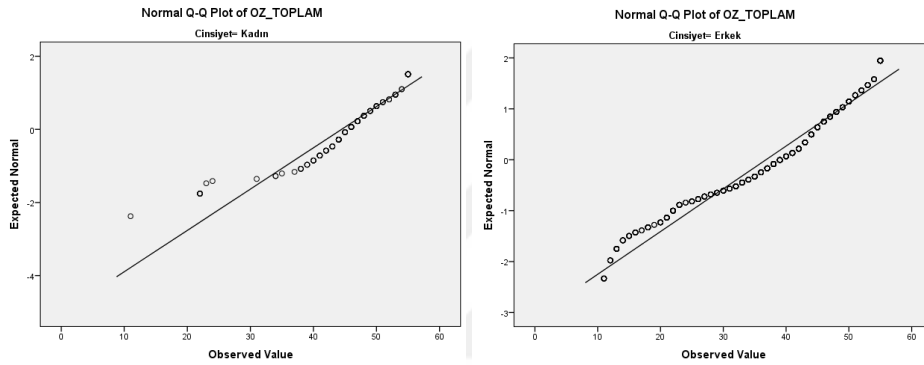
Şekil 2.8: Cinsiyet Değişkenine göre Lider Modeli Q-Q Grafiği



Şekil 2.9: Cinsiyet Değişkenine göre Algılanan Liderlik Q-Q Grafiği



Şekil 2.10: Cinsiyet Değişkenine göre Örgütsel Özdeşleşme Q-Q Grafiği



Şekiller incelendiğinde, her üç değişken için özellikle kadın grubunun 45 derecelik açığı tam olarak sağlamadığı ve dolayısıyla dağılımın normal olmadığı görülmektedir.

2.5.6. Lider Modeli ve Algılanan Liderlik Tarzı Arasındaki Uyumun Ölçülmesi

Post-pozitivist paradigmaya göre, pozitivist paradigmanın varsayımları gevşetilerek objektif bir gerçeklik elde edilebilir; ancak bunu yakınsak olarak anlamak ve ölçmek mümkündür. Bu bağlamda, post-pozitivist paradigma kişilerin kendi algılarının yine kendileri tarafından beyan edildiği ölçüm yöntemleri olan anket gibi araçlarla elde edilen bilginin kısıtlarını kabul eder ancak, objektif bilgi olarak da kabul edilebileceğini varsayar (Guba ve Lincoln, 1994; Ünal ve Meydan, 2017: 11). İlgili yazında atomistik (Edwards vd., 2006) olarak adlandırılan bu yaklaşım iki farklı ölçme akımını içermektedir. Bunlardan ilkinde ölçme işlemi hem birey hem de örgüt için ayrı ayrı yapılmakta iken, ikincisinde ise aynı birey tarafından hem idealize ettiği/ arzu

ettiği ya da çalışmayı tercih ettiği örgüt hem de mensubu olduğu örgüt aynı kriterler üzerinden değerlendirmektedir. Daha sonra hem arzu edilen ideal örgüt hem de mevcut örgüt profilleri karşılaştırılarak uyum skorları hesaplanır (Ünal ve Meydan, 2017: 12).

Çalışma kapsamında uyum ölçümleri yapılırken, yazında “algılanan uyum” olarak ifade edilen ve katılımcılara “kendilerini örgütün değerleri ile ne ölçüde uyumlu” gördüklerini sorarak anlamaya çalışan yaklaşım (Ünal ve Meydan, 2017: 11) yerine atomistik yaklaşım çerçevesinde katılımcılardan idealize ettikleri lider modelini ve mevcut yöneticilerini aynı özellikler üzerinden değerlendirmeleri istenmiştir. Algılanan uyum yaklaşımını benimseyen çalışmalarda ‘uyumun zaten mevcut olduğu’ varsayım olarak kabul edilmekte ve ‘derecesi’ ölçülmektedir (Piasentin ve Chapman, 2006; Ünal ve Meydan, 2017: 14). Bu nedenle çalışmada bu yaklaşım tercih edilmemiştir. Bunun yerine, katılımcılara ideal bir liderde olması gereken özellikler ile bu özelliklerin kendi yöneticilerinin ne derece sahip olduğu ayrı ayrı sorulmuş ve daha sonra bu ideal model ile mevcut yöneticilerine dair değerlendirmeler karşılaştırılarak uyum skorları hesaplanmıştır. Kristof (1996) da uyum ölçümü yapılırken bireyler tarafından algılanan şekliyle değerlendirme yapılmasının stres, iş tatmini ve bağlılık gibi örgütsel çıktılarının analizinde daha etkili olacağını ifade etmiştir (Yıldırımbulut, 2006: 45).

Çalışmada, verilerin yöneticiler yerine takipçilerden/astlardan toplanmasının sebebi ise son yıllarda liderlik yazınında sıkça konu edilen takipçi odaklı yaklaşımdır. Yazında, izleyicilerin lidere dair algılamalarının oldukça önemli olduğu ifade edilmiştir (Lord ve Maher, 1991; Yukl, 2010; Winkler, 2010). Daha detaylı ifade etmek gerekirse, bir bireyin özellikleri, karşısındaki kişilerin zihinlerinde var olan ve ideal lidere ait olduğu düşünülen özelliklere ne ölçüde benziyorsa, o kişiler tarafından o ölçüde lider olarak kabul edilecektir (Winkler, 2010: 14). Nitekim liderlik, “takipçilerin nezdinde liderin gözlenebilen kişilik özellikleri ile liderliğe ilişkin algılanan örtük fikirleri arasındaki uyum” olarak da tanımlanabilmektedir (Eroğlu, 2014: 113). Pfeiffer (1977) ve Hollander (1978) bir kişinin lider olarak kabul edilebilmesinin o kişinin özellikleri ile izleyicilerin bir liderin nasıl olması gerektiği ile ilgili örtük zihinsel kavramsallaştırmaları arasındaki uyuma bağlı olduğunu ifade etmişlerdir (Johnson, 2007: 17). Bu yaklaşımlar doğrultusunda katılımcıların

yöneticilerden ziyade yönetilenlerden yani takipçilerden seçilmesinin çalışmanın amacına daha uygun olacağı kanaatine varılmıştır.

Uyum hesaplamalarında kullanılan fark yöntemleri arasında fark, mutlak fark ve farkın karesi yöntemleri olmak üzere üç ayrı hesaplama yöntemi kullanılmaktadır (Tisak ve Smith, 1994). Fark yönteminde, bireyin zihnindeki ideal örgüte dair değerlendirmeleri yansıtan her bir ölçek maddesi için skorlar, aynı birey veya diğer çalışanlardan elde edilen örgüt kültür profili skorlarından çıkarılmakta ve bu fark değerlerinin ortalaması alınarak uyum skoru hesaplanmaktadır. Bu yaklaşımda, mevcut örgüte dair skorlar, bireyin idealize ettiği örgüte dair skorlardan düşük olduğunda, istenmeyen sonuçların oluşacağı (örneğin örgüte aidiyetin azalacağı); bu skorlar birbirine yaklaştıkça ve mevcut örgüte dair skorlar ideal örgüt skorlarının üzerine çıktıkça ise arzu edilen sonuçların ortaya çıkacağı (örneğin, örgütsel bağlılığın artacağı) ön kabulleri söz konusudur (Edwards, 1993; 1994; 1996; Edwards ve Harrison, 1993). Mutlak fark yönteminde ise hesaplanan uyum skorlarının arasındaki farkın mutlak değeri üzerinden uyum hesabı yapılmaktadır. Bu hesaplama yönteminde mevcut örgüte dair skor, ideal örgüt skorundan saptığı sürece bu durum bir uyumsuzluk (*misfit*) olarak kabul edilir ve dolayısıyla olumsuz sonuçlara yol açacağı varsayılır. Ancak bu yöntemde mevcut örgüt skorunun idealden yüksek olması veya tam tersi durum açısından bir ayırım yapılmamakta; her iki yönlü fark da aynı düzeyde uyumsuzluk olarak kabul edilmektedir (Ünal ve Meydan, 2017: 16).

Mutlak fark yöntemi, algılara dayalı olarak yapılan uyum hesaplamalarında yaygın bir yöntem olup örtük liderlik araştırmalarında başarılı bir şekilde uygulanmaktadır (Engle ve Lord, 1997; Epitropaki ve Martin, 2005a; Rahn, 2010). Post-pozitivist paradigma ve atomistik yaklaşım çerçevesinde birey-örgüt uyumu ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmacı, mevcut örgüt kültürü değerleri ideal örgüt kültürü değerlerine yaklaştıkça ve ideal örgüt değerlerini aşım daha da yükseldikçe örgütsel özdeşleşme artar varsayımıyla hareket ettiğinde; “H1: Mevcut örgüt kültürü değerleri bireyin ideal örgüt kültürü değerlerine yaklaştıkça ve üstüne çıktıkça örgütsel özdeşleşme artar” şeklinde bir hipotez öne sürebilir. Buna karşılık, mevcut örgüt kültürü değerleri ile bireyin idealindeki örgüt kültürü değerleri ne kadar farklı ise örgütsel özdeşleşme o kadar azalır ve bu negatif etki fark arttıkça

kuvvetlenerek artar varsayımıyla hareket ettiğinde ise, “H2: Mevcut örgüt kültürüne ait değerler ile bireyin idealindeki örgüt kültürü değerleri arasındaki fark arttıkça örgütsel özdeşleşme azalır” şeklinde de bir hipotez ileri sürmesi mümkündür. H1 hipotezini ileri süren araştırmacı tutarlı olarak fark yöntemi ile birey-örgüt uyumu skorunu hesaplamalı, buna karşılık H2 hipotezini ileri süren araştırmacı ise mutlak fark yöntemi ile uyum skoru hesaplamalıdır (Ünal ve Meydan, 2017: 19).

Bu doğrultuda, çalışmada mutlak fark yöntemi kullanılmıştır. Çalışma kapsamında, lider modeli ile algılanan liderlik tarzı arasındaki fark arttıkça örgütsel özdeşleşmenin azalacağı varsayımı üzerinden hareket edilmiştir. Bunun nedeni ise, örtük liderlik kuramı kapsamında, kişilerin idealize ettikleri özellikler ile mevcut yöneticilerinin özelliklerini karşılaştırarak benzerlik ölçüsünde onları lider olarak kategorize etmeleridir. Bu benzerliğin önemi yazında birçok çalışmada vurgulanmıştır. İzleyicilerin bir liderin nasıl olması gerektiğine dair zihinlerindeki ideal model ile karşılarındaki potansiyel liderin özellikleri uyum içerisinde olduğunda, karşılarındaki kişiyi olumlu olarak değerlendirecek ve onu lider olarak algılayacakları ifade edilmektedir (Johnson, 2007: 17). İzleyici karşılarındaki kişinin arzu edilen davranışları sergileyip sergilemediğini göz önüne almaksızın, sadece zihnindeki lider modeline uygun olduğu için bu kişiyi liderlik bakımından olumlu değerlendirecektir (Yukl, 2010: 136). Algılayıcı, zihnindeki ideal lider modelinin özellikleri ile uyarıcı bireyin yani lider adayının özelliklerini karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonucunda bir eşleşme gerçekleşirse, uyarıcı birey algılayıcının zihninde lider olarak kodlanacak ve uzun süreli belleğe kaydedilecektir (Cronshaw ve Lord, 1987: 98). İlgili yazından da açıkça anlaşılmaktadır ki, önemli olan arzu edilen niteliklere sahip olmak değil, arzu edilen niteliklere arzu edilen ölçüde sahip olmaktır. Bu nedenle, çalışmada liderin özellikleri değerlendirilirken algılanan lider özellikleri ideal lider özelliklerinden düşük skora sahip ise bu durum uyumsuzluk olarak varsayılmış, algılanan lider özellikleri ideal liderden yüksek skora sahip ise yine uyumsuzluk olarak kabul edilmiştir. Diğer bir ifade ile, iki skor arasındaki fark 0’a ne kadar yakın ise o kadar yüksek uyum olduğu kabul edilmiştir. 0’dan hem pozitif hem de negatif yönlü farklılıklar uyumsuzluk olarak nitelendirilmiştir. Ayrıca, Tepeci ve Barlett (2002) de, iki puan arasındaki farkın alınarak uyumun bulunması durumunda, farkların mutlak

değerinin alınması gerektiğini belirtmektedir. Bunda amaç, istatistiksel işlemlerde veri kaybını önlemek ve sağlıklı yorumlar yapabilmektir (Sezgin, 2006: 154).

Çalışmada uyum hesaplamalarında kullanılan hesaplama yöntemi mutlak fark yöntemidir. Bu yöntemde, katılımcılardan öncelikle lider modeli ölçeğinde yer alan maddelere 1’den 5’e kadar puan vermeleri istenmiştir. Söz konusu özelliklere verilen önem düzeyi bakımından “1 = çok düşük” ve “5 = çok yüksek” şeklinde değerlendirme yapılmıştır. 2. bölümde ise lider modeli ölçeğinde verilen 27 adet özelliği bu kez kendi mevcut yöneticileri için puanlamaları istenmiştir. Bu bölümdeki puanlama ise algılanan liderliği ölçmeye yöneliktir. Dolayısıyla, örneğin bir katılımcı ideal lider özelliği olarak “otoriter” maddesine “4” düzeyinde önem vermiş, ancak mevcut yöneticisini “otoriter” özelliği bakımından “2” olarak puanlamıştır. Mutlak fark yöntemine göre, bu madde için uyum puanının hesaplanması için öncelikle ideal lider özelliğine verilen puan ile mevcut yöneticiye verilen puanın farkı alınarak $(4-2=|2|=2)$ skoruna ulaşılmıştır. Bu puana “fark puanı” adı verilmiştir. Aynı şekilde, başka bir katılımcı aynı madde için ideal lider özelliği bakımından “2” puan verip mevcut yöneticisine ise aynı madde üzerinden “4” puan vermiş ise, $(2-4=|-2|=2)$ şeklinde mutlak değeri alınarak fark puanı yine “2” olarak hesaplanmıştır. Yani, farkın pozitif ya da negatif olması fark skorunu değiştirmemektedir.

Bu işlemlerden sonra, elde edilen mutlak fark değerlerinin uyum skorun dönüştürülmesi işlemi gerçekleştirilmiştir. Bunun için 0, 1, 2, 3, 4 skorları (burada 0 skoru fark olmadığına, 4 skoru ise maksimum düzeyde fark olduğuna işaret etmektedir) sırasıyla 5, 4, 3, 2, 1 şeklinde dönüştürme işlemine tabi tutulmuştur. Burada, 5 skoru en yüksek uyum düzeyine, 1 skoru ise en düşük uyum düzeyine denk gelmektedir. Tablo 2.18’de bu dönüşüm işlemi raporlanmıştır.

Tablo 2.18: Mutlak Fark Değerlerinin Uyum Skorlarına Dönüştürülmesi

Lider Modeli ile Algılanan Liderlik Arasındaki Fark	Mutlak Değer	Uyum Skoru
4 ya da -4	4	1
3 ya da -3	3	2
2 ya da -2	2	3
1 ya da -1	1	4
0	0	5

Lider modeli ve algılanan liderlik için verilen skorlar arasındaki farkın az olması, uyumun yüksek olduğuna işaret etmektedir. Örneğin, eğer bir katılımcı, lider modeli için 5, algılanan liderlik için de 5 puan vermiş ise, o zaman uyum skorunun maksimum olduğu söylenebilir (fark puanı = $5-5=0$, dolayısıyla uyum puanı= 5). Fark skoru 0'a ne kadar yakın ise uyum düzeyi o kadar yüksek, 0'dan ne kadar uzak ise uyum düzeyi o kadar düşük şeklinde yorumlanmıştır. Bu yöntemde, lider modeli ve algılanan liderliğe verilen skorların ayrı ayrı yüksek ya da düşük olmasına bakılmamakta, skorların arasındaki farkın düşük ya da yüksek olması göz önüne alınmaktadır. Örneğin bir madde için her iki değişkene de "1" puanı veren katılımcı (fark puanı= $1-1=0$) ile her iki değişkene de "5" puanı veren katılımcı (fark puanı= $5-5=0$) arasında uyum düzeyi bakımından bir fark yoktur, her iki durumda da fark skoru "0" elde edilmekte, bu da maksimum düzeyde yani "5" puan düzeyinde uyum anlamına gelmektedir.

Bu işlemler, tüm maddeler için yapılmış ve bu uyum puanlarının aritmetik ortalaması alınarak, genel bir lider modeli-algılanan liderlik uyum puanı hesaplanmıştır. Tablo 2.19'da Aksaray ve Adana illerine ait ortalama uyum skorları ve ile tüm araştırma örneklemine ait uyum skoru ortalaması raporlanmıştır.

Tablo 2.19: Aksaray ve Adana İllerine Ait Ortalama Uyum Skorları

İl	N	Ort. Uyum Skoru
Aksaray	481	3,7091
Adana	441	3,6727
Genel	922	3,6917

Tablo 2.19'a göre, Aksaray ilinden 481 adet katılımcıdan toplanan verilere ait uyum skoru ortalaması 3,7091 olarak tespit edilmiştir. Adana ilinden 441 katılımcıya ait uyum skoru ortalaması ise 3,6727 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre her iki ilin ortalama uyum skorlarının birbirine oldukça yakın olduğunu söylemek mümkündür. Tüm örnekleme ait ($n=922$) ortalama uyum skoru ise 3,6917 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre hem Aksaray ili hem Adana ili için hem de genel uyum skorunun ortalama değerinde olduğu söylenebilir.

2.5.7. Lider Modeli ve Algılanan Liderlik Tarzı Arasındaki Uyumun Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi

Aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden birisinin, bağımlı (yordanan) değişken olarak ele alınıp diğerinin bağımsız (yordayıcı) değişken olarak tanımlanarak aralarındaki ilişkinin matematiksel bir fonksiyon ile açıklanması regresyon analizi olarak adlandırılır (Büyüköztürk, 2010: 91; Can, 2014: 264). Başka bir ifadeyle, regresyon analizi değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini araştırır (Gürbüz ve Şahin, 2015: 263).

Bir bağımsız değişkenin bir bağımlı değişkenle ilişkisinin incelendiği, ya da bir değişkenden yola çıkılarak diğerinin tahmin edildiği regresyon analizine basit doğrusal regresyon analizi adı verilir (Can, 2015: 264; Boyraz ve Tepe, 2019: 303). Basit doğrusal regresyon analizinde doğru sonuçlar elde edilebilmesi için bağımsız ve bağımlı değişkenlerin normal dağılım özellikleri göstermeleri ve bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında doğrusal bir ilişki olması koşullarının her ikisinin de sağlanmış olması gerekir (Can, 2014: 264). Çalışma kapsamında, lider modeli ve algılanan liderlik tarzı arasındaki uyumun örgütsel özdeşleşmeye etkisinin analizinde lider modeli ile algılanan liderlik tarzı arasındaki uyum bağımsız değişken, örgütsel özdeşleşme ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Basit doğrusal regresyon analizinin yapılabilmesi için, öncelikle bağımlı ve bağımsız değişkenlerin normal dağılım gösterip göstermedikleri test edilmiştir. Literatüre göre, normalliği test edilmek istenen veri grubunun çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakılarak normallik konusunda karar verilebilir (Tabachnick and Fidell, 2013; Can, 2014; Gürbüz ve Şahin, 2015). Basıklık ve çarpıklık değerleri -1.5 ile +1.5 arasında olduğu zaman dağılımın normal olduğu kabul edilmektedir (Tabachnick and Fidell, 2013). Çalışma verilerinin çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 2.20’de raporlanmıştır.

Tablo 2.20: Değişkenlere Ait Basıklık ve Çarpıklık Değerleri

Ölçek	N	Min.	Maks	M	Ss	Çarpıklık	Basıklık
Lider Modeli	922	27	135	110,69	19,243	-1,166	1,432
Algılanan Liderlik	922	27	135	93,36	24,867	-0,401	-0,346
Örg. Özdeşleşme	922	11	55	37,73	11,846	-0,592	-0,566

Tablo 2.20’de görüldüğü üzere, lider modeline ait verilerin -1,166 çarpıklık ve 1,432 basıklık, algılanan liderliğe ait verilerin 0,401 çarpıklık ve -0,346 basıklık ve örgütsel özdeşleşmeye ait verilerin ise -0,592 çarpıklık ve -0,566 basıklık değerlerine sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara dayanarak, tüm değişkenlere ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1.5 ile +1.5 arasında olduğu, dolayısıyla da verilerin normal dağıldığı anlaşılmıştır.

Verilerin normal dağıldığı tespit edildikten sonra, basit doğrusal regresyon analizi yapabilmek için diğer koşul olan bağımsız ve bağımlı değişken arasında doğrusal bir ilişki olup olmadığı kontrol edilmiştir. Bunun için korelasyon analizine başvurulmuştur. Korelasyon analizi, aralık ve rasyo seviyesinde ölçülen iki değişken arasındaki ilişkinin şiddetinin belirlenmesi amacıyla yapılan bir analiz türüdür (Sezal, 2019: 182). Çalışmada, lider modeli ile algılanan liderlik tarzı arasındaki uyumun ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin araştırılması için basit doğrusal korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analiz ile, iki değişken arasındaki ilişkinin yönünün ve derecesinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Literatüre göre, verilerin tamamı normal dağılım gösteriyorsa Pearson, normal dağılım göstermiyorsa Spearman ya da Kendall’s tau-b analizi tercih edilmelidir (Field, 2009; Tabachnick ve Fidell, 2013; Can, 2015; Gürbüz ve Şahin, 2015; Boyraz ve Tepe, 2019). Çalışma verileri normal dağılım gösterdiği için Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 2.21’de raporlanmıştır.

Tablo 2.21: Lider Modeli ve Algılanan Liderlik Tarzı Arasındaki Uyum ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki Korelasyon Analizi

		1	2
1. Lider Modeli ve Algılanan Liderlik Uyum	Pearson Korelasyon Sig. (Çift yönlü) N	1 922	,617** 922
2. Örgütsel Özdeşleşme	Pearson Korelasyon Sig. (Çift yönlü) N	,617** ,000 922	1 922

** . Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (çift yönlü).

Çalışanların idealize ettikleri lider modeli ile algılanan liderlik arasındaki uyum ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı basit

doğrusal korelasyon analizi ile test edilmiştir. Tablo 2.21’de sunulan analiz sonuçları değişkenler arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermiştir ($r = 0,61$, $p < 0,01$). Bu sonuca göre, ideal lider modeli ile algılanan liderlik arasındaki uyum arttıkça örgütsel özdeşleşme de artmaktadır.

Çalışma kapsamında, lider modeli ve algılanan liderlik tarzı arasındaki uyumun örgütsel özdeşleşmeye etkisinin analiz edilebilmesi için gerekli olan her iki koşulun da (verilerin normal dağılım göstermesi ve değişkenler arasında doğrusal bir ilişki olması) sağlandığı tespit edildikten sonra regresyon analizine geçilmiştir. Regresyon analizi sonuçları Tablo 2.22’de sunulmuştur.

Tablo 2.22: Lider Modeli ve Algılanan Liderlik Tarzı Arasındaki Uyumun Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Değişken	B	St. Hata	β	t	p
Sabit	7,914	1,290		6,137	,000
Lider modeli ile algılanan liderlik uyumu	,404	,017	,617	23,806	,000
$R^2 = ,381$ $F = 566,716$					

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Özdeşleşme

Lider modeli ile algılanan liderlik tarzı arasındaki uyumun örgütsel özdeşleşmeyi ne şekilde yordadığını ortaya koymak için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, değişkenler arasında anlamlı bir ilişki gözlenmiş ($R = 0,617$, $R^2 = 0,381$), lider modeli ile algılanan liderlik uyumunun örgütsel özdeşleşmenin anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür ($F = 566,716$, $p < 0,001$). Lider modeli ile algılanan liderlik tarzı arasındaki uyum, örgütsel özdeşleşmedeki değişimin %38’ini açıklamaktadır. Regresyon denklemine esas yordayıcı değişken katsayısının ($B = 0,404$) anlamlılık testi de lider modeli ve algılanan liderlik uyumunun anlamlı bir yordayıcı olduğunu göstermektedir ($p < 0,001$). Bu sonuca göre,

H_1 : “*Lider modeli ile algılanan liderlik arasındaki uyumun örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.*” hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışmada, Aksaray ve Adana illeri için ayrı ayrı korelasyon ve regresyon analizleri de yapılmıştır. Tablo 2.23’te Aksaray ve Adana illerine ait verilere ait lider

modeli ve algılanan liderlik tarzı arasındaki uyum ile örgütsel özdeşleşme arasındaki korelasyon analizi sunulmuştur.

Tablo 2.23: Aksaray ve Adana İllerine Ait Korelasyon Analizi

			1	2
Aksaray	1. Lider Modeli ve Algılanan Liderlik Uyum	Pearson Korelasyon Sig. (Çift yönlü) N	1 481	,564** ,000 481
	2. Örgütsel Özdeşleşme	Pearson Korelasyon Sig. (Çift yönlü) N	,564** ,000 481	1 481
Adana	1. Lider Modeli ve Algılanan Liderlik Uyum	Pearson Korelasyon Sig. (Çift yönlü) N	1 441	,733** ,000 441
	2. Örgütsel Özdeşleşme	Pearson Korelasyon Sig. (Çift yönlü) N	,733** ,000 441	1 441

**. Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (çift yönlü).

Tablo 2.23'e göre, Aksaray ve Adana OSB'de faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların idealize ettikleri lider modeli ile algılanan liderlik özellikleri arasındaki uyum ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı basit doğrusal korelasyon analizi ile test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre hem Aksaray ilindeki katılımcılar için ($r = 0,56$, $p < 0,01$) hem de Adana ilindeki katılımcılar için ($r = 0,73$, $p < 0,01$) değişkenler arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Adana örneklemini için korelasyon katsayısı 0,70 – 1,00 arasında olduğu için ($r = 0,73$) değişkenler arasında kuvvetli bir ilişkiden söz edilebilir. Aksaray örnekleminde ise korelasyon katsayısı 0,30 – 0,70 arasında olduğu için ($r = 0,56$) değişkenler arasında orta düzeyde bir ilişki bulunduğu söylenebilir.

Çalışmada Aksaray ve Adana illeri için ayrı ayrı regresyon analizleri de gerçekleştirilmiştir. Aksaray ili için lider modeli ile algılanan liderlik arasındaki uyumun örgütsel özdeşleşmeye etkisini içeren analiz sonuçları Tablo 2.24'te raporlanmıştır.

Tablo 2.24: Aksaray İline Ait Regresyon Analizi

Değişken	B	St. Hata	β	t	p
Sabit	8,357	1,931		4,329	,000
Lider modeli ile algılanan liderlik uyumu	,376	,025	,564	14,933	,000
R²= ,318 F=222,980					

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Özdeşleşme

Aksaray OSB’de faaliyet gösteren işletmelerde çalışan katılımcılar için lider modeli ile algılanan liderlik tarzı arasındaki uyumun örgütsel özdeşleşmeyi ne şekilde yordadığını ortaya koymak amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, değişkenler arasında anlamlı bir ilişki gözlenmiştir ($R= 0,564$, $R^2= 0,318$), Aksaray özelinde lider modeli ile algılanan liderlik uyumunun örgütsel özdeşleşmenin anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür ($F= 222,980$, $p<0,001$). Aksaray için, lider modeli ile algılanan liderlik tarzı arasındaki uyum, örgütsel özdeşleşmedeki değişimin %31’ini açıklamaktadır. Regresyon denkleminde esas yordayıcı değişken katsayısının ($B= 0,376$) anlamlılık testi de Aksaray örneklemini için lider modeli ve algılanan liderlik uyumunun anlamlı bir yordayıcı olduğunu göstermektedir ($p<0,001$). Dolayısıyla;

H_2 : “Aksaray ilindeki çalışanlar tarafından benimsenen lider modelleri ile algılanan liderlik arasındaki uyumun örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Adana ili için lider modeli ile algılanan liderlik arasındaki uyumun örgütsel özdeşleşmeye etkisini içeren analiz sonuçları Tablo 2.25’te raporlanmıştır.

Tablo 2.25: Adana İline Ait Regresyon Analizi

Değişken	B	St. Hata	β	t	p
Sabit	6,052	1,509		4,010	,000
Lider modeli ile algılanan liderlik uyumu	,454	,020	,733	22,608	,000
R²= ,538 F=511,142					

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Özdeşleşme

Adana Hacı Sabancı OSB’de faaliyet gösteren işletmelerde çalışan katılımcılar için lider modeli ile algılanan liderlik tarzı arasındaki uyumun örgütsel özdeşleşmeyi

ne şekilde yordadığını ortaya koymak amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, değişkenler arasında anlamlı bir ilişki gözlenmiş ($R=0,733$, $R^2=0,538$), Adana ili için lider modeli ile algılanan liderlik uyumunun örgütsel özdeşleşmenin anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür ($F=511,142$, $p<0,001$). Adana için, lider modeli ile algılanan liderlik tarzı arasındaki uyum, örgütsel özdeşleşmedeki değişimin %53'ünü açıklamaktadır. Regresyon denkleminde esas yordayıcı değişken katsayısının ($B=0,454$) anlamlılık testi de Adana örneklemini için lider modeli ve algılanan liderlik uyumunun anlamlı bir yordayıcı olduğunu göstermektedir ($p<0,001$). Dolayısıyla;

H₃: “Adana ilindeki çalışanlar tarafından benimsenen lider modelleri ile algılanan liderlik arasındaki uyumun örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

2.5.8. Lider Modeli, Algılanan Liderlik ve Örgütsel Özdeşleşme ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki

Araştırmaya katılan çalışanlara dair demografik değişkenler ile lider modeli, algılanan liderlik ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla analizler yapılmıştır. Çalışmada yer alan demografik değişkenlerden “yaş”, “medeni durum” ve “öğrenim durumu” ile ilgili yapılan analizlerde bu değişkenlere bağlı olarak lider modeli, algılanan liderlik ve örgütsel özdeşleşme bakımından katılımcılar arasında anlamlı farklılık bulunmadığı, “cinsiyet”, “unvan” ve “çalışma süresi” ile ilgili olarak ise anlamlı farklılıklar bulunduğu tespit edilmiştir.

Çalışmaya katılan çalışanların cinsiyet değişkenine bağlı olarak lider modeli, algılanan liderlik ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Mann-Whittney U testi yapılmıştır. Ortalamaları karşılaştırılacak iki grupta, verilerin dağılımındaki anormalliklerden dolayı testin koşullarının sağlanamaması sebebiyle bağımsız örneklem için t testi yapılamayabilir. Bu durumda, parametrik bir test olan t testinin alternatifi sayılabilecek, parametrik olmayan bir karşılaştırma testi olan Mann-Whittney U testi ile iki grubun ortalamaları arasında fark olup olmadığı sınıanabilmektedir (Can, 2014: 126; Gürbüz ve Şahin, 2015: 240).

Çalışmada, cinsiyet değişkeni ile ilgili olarak verilerin normal dağılmamasından dolayı, bu değişkene göre farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Çalışanların lider modeli ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan analizler Tablo 2.26’da verilmiştir.

Tablo 2.26: Cinsiyete Göre Lider Modelinin Farklılaşması

Değişken	Cinsiyet	N	Ort.	Toplam	U	p
Lider Modeli	Kadın	113	456,57	51592,50	45151,500	0,834
	Erkek	809	462,19	373910,50		

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetleri ile lider modelleri arasındaki ilişkiyi gösteren Tablo 2.26 incelendiğinde, kadın çalışanlar ile erkek çalışanların lider modelleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark gözlenmemiştir ($U = 45151,500$, $p > 0,05$). Dolayısıyla;

H₄: “*Lider modeli cinsiyete göre farklılık gösterir.*” hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların algıladıkları liderlik değişkeninin cinsiyetlerine bağlı olarak farklılaşma durumu Tablo 2.27’de verilmiştir.

Tablo 2.27: Cinsiyete Göre Algılanan Liderliğin Farklılaşması

Değişken	Cinsiyet	N	Ort.	Toplam	U	p
Algılanan Liderlik	Kadın	113	613,43	69318,00	28540,000	0,000
	Erkek	809	440,28	356185,00		

Katılımcıların cinsiyetleri ile algıladıkları liderlik arasındaki ilişkiyi gösteren Tablo 2.27 incelendiğinde, kadın çalışanlar ile erkek çalışanların algıladıkları liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($U = 28540,000$, $p < 0,05$). Analiz sonuçlarına göre, kadın çalışanların algılanan liderlik ortalamasının daha yüksek olduğu görülmüştür. Buna bağlı olarak, kadın çalışanların mevcut yöneticileri tarafından sergilenen liderlik özelliklerini erkek çalışanlara göre daha olumlu bulduğu sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla;

H₅: “*Algılanan liderlik cinsiyete göre farklılık gösterir.*” hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile cinsiyetleri arasındaki ilişki Tablo 2.28’de verilmiştir.

Tablo 2.28: Cinsiyete Göre Örgütsel Özdeşleşmenin Farklılaşması

Değişken	Cinsiyet	N	Ort.	Toplam	U	p
Algılanan Liderlik	Kadın	113	624,75	70596,50	27261,500	0,000
	Erkek	809	438,70	354906,50		

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkiyi gösteren Tablo 2.28 incelendiğinde, kadın çalışanlar ile erkek çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($U= 27261,500$, $p<0,05$). Analiz sonuçlarına göre, kadın çalışanların örgütsel özdeşleşme ortalamasının daha yüksek olduğu görülmüştür. Dolayısıyla;

H₆: “Örgütsel özdeşleşme cinsiyete göre farklılık gösterir.” hipotezi kabul edilmiştir.

İki farklı gruba ait ortalamaların arasında anlamlı fark olup olmadığı, bağımsız örneklem t testiyle bulunabilmekte, ancak ikiden fazla grubun ortalamaları arasındaki farkların kontrolü için örneklem için tek yönlü varyans analizi, yani kısaca ANOVA testi kullanılmaktadır (Can, 2014: 147). Çalışmaya katılan çalışanların unvan değişkenine bağlı olarak lider modeli, algılanan liderlik ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 2.29’de sunulmuştur.

Tablo 2.29: Unvana Göre Değişkenlerin Farklılaşması

Karşılaştırma faktörleri		Kareler Top.	s.d	Ort. Kare	F	P
Lider modeli	Gruplar arası	4176,411	3	1392,137	3,794	,010
	Grup içi	336870,492	918	366,961		
	Toplam	341046,903	921			
Algılanan liderlik	Gruplar arası	27379,995	3	9126,665	15,454	,000
	Grup içi	542133,286	918	590,559		
	Toplam	569513,281	921			
Örgütsel Özdeşleşme	Gruplar arası	4032,534	3	1344,178	9,855	,000
	Grup içi	125204,759	918	136,389		
	Toplam	129237,293	921			

Tablo 2.29’a göre; değişkenlerin ortalama skorlarının unvan grup değişkenine göre karşılaştırılması ile ilgili tek yönlü ANOVA bulgularına göre; tüm değişkenlerin ortalamaları arasında %5 ve daha az hata payında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir (Lider modeli için $p=0,010$, algılanan liderlik için $p=0,000$, örgütsel özdeşleşme için $p=0,000$).

Bağımsız örneklemeler için tek yönlü varyans analizinin koşullarından birisi olan “grupların varyanslarının eşitliği” ya da “homojenliği” koşulunun gerçekleşip gerçekleşmediğini sınamak için Levene testi yapılması gereklidir (Can, 2014: 152). Bu farklılıkların hangi unvan grupları arasında olduğunun anlaşılması amacıyla yapılan varyansların türdeşliğine göre çoklu karşılaştırma testleri (Post-hoc) arasından hangi testlerin kullanılacağına belirlenmesi amacıyla önce Levene testi yapılmıştır. Levene testi sonuçları Tablo 2.30’da verilmiştir.

Tablo 2.30: Unvana Göre Değişkenlerin Farklılığına İlişkin Levene Testi

	Levene	df1	df2	P
Lider Modeli	5,824	3	918	,001
Algılanan Liderlik	5,497	3	918	,001
Örgütsel Özdeşleşme	4,727	3	918	,003

Yapılan Levene testine göre, her üç değişken için de $p<0,05$ olduğundan, varyanslar arasında fark olduğu ve bundan dolayı da grup varyanslarının eşit olmadığı tespit edilmiştir. O nedenle, hangi gruplar arasında fark olduğunun belirlenmesi için post-hoc testlerinden (çoklu karşılaştırma testi) $n>50$ olduğu durumda kullanılan Games Howell testi kullanılmıştır. Post-hoc testi sonuçları Tablo 2.31’de sunulmuştur.

Tablo 2.31: Unvana Göre Post-Hoc Tablosu

Bağımlı Değişken		(I) Unvan	(J) Unvan	Ortalama fark (I-J)	Standart hata	Sig.
Lider Modeli	Games-Howell	Yönetici	Uzman Personel	2,142	1,933	,685
			Teknik Personel	5,890*	1,863	,010
			Mâli ve İdari İşler	2,638	2,156	,612
		Uzman Personel	Yönetici	-2,142	1,933	,685
			Teknik Personel	3,749	1,508	,063
			Mâli ve İdari İşler	,497	1,858	,993
		Teknik Personel	Yönetici	-5,890*	1,863	,010
			Uzman Personel	-3,749	1,508	,063
			Mâli ve İdari İşler	-3,252	1,785	,265
		Mâli ve İdari İşler	Yönetici	-2,638	2,156	,612
			Uzman Personel	-,497	1,858	,993
			Teknik Personel	3,252	1,785	,265
Algılanan Liderlik	Games-Howell	Yönetici	Uzman Personel	15,546*	2,474	,000
			Teknik Personel	18,012*	2,236	,000
			Mâli ve İdari İşler	15,562*	2,596	,000
		Uzman Personel	Yönetici	-15,546*	2,474	,000
			Teknik Personel	2,466	2,051	,626
			Mâli ve İdari İşler	,016	2,439	1,000
		Teknik Personel	Yönetici	-18,012*	2,236	,000
			Uzman Personel	-2,466	2,051	,626
			Mâli ve İdari İşler	-2,450	2,198	,681
		Mâli ve İdari İşler	Yönetici	-15,562*	2,596	,000
			Uzman Personel	-,016	2,439	1,000
			Teknik Personel	2,450	2,198	,681
Örgütsel Özdeşleşme	Games-Howell	Yönetici	Uzman Personel	6,150*	1,244	,000
			Teknik Personel	6,767*	1,113	,000
			Mâli ve İdari İşler	6,574*	1,254	,000
		Uzman Personel	Yönetici	-6,150*	1,244	,000
			Teknik Personel	,617	1,008	,928
			Mâli ve İdari İşler	,424	1,162	,983
		Teknik Personel	Yönetici	-6,767*	1,113	,000
			Uzman Personel	-,617	1,008	,928
			Mâli ve İdari İşler	-,193	1,021	,998
		Mâli ve İdari İşler	Yönetici	-6,574*	1,254	,000
			Uzman Personel	-,424	1,162	,983
			Teknik Personel	,193	1,021	,998

Daha önce bahsedilen Levene testi sonucunda p değeri her üç değişken için de anlamlı olarak tespit edilmesinden dolayı (lider modeli için $p=0,001$, algılanan liderlik için $p=0,001$ ve örgütsel özdeşleşme için $p=0,003$) hangi gruplar arasında fark olduğunun belirlenmesi amacıyla post-hoc testlerinden Games-Howell testi kullanılmıştır. Tablo 2.31'e göre, lider modeli değişkenindeki anlamlı farklılığın unvan gruplarındaki farklılıklarını araştırmak amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma testi bulgularına göre yöneticilerin teknik personele göre skor ortalamasının yüksek olduğu (ortalama fark= 5,890) tespit edilmiştir. Bu durum, idari sorumluluğa sahip olan çalışanların operasyonel düzeyde fiziksel ve teknik süreçlerle uğraşan çalışanlara

göre daha yüksek bir lider profili hayal ettikleri şeklinde yorumlanabilir. Yöneticiler ile uzman personel ve mali ve idari işler personeli arasında lider modeli bakımından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bunun nedeni ise uzman ve mali ve idari işler personelinin teknik personelden farklı olarak çoğunlukla idari işlerle ilgilenmeleri ve iş yapma biçimlerinin yöneticilerden çok farklı olmaması olarak gösterilebilir. Dolayısıyla;

H₇: “*Lider modeli unvana göre farklılık gösterir.*” hipotezi kabul edilmiştir.

Algılanan liderlik değişkenindeki anlamlı farklılığın unvan gruplarındaki farklılıkları ile ilgili olarak yapılan karşılaştırma testi bulgularına göre yöneticilerin uzman personel (ortalama fark= 15,546), teknik personel (ortalama fark= 18,012) ve mali ve idari işler personeline (ortalama fark= 15,562) göre skor ortalamasının önemli ölçüde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, yöneticilerin algıladıkları liderlik biçimi ile diğer tüm çalışanların algıladıkları liderlik biçiminin farklı olduğu, yöneticilerin diğer çalışanlara göre ortaya konan liderliği çok daha olumlu buldukları şeklinde yorumlanmıştır. Ayrıca, en büyük farkın yöneticiler ile teknik personel arasında olması (18,012) da ast-üst ilişkileri ve yöneticilerin beyaz yakalı ve teknik personelin ise ağırlıklı olarak mavi yakalı personelden oluşmasına bağlanabilir. Dolayısıyla;

H₈: “*Algılanan liderlik unvana göre farklılık gösterir.*” hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel özdeşleşme bakımından unvan gruplarının farklılaşması ile ilgili olarak yapılan testin sonuçlarına göre ise yöneticilerin uzman personel (ortalama fark= 6,150), teknik personel (ortalama fark= 6,767) ve mali ve idari işler personeline (ortalama fark= 6,574) göre skor ortalamasının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buradan, yöneticilerin teknik personel ve mali ve idari işler personeli ile aralarındaki farkın, uzman personelle olan farktan daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durum, yöneticilerin sahip oldukları yetki ve sorumluluklar ile temsil görevleri gibi onları örgüte daha da bağlayan unsurlardan dolayı örgütsel özdeşleşme düzeylerinin diğer çalışanlardan daha yüksek olması şeklinde yorumlanabilir. Dolayısıyla;

H₉: “*Örgütsel özdeşleşme unvana göre farklılık gösterir.*” hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışmaya katılan çalışanların çalışma süresi değişkenine bağlı olarak lider modeli, algılanan liderlik ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 2.32’de sunulmuştur.

Tablo 2.32: Çalışma Süresine Göre Değişkenlerin Farklılaşması

Karşılaştırma faktörleri		Kareler Toplamı	s.d	Ortalama Kare	F	P
Lider modeli	Gruplar arası	1411,267	4	352,817	,953	,433
	Grup içi	339635,636	917	370,377		
	Toplam	341046,903	921			
Algılanan liderlik	Gruplar arası	1600,514	4	400,128	,646	,630
	Grup içi	567912,767	917	619,316		
	Toplam	569513,281	921			
Örgütsel Özdeşleşme	Gruplar arası	1515,015	4	378,754	2,719	,029
	Grup içi	127722,278	917	139,283		
	Toplam	129237,293	921			

Tablo 2.32’ye göre; değişkenlerin ortalama skorlarının çalışma süresi grup değişkenine göre karşılaştırılması ile ilgili tek yönlü ANOVA bulgularına göre; lider modeli ve algılanan liderlik değişkenleri için gruplar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir (lider modeli için $p=0,433$, algılanan liderlik için $p=0,630$). Dolayısıyla;

H_{10} : “*Lider modeli çalışma süresine göre farklılık gösterir.*” hipotezi reddedilmiştir.

H_{11} : “*Algılanan liderlik çalışma süresine göre farklılık gösterir.*” hipotezi reddedilmiştir.

Örgütsel özdeşleşme için ise anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). Bu farklılığın hangi çalışma süresi grupları arasında olduğunun anlaşılması amacıyla yapılan varyansların türdeşliğine göre çoklu karşılaştırma testleri (Post-hoc) olarak hangi testlerin kullanılacağını belirlemek amacıyla önce Levene testi yapılmıştır. Levene testi sonuçları Tablo 2.33’te verilmiştir.

Tablo 2.33: Çalışma Süresine Göre Değişkenlerin Farklılığına İlişkin Levene Testi

	Levene	df1	df2	P
Lider Modeli	1,978	4	917	,096
Algılanan Liderlik	2,724	4	917	,028
Örgütsel Özdeşleşme	3,877	4	917	,004

Yapılan Levene testine göre, örgütsel özdeşleşme için $p < 0,05$ olduğundan, varyanslar arasında fark olduğu ve bundan dolayı da grup varyanslarının eşit olmadığı tespit edilmiştir. O nedenle, hangi gruplar arasında fark olduğunun belirlenmesi için post-hoc testlerinden Games Howell testi kullanılmıştır. Post-hoc testi sonuçları Tablo 2.34'te sunulmuştur.

Tablo 2.34: Çalışma Süresine Göre Post-Hoc Tablosu

Bağımlı Değişken		(I) Unvan	(J) Unvan	Ortalama fark (I-J)	Standart hata	Sig.
Örgütsel Özdeşleşme	Games-Howell	1 yıldan az	1-3 yıl	-2,679	1,315	,251
			4-6 yıl	-3,039	1,312	,143
			7-10 yıl	-3,744	1,478	,086
			11 yıl ve üzeri	-4,144*	1,489	,045
		1-3 yıl	1 yıldan az	2,679	1,315	,251
			4-6 yıl	-,360	1,014	,997
			7-10 yıl	-1,065	1,222	,907
			11 yıl ve üzeri	-1,465	1,234	,759
		4-6 yıl	1 yıldan az	3,039	1,312	,143
			1-3 yıl	,360	1,014	,997
			7-10 yıl	-,705	1,218	,978
			11 yıl ve üzeri	-1,105	1,230	,897
		7-10 yıl	1 yıldan az	3,744	1,478	,086
			1-3 yıl	1,065	1,222	,907
			4-6 yıl	,705	1,218	,978
			11 yıl ve üzeri	-,400	1,407	,999
		11 yıl ve üzeri	1 yıldan az	4,144*	1,489	,045
			1-3 yıl	1,465	1,234	,759
			4-6 yıl	1,105	1,230	,897
			7-10 yıl	,400	1,407	,999

Daha önce bahsedilen Levene testi sonucunda p değeri örgütsel özdeşleşme için anlamlı olarak tespit edildiği için hangi gruplar arasında fark olduğunun belirlenmesi amacıyla post-hoc testlerinden Games-Howell testi kullanılmıştır. Tablo 2.34'e göre, örgütsel özdeşleşme değişkenindeki anlamlı farklılığın unvan gruplarındaki farklılıklarını araştırmak amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma testi bulgularına göre 11 yıl ve daha fazla süreyle aynı firmada çalışanların 1 yıldan az süredir çalışanlara

göre skor ortalamasının yüksek olduğu (ortalama fark= 4,144) tespit edilmiştir. Bu durum, bir işletmede çalışma süresi arttıkça örgütsel özdeşleşme düzeyinin de arttığı şeklinde yorumlanabilir. Dolayısıyla;

H₁₂: “Örgütsel özdeşleşme çalışma süresine göre farklılık gösterir.” hipotezi kabul edilmiştir.

Diğer çalışanlar arasında örgütsel özdeşleşme bakımından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bunun nedeni ise örgütsel özdeşleşme düzeyinin farklılık göstermesi için çalışma süresinin en az 10 yıl ve üzerinde bir farklılık göstermesi gerektiği şeklinde yorumlanmıştır.

Araştırma verilerinin analiz edilmesi sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda araştırma hipotezlerinin sonuçları Tablo 2.35’te listelenmiştir.

Tablo 2.35: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

Hipotez-1	Lider modeli ile algılanan liderlik arasındaki uyumun örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
Hipotez-2	Aksaray ilindeki çalışanlar tarafından benimsenen lider modelleri ile algılanan liderlik arasındaki uyumun örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
Hipotez-3	Adana ilindeki çalışanlar tarafından benimsenen lider modelleri ile algılanan liderlik arasındaki uyumun örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
Hipotez-4	Lider modeli cinsiyete göre farklılık gösterir.	RED
Hipotez-5	Algılanan liderlik cinsiyete göre farklılık gösterir.	KABUL
Hipotez-6	Örgütsel özdeşleşme cinsiyete göre farklılık gösterir.	KABUL
Hipotez-7	Lider modeli unvana göre farklılık gösterir.	KABUL
Hipotez-8	Algılanan liderlik unvana göre farklılık gösterir.	KABUL
Hipotez-9	Örgütsel özdeşleşme unvana göre farklılık gösterir.	KABUL
Hipotez-10	Lider modeli çalışma süresine göre farklılık gösterir.	RED
Hipotez-11	Algılanan liderlik çalışma süresine göre farklılık gösterir.	RED
Hipotez-12	Örgütsel özdeşleşme çalışma süresine göre farklılık gösterir.	KABUL

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, ideal lider modeli ile mevcut yönetici özellikleri arasındaki uyumun pozitif örgütsel çıktılar arasında en belirleyici özelliklerden biri olan örgütsel özdeşleşmeye etkisini tespit etmek amacıyla hazırlanmıştır. Bu kapsamda, bu araştırmanın amacı, Aksaray ve Adana Hacı Sabancı Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyet göstermekte olan işletmelerde çalışan işgörenlerin sahip oldukları ideal lider modelleri ile mevcut yöneticilerinin ortaya koydukları liderlik tarzı arasındaki uyumun örgütsel özdeşleşmeye olan etkisini incelemektir. İlgili literatür incelendiğinde, çalışanların zihnindeki ideal lider modeli ile mevcut yöneticileri tarafından sergilenen lider özelliklerinin örtüşmesinin hem bireysel hem de örgütsel anlamda örgüt performansı, iş tatmini, bağlılık ve motivasyon gibi olumlu örgütsel çıktıların artması gibi olumlu getirilerinin olacağının birçok çalışmada ifade edildiği gözlenmiştir (Cronshaw ve Lord, 1987; Hunt vd., 1990; Lord ve Maher, 1991; Engle ve Lord, 1997; Brown, 2001; Epitropaki ve Martin, 2004, 2005; Lord vd., 2005; Rahn, 2010; Yukl, 2010; Verlage vd., 2012; Curtis, 2013; Bray vd., 2014; Stock ve Özbek-Potthoff, 2014). Bu verilerden hareketle çalışmada bağımsız değişken olarak lider modeli ile algılanan liderlik arasındaki uyum belirlenmiştir. Gerek etkili liderliğin somut çıktılarından biri olmasından dolayı, gerekse de takipçi açısından örgüte olan bağlılığını yansıtmaları bakımından çalışmada bağımlı değişken olarak ise örgütsel özdeşleşme kavramı seçilmiştir.

Araştırmanın evrenini Aksaray Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren 168 sanayi işletmesinde çalışan toplam 7443 işgören ile Adana Hacı Sabancı Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren 390 sanayi işletmesinde çalışan toplam 25000 civarı işgören oluşturmaktadır. Çalışmada örneklem seçilirken basit tesadüfi yöntem ile katılımcılara ulaşılmıştır. Gönüllülük esası çerçevesinde anketler yüz yüze doldurulmuştur. Veriler Aksaray OSB'de bulunan 16 işletmeden ve Adana Hacı Sabancı OSB'de bulunan 29 işletmeden toplanmıştır. Araştırmaya katılan çalışanlara dair demografik değişkenler ile lider modeli, algılanan liderlik ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla analizler yapılmıştır. Çalışmada yer alan demografik değişkenlerden “yaş”, “medeni durum” ve “öğrenim durumu” ile ilgili yapılan analizlerde bu değişkenlere bağlı olarak lider modeli, algılanan liderlik ve

örgütsel özdeşleşme bakımından katılımcılar arasında anlamlı farklılık bulunmadığı, “cinsiyet”, “unvan” ve “çalışma süresi” ile ilgili olarak ise anlamlı farklılıklar bulunduğu tespit edilmiştir.

Çalışmada lider modeli ile algılanan liderlik arasındaki uyumun hesaplanmasında “mutlak fark” yönteminden yararlanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, Aksaray ilinden 481 adet katılımcıdan toplanan verilere ait uyum skoru ortalaması 3,7091 olarak tespit edilmiştir. Adana ilinden 441 katılımcıya ait uyum skoru ortalaması ise 3,6727 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre her iki ilin ortalama uyum skorlarının birbirine oldukça yakın olduğunu söylemek mümkündür. Tüm örnekleme ait (n=922) ortalama uyum skoru ise 3,6917 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre hem Aksaray ili hem Adana ili için hem de genel uyum skorunun ortalama değerin üzerinde olduğu söylenebilir.

Çalışmada, ilk olarak lider modeli ile algılanan liderlik arasındaki uyumun örgütsel özdeşleşme üzerinde bir etkisi olup olmadığı test edilmiştir. Bu amaçla çalışanların idealize ettikleri lider modeli ile algılanan liderlik arasındaki uyum ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığını görmek amacıyla basit doğrusal korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları değişkenler arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermiştir ($r = 0,61$, $p < 0,01$). Bu sonuca göre, ideal lider modeli ile algılanan liderlik arasındaki uyum arttıkça örgütsel özdeşleşme de artmaktadır. Regresyon analizi sonuçlarına göre, değişkenler arasında anlamlı bir ilişki gözlenmiştir ($R = 0,617$, $R^2 = 0,381$), lider modeli ile algılanan liderlik uyumunun örgütsel özdeşleşmenin anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür ($F = 566,716$, $p < 0,001$).

Bu sonuçların, çalışanların zihnindeki lider modeli ile yönetici özellikleri arasındaki uyum arttıkça, meydana gelen ortak anlayış ile birlikte iş ortamındaki sosyal etkileşimin de artacağını savunan Engle ve Lord (1997: 1004), örtük liderlik modelleri ile yönetici davranışları arasındaki uyum arttıkça iş tatmininin artacağı, buna paralel olarak iş ortamındaki huzurun da artacağını öne süren Epitropaki ve Martin (2005: 672), lider modelleri ile lider özellikleri arasındaki uyum arttıkça liderin daha fazla kabul göreceğini, lider-takipçi ilişkisinin güven üzerine tesis edileceğini, motivasyon

ve performansın artacağını öne süren Lord ve Maher'in (1991) çalışmalarıyla aynı doğrultuda olduğunu söylemek mümkündür.

Çalışmada daha sonra lider modelleri ile algılanan liderlik arasındaki uyumun örgütsel özdeşleşme üzerindeki potansiyel etkisi Aksaray ve Adana illeri için ayrı ayrı test edilmiştir. Bu doğrultuda, Aksaray ve Adana için ayrı ayrı yapılan regresyon analizleri sonucunda, Aksaray OSB'de faaliyet gösteren işletmelerde çalışan katılımcılar için değişkenler arasında anlamlı bir ilişki gözlenmiş ($R = 0,564$, $R^2 = 0,318$), Aksaray özelinde lider modeli ile algılanan liderlik uyumunun örgütsel özdeşleşmenin anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür ($F = 222,980$, $p < 0,001$). Aksaray için, lider modeli ile algılanan liderlik tarzı arasındaki uyum, örgütsel özdeşleşmedeki değişimin %31'ini açıklamaktadır. Regresyon denkleminde esas yordayıcı değişken katsayısının ($B = 0,376$) anlamlılık testi de Aksaray örneklemini için lider modeli ve algılanan liderlik uyumunun anlamlı bir yordayıcı olduğunu göstermektedir. Adana Hacı Sabancı OSB'de faaliyet gösteren işletmelerde çalışan katılımcılar için lider modeli ile algılanan liderlik tarzı arasındaki uyumun örgütsel özdeşleşmeyi ne şekilde yordadığını ortaya koymak amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, değişkenler arasında anlamlı bir ilişki gözlenmiş ($R = 0,733$, $R^2 = 0,538$), Adana ili için lider modeli ile algılanan liderlik uyumunun örgütsel özdeşleşmenin anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür ($F = 511,142$, $p < 0,001$). Adana için, lider modeli ile algılanan liderlik tarzı arasındaki uyum, örgütsel özdeşleşmedeki değişimin %53'ünü açıklamaktadır. Regresyon denkleminde esas yordayıcı değişken katsayısının ($B = 0,454$) anlamlılık testi de Adana örneklemini için lider modeli ve algılanan liderlik uyumunun anlamlı bir yordayıcı olduğunu göstermektedir ($p < 0,001$).

Regresyon analizlerinden sonra, lider modelinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda kadın çalışanlar ile erkek çalışanların lider modelleri arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Literatüre bakıldığında, Epitropaki ve Martin (2004) yaptıkları çalışmada lider modelinin cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaştığını rapor etmiştir. Çalışmada erkeklerin zulüm ve erkeksilik, kadınların ise duyarlılık

boyutunda daha yüksek puanlama yaptıkları tespit edilmiştir. Özalp Türetgen ve Cesur (2010) yönetici lider ve siyasi liderlerin nasıl olması gerektiği konusundaki sorulara kadın ve erkeklerin farklı yanıtlar verdiğini aktarmıştır. Akoğlan ve diğerleri (2017) tarafından rekreasyon aktivitelerine katılan rekreasyonistlerin örtük liderlikle ilgili algılarının belirlenmesi amacıyla 436 kişi üzerinde yapılan çalışmada beceriklilik ve güç faktörlerinde kadınların lehine farklılık bulunmuştur. Kişisel ahlak faktöründe ise erkek katılımcıların kadınlardan daha fazla tercih sıklığında bulundukları aktarılmıştır. Offermann ve Coats (2018) da lider modelinin cinsiyete göre farklılaştığını bildirmiştir. Erbil (2019) tarafından çeşitli işletmelerde görev yapan 617 beyaz yakalı çalışandan oluşan örneklem üzerinde örtük liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlamasının gerçekleştirildiği çalışmada örtük liderliğin farklı boyutlarında erkek ve kadın katılımcıların lider modeli puanları arasında anlamlı farklılıklar tespit edildiği bildirilmiştir. Bu sonuçlara göre, araştırmada lider modeli ve cinsiyet ilişkisi bakımından literatürde yer alan bulgulardan farklı bir bulguya ulaşıldığını söylemek mümkündür. Geçmiş çalışmalara bakıldığında araştırmaların farklı örneklemeler üzerinde gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu çalışmanın örnekleminin Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyet gösteren işletmeler olduğu göz önünde bulundurulduğunda, kadın ve erkeklerin lider modellerinin farklılaşmaması çalışma ortamı ile açıklanabilir. Organize Sanayi bölgelerindeki işletmelerde çalışma şartları, iş yükü ve mesai saatleri göz önüne alındığında hem kadınların hem erkeklerin liderden benzer beklentiler içinde olmaları beklenebilir.

Lider modeli ve cinsiyet ile ilgili olarak, literatürde Deal ve Stevenson (1998) bazı lider özelliklerinin cinsiyet açısından farklılıklar gösterdiğini öne sürmüştür. Elde edilen bulgulara göre, erkekler agresif, rekabetçi, duyguları kolay incinmeyen gibi özellikleri, kadınlar ise diğerlerinin duygularının farkında olma, yardımseverlik ve kendine güven gibi özellikleri daha önemli bulmuşlardır. Cinsiyetler arasındaki farklı beklentilerin, cinsiyet rolleriyle tutarlı olduğu görülmektedir. Yani kadınlar daha kadınsı, erkekler ise daha erkeksi rollerle tutarlı olan özellikleri liderden daha fazla beklemektedirler. Eagly ve diğerleri (1995) tarafından yapılan çalışmada, erkeklerin ideal lideri daha erkeksi terimler üzerinden tarif ettiklerini ve daha geleneksel cinsiyet rollerini kabul ettiklerini göstermişlerdir (Özalp Türetgen ve Cesur, 2010: 61). Bu

çalışmada lider modeli ve cinsiyet ilişkisine dair elde edilen bulguların sözü edilen erkeksi ve kadınsı yaklaşımlarla örtüşmediği görülmüştür. Bu durumun Organize Sanayi bölgelerinde imalat yapan işletmelerde çalışanların geleneksel cinsiyet rollerine göre hareket etmemeleri ve liderden beklentilerini cinsiyet rollerine göre belirlememelerinden kaynaklandığı sonucuna varılmıştır.

Çalışmada algılanan liderliğin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği test edilmiş ve yapılan analizler sonucunda kadın ve erkek çalışanların algıladıkları liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($U= 28540,000$, $p<0,05$). Analiz sonuçlarına göre, kadın çalışanların algılanan liderlik ortalamasının daha yüksek olduğu görülmüştür. Buna bağlı olarak, kadın çalışanların mevcut yöneticileri tarafından sergilenen liderlik özelliklerini erkek çalışanlara göre daha olumlu bulduğu sonucuna varılmıştır.

Örgütsel özdeşleşmenin cinsiyete göre farklılaşma durumunu test etmek amacıyla yapılan analizler sonucunda kadın çalışanlar ile erkek çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($U= 27261,500$, $p<0,05$). Analiz sonuçlarına göre, kadın çalışanların örgütsel özdeşleşme ortalamasının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Literatüre bakıldığında, Wan-Huggins ve diğerleri (1998) yaptıkları araştırmada erkeklerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin kadınlardan daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Johnson ve diğerleri (2006) çalışmalarında erkeklerin kadınlara kıyasla örgütleri ile daha yüksek düzeyde özdeşlediklerini bulmuşlardır. İşcan (2006) 213 çalışandan oluşan örneklem üzerinde yaptığı araştırmada erkeklerin daha yüksek özdeşleşme düzeyine sahip olduğunu tespit etmiştir. Alcan (2018) İstanbul ili Avcılar ilçesinde görev yapan toplam 941 sınıf öğretmeninden oluşan örneklem üzerinde yaptığı çalışmada erkeklerin kadınlara göre daha yüksek örgütsel özdeşleşmeye sahip olduğunu aktarmıştır. Saygılı ve diğerleri (2019) bir kamu hastanesinde çalışan 460 kişinin örgütsel özdeşleşme ve performans algıları arasındaki ilişkileri inceledikleri çalışmalarında erkek katılımcıların kadınlardan daha yüksek örgütsel özdeşleşme düzeyine sahip olduklarını tespit etmiştir. Karabulut (2019) Elazığ Belediyesi'nde 402

katılımcı ile yaptığı çalışmada erkeklerin örgütsel özdeşleşme düzeyinin daha yüksek olduğunu rapor etmiştir.

Tüzün (2006) ve Özdemir (2007) yaptıkları çalışmalarda örgütsel özdeşleşme bakımından cinsiyete göre anlamlı bir farklılık tespit edememişlerdir. Polat (2009) tarafından MKEK Gazi Fişek Fabrikası örnekleminde 256 ve Ankara Büyükşehir Belediyesi Zabıta Daire Başkanlığı örnekleminde 255 olmak üzere 511 kişi üzerinde yapılan saha araştırmasında erkekler ile kadınlar arasında örgütsel özdeşleşme algıları bakımından anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Barutcu'nun (2015) Ankara ve İzmir illeri il merkezlerinde bulunan öğretmenler, belediye çalışanları, sağlık çalışanları ve diğer kamu kurumu personellerinden 193 kişi üzerinde yaptığı çalışmada erkekler ve kadınların örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Aktaş (2019) 843 kamu ve özel sektör çalışanı üzerinde yaptığı çalışmada örgütsel özdeşleşmenin cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığını rapor etmiştir. Eryılmaz (2020) tarafından bir kamu hastanesinde görev yapan 192 hemşire üzerinde yapılan çalışmada kadın ve erkek katılımcılar arasında örgütsel özdeşleşme düzeyi bakımından farklılık görülmediği aktarılmıştır.

Özdemir (2010) Ankara merkez ilçelerinde sekiz resmî ilköğretim okulunda 247 öğretmen ile yaptığı çalışmada kadınların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin erkeklerle göre daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Korkmaz ve diğerleri (2017) Zonguldak'ta enerji sektöründe faaliyet gösteren kurumsallaşmış özel bir şirkette çalışan 109 personel ile yaptıkları çalışmada kadınların erkeklerle göre daha yüksek örgütsel özdeşleşmeye sahip oldukları tespit edilmiştir. Mıhçı (2019) Giresun merkez ilçede MEB'e bağlı 17 ilkokulda görevli 315 öğretmen ile yaptığı çalışmasında kadın öğretmenlerden elde edilen ortalamaların erkek öğretmenlerden elde edilen ortalamalardan yüksek olduğunu bildirmiştir. Bu çalışmada cinsiyete göre örgütsel özdeşleşmenin farklılaşması ile ilgili elde edilen sonuçların Özdemir (2010), Korkmaz ve arkadaşları (2017) ve Mıhçı (2019) tarafından elde edilen sonuçlarla örtüştüğü söylenebilir.

Katılımcıların unvanlarına göre tüm değişkenlerin anlamlı düzeyde farklılaştığı da araştırma bulguları arasındadır. Lider modeli değişkenindeki anlamlı farklılığın

yönetici ve teknik personel arasında olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin lider modeli skor ortalamasının teknik personele göre yüksek olduğu (ortalama fark= 5,890) görülmüştür. Bu durum, idari sorumluluğa sahip olan çalışanların operasyonel düzeyde fiziksel ve teknik süreçlerle uğraşan çalışanlara göre daha yüksek bir lider profili hayal ettikleri şeklinde yorumlanmıştır. Yöneticiler ile uzman personel ve mali ve idari işler personeli arasında lider modeli bakımından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bunun nedeni ise uzman ve mali ve idari işler personelinin teknik personelden farklı olarak çoğunlukla idari işlerle ilgilenmeleri ve iş yapma biçimlerinin yöneticilerden çok farklı olmaması olarak varsayılmıştır.

Lider modeli ve unvan arasındaki ilişki ile ilgili olarak literatürde Epitropaki ve Martin (2004) yönetici ve astların lider modeli algılamaları arasında farklılıklar rapor etmiştir. Çalışmada, dinamizm boyutunda yöneticiler astlara göre daha yüksek puan vermiştir. Erbil (2019) lider modelinin duyarlılık boyutunda astların yöneticilere göre daha yüksek skora sahip olduğunu aktarmıştır. Özcan (2019) ise çalışılan pozisyona göre lider modelinin farklılık göstermediği bulgusuna ulaşmıştır. Bu sonuçlar değerlendirildiğinde, bu çalışmada lider modelinin unvana göre farklılaşması ile ilgili elde edilen sonuçların Epitropaki ve Martin (2004) ve Erbil'in (2019) çalışmaları ile uyumlu olduğu ileri sürülebilir.

Algılanan liderlik değişkenindeki anlamlı farklılığın unvan gruplarındaki farklılıkları ile ilgili olarak yapılan karşılaştırma testi bulgularına göre yöneticilerin diğer çalışanlara göre skor ortalamasının önemli ölçüde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu farklar, yöneticilerin algıladıkları liderlik biçimi ile diğer tüm çalışanların algıladıkları liderlik biçiminin farklı olduğu, yöneticilerin diğer çalışanlara göre ortaya konan liderliği çok daha olumlu buldukları şeklinde yorumlanmıştır. Ayrıca, en büyük farkın yöneticiler ile teknik personel arasında olması da ast-üst ilişkileri ve yöneticilerin beyaz yakalı ve teknik personelin ise ağırlıklı olarak mavi yakalı personelden oluşmasına bağlanmıştır.

Örgütsel özdeşleşme bakımından unvan gruplarının farklılaşması ile ilgili olarak yapılan testin sonuçlarına göre ise yöneticilerin diğer çalışanlara göre skor ortalamasının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buradan, yöneticilerin teknik personel

ve mali ve idari işler personeli ile aralarındaki farkın, uzman personelle olan farktan daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durum, yöneticilerin sahip oldukları yetki ve sorumluluklar ile temsil görevleri gibi onları örgüte daha da bağlayan unsurlardan dolayı örgütsel özdeşleşme düzeylerinin diğer çalışanlardan daha yüksek olması şeklinde yorumlanmıştır.

Örgütsel özdeşleşme ve unvan ilişkisi ile ilgili literatüre bakıldığında, Aktaş (2019) 843 kamu ve özel sektör çalışanı üzerinde yaptığı çalışmada örgütsel özdeşleşmenin çalışanların mesleki unvanlarına göre farklılık gösterdiğini tespit etmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre örgütsel özdeşleşme düzeyinin “Tekniker” ve “Teknisyen” unvanıyla çalışanlarda, diğer gruplara göre daha yüksek olduğu; “Uzman” statüsünde çalışanların özdeşleşme algısının ise diğer gruplara göre daha düşük seviyede olduğu aktarılmıştır. Çalışmada yöneticilerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin daha yüksek olmasının yönetici pozisyonundaki çalışanların aldıkları sorumluluklar neticesinde kişisel hedefleri ile örgütün hedeflerinin örtüşmesi ve örgüte karşı aidiyet duygularının artmasından kaynaklandığı sonucuna varılmıştır.

Araştırma değişkenlerinin çalışma süresine göre karşılaştırılması ile ilgili tek yönlü ANOVA bulgularına göre; lider modeli ve algılanan liderlik değişkenleri için gruplar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir. İlgili literatüre bakıldığında, Erbil (2019) lider modelinin çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiğini bildirmiştir. Özcan (2019) ise çalışma süresine göre lider modelinin farklılık göstermediği bulgusuna ulaşmıştır. Bu çalışmada elde edilen sonuçların Erbil’in (2019) çalışmasını desteklemediği, Özcan’ın (2019) araştırmasını ise desteklediği görülmüştür.

Çalışmada örgütsel özdeşleşme düzeyi bakımından çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur. Yapılan çoklu karşılaştırma (Post-hoc) testleri sonucunda, 11 yıl ve daha fazla süreyle aynı firmada çalışanların 1 yıldan az süredir çalışanlara göre skor ortalamasının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, bir örgütte çalışma süresi arttıkça örgütsel özdeşleşme düzeyinin de arttığı şeklinde yorumlanmıştır. İlgili literatür değerlendirildiğinde, örgütle olan ilişkilerin zamanla azalmasına rağmen, personelin örgütte geçirdiği zaman ile özdeşleşmenin olumlu

ilişkisinin bulunduğu aktarılmıştır (Mael and Ashforth, 1992: 108). Çalışma süresinin örgütü daha iyi tanıma, örgütsel hedef, değer ve normları daha güçlü biçimde benimseme gibi davranışları beraberinde getirmesinden dolayı, birey-örgüt uyumunun daha üst düzeyde olacağı ve kıdemli çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin nispeten daha yüksek olacağı değerlendirilmektedir (Polat, 2009: 35). Özdemir (2010) 247 öğretmenden oluşan örneklem üzerinde yaptığı çalışmada 16-20 yıllık kıdeme sahip öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin ($x = 22,05$) kıdemi 0-5 yıl olan öğretmenlerinkinden ($x = 19,50$) yüksek olduğunu tespit etmiştir. Sayın (2018) çalışmasında çalışma yılı ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bildirmiştir. Olukçu (2018) 6-10 yıl çalışma süresine sahip öğretmenlerin 1-5 yıl çalışma süresi olan öğretmenlerden daha yüksek özdeşleşme düzeylerine sahip olduklarını tespit etmiştir. Çalışan ile örgüt arasındaki etkileşim arttıkça, çalışanın daha fazla ihtiyacı örgüt tarafından karşılanmakta ve böylece çalışan örgüt ile daha fazla özdeşleşmektedir (Eryılmaz, 2020: 11). Özetle, örgütte çalışma süresi ile örgütsel özdeşleşme düzeyi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğu yapılan birçok çalışma ile desteklenmiştir (Hall, Schneider ve Nygren, 1970; Hall ve Schneider, 1972; Mael, 1988; Mael ve Ashforth, 1992, Barker ve Tompkins, 1994; Bhattacharya vd., 1995; Wan-Huggins vd., 1998; Ertürk, 2003; İşcan, 2006; Özdemir, 2010; Sayın, 2018; Olukçu, 2018; Aktaş: 2019). Dolayısıyla elde edilen sonuçların literatür tarafından desteklendiğini söylemek mümkündür.

Bu çalışmada, çalışanların zihninde halihazırda var olan ideal lider modelleri mevcut yöneticilerinin özellikleri ile kıyaslanmış ve lider modelleri ile algılanan liderlik özellikleri arasındaki uyum ele alınmıştır. Çalışma, gerek söz konusu uyumun ele alınması gerekse bu uyumun örgütsel özdeşleşmeye etkisinin incelenmesi bakımından Türkçe literatürde ilk kez gerçekleştirilen bir araştırma olması nedeniyle ulusal literatüre önemli katkı sağlamaktadır. Türkçe alanyazında örtük liderliğe ilişkin araştırma sayısı oldukça azdır. Bu çalışmalardan birini gerçekleştiren Tabak ve arkadaşları (2010) kısıtlı sayıdaki örneklemle yaptıkları çalışmanın daha büyük ölçeklerdeki örneklem üzerinde yinelenmesinin elde edilen sonuçların karşılaştırılması anlamında ipucu verebileceğini ifade etmiştir. Araştırmacılara göre, ileride bu çerçevede daha büyük ve farklı sektörleri içeren örneklem üzerinde

yapılacak çalışmalarla, sonuçların karşılaştırılmasının gerektiği düşünülmektedir. Bu çalışma tam da bu önerilen karşılaştırmayı Aksaray ve Adana olmak üzere iki farklı ilin Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmelerde yapmaya teşebbüs ettiğinden ötürü önem arz etmektedir.

Uluslararası literatüre bakıldığında, çalışanların zihnindeki ideal lider modeli ile mevcut yöneticileri tarafından sergilenen lider özelliklerinin örtüşmesinin hem bireysel hem de örgütsel anlamda örgüt performansı, iş tatmini, bağlılık ve motivasyon gibi olumlu örgütsel çıktıların artması gibi olumlu getirilerinin olacağının birçok çalışmada ifade edildiği gözlenmiştir (Cronshaw ve Lord, 1987; Hunt vd., 1990; Lord ve Maher, 1991; Engle ve Lord, 1997; Brown, 2001; Epitropaki ve Martin, 2004, 2005; Lord vd., 2005; Rahn, 2010; Yukl, 2010; Verlage vd., 2012; Curtis, 2013; Bray vd., 2014). Ancak yapılan literatür taramasında konuyla ilgili çalışmaların hiçbirinde söz konusu uyumun örgütsel özdeşleşmeye olan etkisinin ele alınmadığı görülmüştür. Dolayısıyla bu çalışmanın uluslararası literatüre de katkı yaptığı söylenebilir.

Çalışma kapsamında yapılan analizler sonucunda elde edilen sonuçlara bağlı olarak hem gelecekte konuyla ilgili yapılacak akademik araştırmalar için hem de sektörde faaliyet gösteren uygulamacılara yönelik olarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

- Örgütsel faaliyetlerde, liderlik fonksiyonu kadar, izleyicilerin algısı da önemlidir. Bu nedenle, lider modeli ile algılanan liderlik arasındaki uyumun sağlanarak örgütsel özdeşleşmenin artırılması amaçlanmalıdır.
- Liderlik kavramı ile ilgili olarak prototipik özelliklerin yanı sıra anti-prototipik özellikler de araştırma konusu yapılarak analiz edilebilir.
- Yöneticilerden veri toplanarak liderin zihnindeki ideal takipçi modeli araştırılabilir.
- Lider modeli ile algılanan liderlik arasındaki uyumun çeşitli olumlu ve olumsuz örgütsel çıktılar üzerindeki etkileri araştırılabilir.

- Lider modeli ve örtük liderlik kavramları farklı coğrafi bölgelerden çeşitli sosyo-ekonomik ve kültürel niteliklere sahip iller içerisinde belirlenecek örneklemeler üzerinde çalışılabilir.
- Lider modeli kavramı Türkiye ve diğer ülkeler arasında karşılaştırmalı olarak incelenerek Türk kültürü bağlamında ve farklı kültürler bağlamında algılanış biçimi ve örgütsel çıktılar ile ilişkisi incelenebilir.



KAYNAKLAR

- Akoğlan Kozak, M., Aydın, Ç. ve Aydın, C. (2010). Rekreatyon faaliyetlerine katılan kişilerin (rekreatyonistlerin) örtük liderlik algıları. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 28(2), 227- 243.
- Aksoy, S. ve Ertürk, A. (2014). Örgütsel adalet algılarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkileri. *Research Journal of Business and Management*, 1(3), 261-262.
- Aktan, T. (2019). *Hastanelerin Performansı ve Kaynak Yönetimi ile Hastane Yöneticilerinin Örgütsel Özdeşleşme ve Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aktaş, K. (2019). *İşgörenlerin Adanmışlık Düzeyi ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinin Performans Algısına Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Alcan, E.E. (2018). *Öğretmenlerin Örgütsel Destek, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alga, E. (2017). *Örgütlerde Algılanan Liderlik Tarzlarının Çalışanların Tükenmişliğine Etkisi*. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28, 97-124.
- Aliyev, Y. (2014). *Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Altman, S., Valenzi, E. ve Hodgetts, R. M. (1985). *Organizational Behavior: Theory and Practice*. Florida: Academic Press, Inc.
- Antonakis, J. ve Day, D. V. (2018). Leadership: past, present and future. Antonakis, J. ve Day, D.V. (editörler), *The nature of leadership* (3rd edition). California: SAGE Publications, 3-26.
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve demokratik liderlik tarzları açısından atatürk'ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 231-257.
- Ashforth, B.E. ve Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Aykanat, Z. ve Yıldırım, A. (2012). Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi: Teorik ve uygulamalı bir araştırma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 260-274.
- Baloğlu, N. (2011). Dağıtımcı liderlik uygulamaları: eklektik bir tasarım çalışması. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(4), 163-181.

- Baloğlu, N. ve Karadağ, E. (2009). Ruhsal liderlik üzerine teorik bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(58), 165-190.
- Barker, J.R. ve Tompkins, P.K. (1994). Identification in the self-managing organization: characteristics of target and tenure. *Human Communication Research*, 21, 223-240.
- Barutcu, K. (2015). Kamu Personelinde Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri ile İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Bass, B. M. ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd edition). London: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bedük, A. (2012). *Karşılaştırmalı İşletme Yönetim Terimleri Sözlüğü* (3. Baskı). Konya: Nobel Yayıncılık.
- Bhattacharya, C.B. ve Elsbach, K. D. (2002). Us versus them: the roles of organizational identification and disidentification in social marketing initiatives. *Journal of Public Policy & Marketing*, 21(1), 26- 36.
- Bhattacharya, C.B., Rao, H. ve Glynn, M.A. (1995). Understanding the bond of identification: an investigation of its correlates among art museum members, *Journal of Marketing*, 59, 46-57.
- Bitmiş, M. G., Rodopman, B., Üner, M. M. ve Sökmen, A. (2015). Katılımcı liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi: örgütsel feda etmenin aracılık rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 1-13.
- Boyraz, S. ve Tepe, M.E. (2019). Verilerin Analizi. Ocak, G. (Editör), *Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi, 274-319.
- Bray, B. C., Foti, R. J., Thompson, N. J. ve Wills, S. F. (2014). Disentangling the effects of self leader perceptions and ideal leader prototypes on leader judgments using loglinear modeling with latent variables. *Human Performance*, 27, 393-415.
- Bulut, Y. ve Uygun, S.V. (2010). Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay'daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 29-47.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (12. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, A. (2014). *SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Clegg, S.R. ve Bailey, J.R. (2008). *International Encyclopedia of Organization Studies*. California: SAGE Publications.
- Conger, J. A. (2011). Charismatic Leadership. Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B. ve Uhl-Bien, M. (editörler), *The SAGE Handbook of Leadership*. London: SAGE Publications, 86-102.

- Crittenden, K. S. (1983). Sociological aspects of attribution. *Annual Review of Sociology*, 9, 425-446.
- Cronshaw, S. F. ve Lord, R. G. (1987). Effects of categorization, attribution, and encoding processes on leadership perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 72(1), 97-106.
- Curtis, R.J. (2013) *A Study of Implicit Leadership Theories among Business and Management Undergraduate Students*. Yüksek Lisans Tezi, University of Gloucestershire, Cheltenham.
- Çelik, V. (1997). Eğitim yönetiminde vizyoner liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(4), 465-474.
- Çıraklı, Ü., Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, F. ve Çelik, Y. (2014). Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi: Hastanede Bir Uygulama. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(2), 53-69.
- Çırakoğlu, H. (2010). *Örgütsel Özdeşleşme ve İş Doyumu İlişkisi*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Çiçek, M. (2011). Liderlikte farklı bir yaklaşım: otantik liderlik tarzı ve transformasyonel liderlik biçimi ile karşılaştırılması. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2(3), 59-71.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Daft, R. L., Kendrick, M., ve Vershinina, N. (2010). *Management*. Singapore: South Western Cengage Learning.
- Dalgın, T. (2015). *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolü: Muğla Konaklama Sektörü Örneği*. Doktora Tezi, Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Del Rosario, O. (2016). *Assessment of The Mediating Effect of Organizational Identification on Corporate Social Responsibility and Organizational Commitment of Fortune 500 Employees*. Doktora Tezi, Capella University School of Business and Technology.
- Demirtaş, Ö. (2013). *Etik Liderlik Davranışlarının Algılanan Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü*. Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Deniz, M. (2014). *Kamu Örgütlerinde Etkin Bir Yönetim Anlayışı Bağlamında Vizyoner Liderlik ve Karaman Kamu Kurumlarında Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Dobuzinskis, L. (2006). From Positivism to Postpositivism: An Unfinished Journey. Lynch, T. D. ve Cruise, P. L. (editörler), *Handbook of Organization Theory and Management the Philosophical Approach* (2nd edition). Florida: Taylor & Francis Group.

- Doğan, S. (2016). Çağdaş Liderlik Yaklaşımları: Vizyoner Liderlik – Dönüşümcü Liderlik – İşlemci Liderlik. Güçlü, N. (editör), Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori Araştırma ve Uygulama. Ankara: Pegem Akademi, 97-141.
- Durukan, H. (2006). Okul yöneticisinin vizyoner liderlik rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 277-286.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M. ve Harquail, C.V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Düzgün, A. (2018). *Stratejik Liderlik, Sosyal Sermaye ve Performans Arasındaki İlişkiler: ISO 500 İşletmelerinde Nitel Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eccles, R.G., Nohria, N. ve Berkley, J.D. (2003). *Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management*. Washington DC: Beard Books.
- Eden, D. ve Leviatan, U. (1975). Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. *Journal of Applied Psychology*, 60(6), 736-741.
- Edwards, M.R. (2005). Organizational identification: a conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7, 207-230.
- Efraty, D., ve Sirgy, M.J. (1990). The effects of quality of working life (QWL) on employee behavioral responses. *Social Indicators Research*, 22(1), 31-47.
- Efraty, D., Sirgy, M.J. ve Claiborne, C.B. (1991). The effects of personal alienation on organizational identification: a quality-of-work-life model. *Journal of Business and Psychology*, 6(1), 57-78.
- Engle, E. M. ve Lord, R. G. (1997). Implicit theories, self-schemas, and leader-member exchange. *Academy of Management Journal*, 40(4), 988-1010.
- Eickholt, M.S. (2018). *The Effect of Superiors' Mentoring on Subordinates' Organizational Identification and Workplace Outcomes*. Doktora Tezi, West Virginia University Eberly College of Arts and Sciences.
- Epitropaki, O. ve Martin, R. (2004). Implicit leadership theories in applied settings: factor structure, generalizability, and stability over time. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 293-310.
- Epitropaki, O. ve Martin, R. (2005a). From ideal to real: a longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 659-767.
- Epitropaki, O. ve Martin, R. (2005b). The moderating role of individual differences in the relation between transformational/transactional leadership perceptions and organizational identification. *The Leadership Quarterly*, 16, 569-589.
- Epitropaki, O., Sy, T., Martin, R., Tram-Quon, S. ve Topakas, A. (2013). Implicit leadership and followership theories “in the wild”: taking stock of information-processing approaches to leadership and followership in organizational settings. *The Leadership Quarterly*, 24, 858-881.

- Erbil, Z.E. (2019). *Turkish Adaptation of the Implicit Leadership Scale*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Bilgi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdoğan Morçin, S. ve Morçin, İ. (2013). Etkileşimci liderliğin örgütsel özdeşleşmeye etkisi: adana'daki seyahat acenteleri örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 71-86.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (11. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, M. Ş. ve Titizoğlu, Ö. Ç. (2014). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerindeki etkileri. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 27, 2148 – 3043.
- Ereş, F. ve Akyürek, İ. (2016). İlkokul müdürlerinin dağıtılmış liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu algıları arasındaki ilişki düzeyleri. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(3), 427-449.
- Eroğlu, K. (2014). Örtük liderlik üzerine bir analiz: imalat sektörü çalışanlarının kişilik özelliklerinin liderlik algılarına etkisi. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 105-147.
- Eroğlu, K. ve Yılmaz, Ö. (2015). Etik liderlik davranışlarının algılanan örgüt iklimi üzerine etkisine yönelik bir uygulama: iş yaşamında yalnızlık duygusunun aracılık etkisi. *Journal of Business Research Turk*, 7(1), 280-308.
- Ertürk, A., (2003). *Örgütsel Kimlik Algısı: Etkileyen Faktörler ve Sonuçları*. Doktora Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Eryeşil, K. ve İraz, R. (2017). Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20(2), 129-139.
- Eryılmaz, T. (2020). *Hemşirelerde Örgütsel Özdeşleşme ile İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Manisa.
- Fein, E. C., Tziner, A., Vasiliu, C. ve Felea, M. (2015). Considering the gap between implicit leadership theories and expectations of actual leader behaviour: a three-study investigation of leadership beliefs in romania. *Journal for East European Management Studies*, 20(1), 68-87.
- Felfe, J. ve Petersen, L.E. (2007). Romance of leadership and management decision making. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(1), 1-24.
- Fettahlıoğlu, Ö.O., Özay, E. ve Akdoğan, Z. (2018). Vizyoner liderlik tarzının örgütsel destek algısı üzerindeki etkisi. *Atlas International Referred Journal On Social Sciences*, 4(8), 183-199.
- Fettahlıoğlu, Ö.O., Akdoğan, Z. ve Özay, E. (2018). Paternalist liderlik tarzının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 4(9), 36-51.

- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS* (3rd Edition). Dubai: Sage Publications.
- Fritz, C. ve van Knippenberg, D. (2017). Gender and leadership aspiration: the impact of organizational identification. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(8), 1018-1037.
- Gautam, T., Van Dick, R. ve Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 301-315.
- George, J. M. ve Jones, G. R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (6th edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Gergen, E., Green, M. ve Ceballos, S. (2014). Generational and gender differences in implicit leadership prototypes. *Business Management Dynamics*, 3(9), 44-54.
- Gioia, D. A. (1998). From individual to organizational identity. Whetten, D. A. ve Godfrey, P. C. (Editörler), *Identity in organizations: Building theory through conversations* (pp. 17-31).
- Göksel, A. ve Ekmekçioğlu, E.B. (2016). Lider-üye etkileşiminin örgütsel özdeşleşme ile ilişkisinde işe bağlılığın aracı rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 721-747.
- Griffin, R. W. ve Moorhead, G. (2014). *Organizational Behavior Managing People and Organizations* (11th edition). Ohio: South Western Cengage Learning.
- Gronn, P. (2000). Distributed properties: a new architecture for leadership. *Educational Management & Administration*, 28(3), 317-338.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *Leadership Quarterly*, 13, 423-451.
- Gün, İ. ve Aslan, Ö. (2018). Liderlik kuramları ve sağlık işletmelerinde liderlik. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 5(3) 217-226.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe, Yöntem, Analiz* (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürsel, M. ve Negiş, A. (2012). Liderlik ve Roller. Izgar, H. (editör), *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi* (3. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi, 45-58.
- Hall, D.T., Schneider, B. ve Nygren, H.T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-190.
- Hall, D.T. ve Schneider, B. (1972). Correlates of organizational identification as a function of career pattern an organizational type. *Administrative Science Quarterly*, 17, 340-350.
- Harrison, C. (2018). *Leadership theory and research: a critical approach to new and existing paradigms*. London: Palgrave Macmillan UK.
- Harter, S. (2002). Authenticity. Snyder, C. R. ve Lopez, S. J. (Editörler), *Handbook of Positive Psychology*. London: Oxford University Press, 382-394.

- Heyler, S.G. ve Martin, J.A. (2018). Servant leadership theory: opportunities for additional theoretical integration. *Journal of Managerial Issues*, 30(2), 230-243.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: do american theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63.
- House, R. J. ve Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 22(3), 409-473.
- Hunt, J. G., Boal, K. B. ve Sorenson, R. L. (1990). Top management leadership: inside the black box. *Leadership Quarterly*, 1(1), 41-65.
- Hurwitz, M. (2018). Exploring Distributed Leadership: A Leader-Follower Collaborative Lens. Chatwani, N. (editor), *Distributed Leadership the Dynamics of Balancing Leadership with Followership*. Cham: Palgrave Macmillan.
- Hündür, Ü. (2019). *Örgüt İkliminin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İşık, M. ve Zincirkıran, M. (2017). Kurumsal itibar, iş tatmini ve örgütsel özdeşleşme kavramlarının demografik değişkenler ile incelenmesi: doğu anadolu bölgesi'ndeki üniversitelerde bir araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 54(623), 21-34.
- İnce, C. (2013). Demokratik liderlik ile ihtiyaçlar hiyerarşisi arasındaki ilişkiye yönelik 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*, 35, 1-15.
- İşcan, Ö.F. (2006). Dönüştürücü/etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 11, 160-177.
- Jenkins, R. (2008). *Social identity* (3rd ed.). New York, NY: Routledge.
- Johnson, B. E. (2007). *Taking the Child to Work: The Relationship of Adult Attachment Styles and Implicit Leadership Theories in Organizational Settings*. Doktora Tezi, Regent University School of Global Leadership and Entrepreneurship, Virginia Beach.
- Johnson, M., Morgeson, F., Ilgen, D., Meyer, C. ve Lloyd, J. (2006). Multiple professional identities examining differences in identification across work-related targets. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 498-506.
- Johnson, W.L., Johnson, A.M. ve Heimber, F. (1999). A Primary-and second-order component analysis of the organizational identification questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 59 (1), 159-170.
- Judge, T. A., Woolf, E. F., Hurst, C. ve Livingston, B. (2008). Leadership. Barling, J. ve Cooper, C. L. (editörler), *The SAGE Handbook of Organizational Behavior Volume I: Microperspectives*. London: SAGE Publications.
- Kâhya, C. (2013). *Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

- Kalkınma Bakanlığı (2013). İllerin ve Bölgelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması (SEGE-2011), Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Kam, A. (2019). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde X ve Y Kuşağı İşgören Özelliklerinin Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kanten, P. (2012). *İşgörenlerde İşe Adanmanın ve Proaktif Davranışların Oluşumunda Örgütsel Güven ile Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü*. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Karabulut, M. (2019). *Türkiye Yerel Yönetimlerinde Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini İlişği: Elâzığ Belediyesi*. Yüksek Lisans Tezi, Ardahan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ardahan.
- Karalar, S. (2015). *Ödül Yönetiminin Örgütsel Özdeşleşme ile İşgücü Atıklığı Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Katrinli, A., Atabay, G., Gunay, G. ve Guneri, B. (2009). Exploring the antecedents of organizational identification: the role of job dimensions, individual characteristics and job involvement. *Journal of nursing management*, 17(1), 66-73.
- Khorakian, A. ve Sharifirad, M.S. (2019). Integrating implicit leadership theories, leader-member exchange, self-efficacy, and attachment theory to predict job performance. *Psychological Reports*, 122(3), 1117-1144.
- Kılıç, G. ve Gülen, M. (2019). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel özdeşleşmeye ve işten ayrılma niyetine etkisi: afyonkarahisar örneği. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 1570-1588.
- Kızıloğlu, A. (2011). Örtük Liderlik Kuramı Bağlamında, Sosyoekonomik Statü (SES) Gruplarının Liderlik Algılaması. Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kızıloğlu, E. (2019). *İşyeri Nezaketsizliğinin Bilgi Paylaşma Tutumu ve İş Çıktıları Üzerindeki Etkisi: Algılanan Etik İklimin Aracı Rolü*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kinter, O. (2016). Örtük Liderlik Kuramı Çerçevesinde Güç Mesafesi ile Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Knippenberg, D.V. ve Van Schie, E.C.M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137-147.
- Koçak, D., Çokluk, Ö. ve Kayri, M. (2016). Faktör sayısının belirlenmesinde map testi, paralel analiz, k1 ve yamaç birikinti grafiği yöntemlerinin karşılaştırılması. *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(1), 330-359.
- Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği* (18. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

- Koommoo-Welch, P. (2008). *Implicit Leadership Theories: Perceptions of Charisma, People, and Performance*. Doktora Tezi, North Carolina State University, Graduate Faculty, North Carolina.
- Korkmaz, O., Aydemir, S. ve Uysal, H.T. (2017). Örgütsel özdeşleşme üzerinde örgüte hâkim kurum kültürünün etkisi. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12), 62-81.
- Köksal, O. (2011). Organizasyonel etkinliği sağlamanın yeni yolu: simbiyotik liderlik. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12(1), 55-72.
- Kreiner, G. E. ve Ashforth B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1-27.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. ve Johnson, E. C. 2005. Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person–job, person–organization, person– group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Kuhnert, K. W. (2001). Leadership Theory in Postmodernist Organizations. Golembiewski, R. T. (editor), *Handbook of Organizational Behavior* (2nd edition). New York: Marcel Dekker, Inc.
- Kuratko, D. F. (2007). Entrepreneurial Leadership in the 21st Century. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(4), 1-11.
- Küçüközkan, Y. ve Yüksekbilgili, Z. (2017). Algılanan Otantik Liderlik Tarzının Prososyal Davranışlar ile İlişkilerinin İncelenmesi: Ebelik Hizmeti Veren Sağlık Personeline Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Kongresi*. 20-22 Nisan 2017, İstanbul.
- Langton, N., Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2014). *Fundamentals of Organizational Behavior* (5th edition). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Lee, E., Park, T. ve Koo, B. (2015). Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: a meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/bul0000012>.
- Liu, H. (2019). Just the Servant: An intersectional critique of servant leadership. *Journal of Business Ethics*, 156, 1099-1112.
- Lord, R.G. ve Emrich, C.G. (2000). Thinking outside the box by looking inside the box: extending the cognitive revolution in leadership research. *Leadership Quarterly*, 11(4), 551–579.
- Lord, R.G., Foti, R.J. ve De Vader, C.L. (1984). A test of leadership categorization theory: internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 343-378.
- Lord, R., ve Maher, K. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston, MA: Unwin Hyman.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behaviour: an evidence-based approach* (12th edition). New York: McGraw-Hill.
- MacDonald, H. A., Sulsky, L.M. ve Brown, D.J. (2008). Leadership and perceiver cognition: examining the role of self-identity in implicit leadership theories. *Human Performance*, 21, 333–353.

- Mael, F.A., (1988). *Organizational Identification: Construct Redefinition and a Field Application with Organizational Alumni*. Doktora Tezi, Wayne State University, Detroit.
- Mael, F.A. ve Ashforth, B.E. (1992). Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behaviour*, 13(2), 103-123.
- Meydan, C.H. ve Polat, M. (2013). Bir örgüt formu olarak okul ile özdeşleşmede akademik başarı ve özdisiplinin rolü. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 27-40.
- Mıhıç, H. (2019). *Okullarda Etik Liderlik ile Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (Giresun İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.
- Mokhber, M., Tan, G. G., Vakılbashi, A., Zamil, N. A. M. ve Basiruddin, R. (2016). Impact of entrepreneurial leadership on organization demand for innovation: moderating role of employees innovative self-efficacy. *International Review of Management and Marketing*, 6(3), 415-421.
- Nye, J. L. ve Forsyth, D. R. (1991). The effects of prototype-based biases on leadership appraisals: a test of leadership categorization theory. *Small Group Research*, 22(3), 360-379.
- Offermann, L.R. ve Coats, M.R. (2018). Implicit theories of leadership: stability and change over two decades. *The Leadership Quarterly*, 29(4), 513-522.
- Olukçu, E. (2018). *Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerine İle Öğretmenlerin Örgütsel Özdeşleşme Düzeylerinin İlişkisi (Çorum İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Amasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Amasya.
- Özalp Türetgen, İ. ve Cesur, S. (2010). İş yaşamındaki yönetici liderliğe ve siyasi liderliğe yönelik örtük liderlik teorilerinin karşılaştırılması. *Yönetim*, 67, 52-66.
- Özcan, H.U. (2012). Birey-örgüt değerleri arasındaki uyumun örgütle özdeşleşme ile ilişkisi. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15(29), 25-39.
- Özdemir, A. (2010). Örgütsel özdeşleşmenin algılanan örgütsel destek, cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre incelenmesi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14(1), 237-250.
- Özdemir, Ö.H. (2007). *Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Opet Çalışanlarına Yönelik Uygulama*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Paşa, Ö. ve Negiş Işık, A. (2017). Öğretmenlerin okul müdürüne güven düzeyleri ve okul müdürü tarafından sergilenen etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(60), 134-144.
- Phillips, J. S. ve Lord, R. G. (1986). Notes on the practical and theoretical consequences of implicit leadership theories for the future of leadership measurement. *Journal of Management*, 12(1), 31-41.

- Polat, M. (2009). *Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması*. Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Rahn, D. L. (2010). *The Role of Follower Self-Concept and Implicit Leadership Theories in Transformational Leadership and Leader-Member Exchange*. Doktora Tezi, Nova Southeastern University, H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship, Florida.
- Ramirez, A. R. (2014). *Acculturation, Cultural Intelligence, and Implicit Leadership Theories*. Doktora Tezi, Regent University, School of Business and Leadership, Virginia.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: a meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, 66(2), 358-384.
- Robbins, S. P. (2002). *Essentials of Organizational Behavior* (7th edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A. ve Coulter, M. (2013). *Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications* (8th edition). New Jersey: Pearson.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., Coulter, M. ve Anderson, I. (2013). *Fundamentals of Management* (7th Canadian edition). Toronto: Pearson.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th edition). London: Pearson Education, Inc.
- Rosch, E. (1978). Principles of Categorization. Rosch, E. ve Lloyd, B. B. (editörler), *Cognition and Categorization*, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktuel Basım Yayın Dağıtım.
- Sandal, E.K. (2008). Sosyo-ekonomik temelli kültür coğrafyası açısından bir inceleme: adana örneği. *Coğrafi Bilimler Dergisi*, 6(1), 53-67.
- Sargut, A.S. (1996). Liderlik kuramları için bağlamsal bir çerçeve: kültürlerarası bir yaklaşım. *Amme İdaresi Dergisi*, 29(4), 3-17.
- Savur, N. (2013). *Otantik Liderlik ve Çalışanların Psikolojik Sermayeleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Saygılı, M., Özer, Ö. ve Öke, P. (2019). Örgütsel özdeşleşme ve çalışan performansının incelenmesi: bir kamu hastanesinde uygulama. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 35, 175-184.
- Sayın, C. (2018). *Örgütsel özdeşleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bağlamında Ankara Enerji Sektörü Özel Şirket Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Schyns, B., Kiefer, T., Kerschreiter, R. ve Tymon, A. (2011). Teaching implicit leadership theories to develop leaders and leadership: how and why it can make a difference. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 397-408.

- Sezal, N. (2019). *Örgüt Kültürünün, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Kahramanmaraş Tekstil Sektörü Üzerine Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Sezgin, F. (2006). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Bireysel ve Örgütsel Değerlerinin Uyumlu (Ankara İli Örneği)*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sharifirad, M. S. ve Hajhoseiny, S. (2018). Implicit leadership theories (ilts) and change behaviors: the mediating role of lmx. *Iranian Journal of Management Studies*, 11(4), 715-739.
- Smith, J. A. ve Foti, R. J. (1998). A pattern approach to the study of leader emergence, *Leadership Quarterly*, 9(2), 147-160.
- Sökmen, A. ve Şimşek, T. (2016). Örgütsel bağlılık, örgütle özdeşleşme, stres ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: bir kamu kurumunda araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 606-620.
- Stinglhamber, F., Marique, G., Caesens, G., Desmette, D., Hansez, I., Hanin, D. ve Bertrand, F. (2015). Employees' organizational identification and affective organizational commitment: *An integrative approach*. *PloS one*, 10(4), 1-23.
- Stock, R. M. ve Özbek-Potthoff, G. (2014). Implicit leadership in an intercultural context: theory extension and empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(12), 1651–1668.
- Swayne, L. E., Duncan, W. J. ve Ginter, P. M. (2006). *Strategic Management of Health Care Organizations* (5th edition). Cornwall: Blackwell Publishing.
- Şahin, Ç. ve Karakuş, G. (2019). Katılımcıları Seçme: Evren ve Örneklem. Ocak, G. (Editör), *Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi, 179-216.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2019a). *Genel İşletme* (15. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2019b). *İşletme Bilimlerine Giriş* (26. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2019c). *Yönetim ve Organizasyon* (21. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2015). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (9. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. (6th edition). Boston: Pearson.
- Tabak, A., Kızıloğlu, A. ve Polat, M. (2010). Türkiye’de örtük liderlik kuramı: içeriği ve yapısı. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 72-86.
- Tabak, A., Kızıloğlu, A. ve Türköz, T. (2013). Örtülü liderlik ölçeği geliştirme çalışması. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 40, 97-138.

- Tabak, A., Polat, M., Coşar, S. ve Türköz, T. (2012). Otantik liderlik ölçeği: güvenilirlik ve geçerlik çalışması. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(4), 89-106.
- Tabancalı, E. ve Çarkıoğlu, Z. K. (2017). Okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(1), 392-417.
- Tangirala, S., Green, S.G. ve Ramanujam, R. (2007). In the shadow of the boss's boss: effects of supervisors' upward exchange relationships on employees. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 309-320.
- T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Sanayi Genel Müdürlüğü (2013). *81 İl Sanayi Durum Raporu*. <http://www.ebso.org.tr/ebsomedia/usefullink/6131533781-il-sanayi-durum-raporupdf.pdf>, erişim tarihi: 11.04.2020.
- T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Adana Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü (2018). *Adana İl Sanayi Durum Raporu*. <https://www.sanayi.gov.tr/plan-program-raporlar-ve-yayinlar/81-il-sanayi-durum-raporlari/mu0703011615>, erişim tarihi: 11.04.2020.
- Tekin, Y. ve Ehtiyar, R. (2011). Başarının temel aktörleri: vizyoner liderler. *Journal of Yaşar University*, 24(6), 4007-4023.
- Tokgöz, E. (2012). *Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*. Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Tokgöz, E. ve Seymen, O.A. (2013). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: bir devlet hastanesinde araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 61-76.
- Tufan, D. (2018). *İşveren Markasının Akademisyen Görüşlerine Göre Etkilediği Faktörler: Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Bir Model Uygulaması*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tuna, M. ve Yeşiltaş, M. (2013). Liderliğin etik boyutu: etik liderliğin otel işletmelerindeki işgörenler tarafından algılanması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 184-209.
- Turan, B. (2014). *Yöneticilerin Çevresel Belirsizlik Algısının Stratejik Liderlik Davranışları Üzerindeki Rolü: Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Turner, J.C. (1987). *Rediscovering the Social Group: A Self-Categorization Theory*. New York: Basil Blackwell.
- Tutar, B. (2008). *Liderlik Tarzının İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Tüzün, İ. K. (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Tüzün, İ.K. ve Çağlar, İ. (2008). Örgütsel özdeşleşme kavramı ve iletişim etkinliği ilişkisi. *Journal of Yasar University*, 3(9), 1011-1027
- Uncuoğlu Yolcu, İ. (2017). Girişimcilik ve liderliğe farklı bir bakış: girişimci liderlik. *Akademik Bakış Dergisi*, (60), 182-195.
- Ünal, A. F. ve Meydan, B. (2017). Davranış araştırmalarında kuram, ölçüm ve analiz yöntemi birlikteliğinin önemi: birey-örgüt uyumu üzerine ampirik bir çalışma. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 5-48.
- van Dick, R. ve Haslam, A. (2013). Organizational Identification. Kessler, E.H. (editor), *Encyclopedia of Management Theory*. Los Angeles: SAGE Publications, 556-559.
- van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J. ve Christ, O. (2004). The utility of a broader conceptualization organizational identification: which aspect really matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 171-191.
- Verlage, H., Rowold, J. ve Schilling, J. (2012). Through different perspectives on leadership: comparing the full range leadership theory to implicit leadership theories. *Journal of Organizational Learning and Leadership*, 10(2), 68-95.
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. ve Peterson, S.J. (2008). Authentic leadership development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Walumbwa, F.O., Cropanzano, R. ve Hartnell, C.A. (2009). Organizational justice, voluntary learning behavior, and job performance: A test of the mediating effects of identification and leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1103-1126.
- Wan-Huggins, V.N., Riordan, C.M. ve Griffeth, R.W. (1998). The development and longitudinal test of a model of organizational identification. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(8), 724-749.
- Weidner, N.W. (2012). *Dissecting Implicit Leadership Theories: A Generalizability Analysis*. Doktora Tezi, Wayne State University, Detroit, Michigan.
- Winkler, I. (2010). *Contemporary Leadership Theories Enhancing the Understanding of the Complexity, Subjectivity and Dynamic of Leadership*. Heidelberg: Physica-Verlag Heidelberg.
- Yang, J., Pu, B. ve Guan, Z. (2019). Entrepreneurial leadership and turnover intention in startups: mediating roles of employees' job embeddedness, job satisfaction and affective commitment. *Sustainability*, 11(4), 1-15.
- Yaşlıoğlu, M.M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Yavan, A.A. ve Sökmen, A. (2018). Karizmatik liderlik ve örgütsel özdeşleşmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 898-913.

- Yaykırın, Z. (2020). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Kimlik Algıları ve Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yerli, O. (2016). *Örgütlerde Otokratik Liderlik Sistemi ile Örgütsel Sinizm İlişkisi, Çalışanlar ve Örgüt Verimliliği Üzerindeki Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yeşiltaş, M., Kanten, P. ve Sormaz, Ü. (2013). Otantik liderlik tarzının prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisi: Konaklama işletmelerine yönelik bir uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 333-350.
- Yetim, Z. (2016). İlköğretim kurumlarında dağıtımcı liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki (seydikemer örneği). *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(43), 1565-1572.
- Yıldırımbulut, E. (2006). *The Effects of Person-Job Fit, Person-Organization Fit and Social Support on Job Stress: A Study in Call Centers*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, E. (2005). *Etik ve Liderlik*. Öğretmenin Dünyası Odunpazarı Belediyesi Yayınları Eğitim Dizisi-3, Ankara: Mikro Yayıncılık, 39-51
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7th edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Yücel, İ. ve Kılıç, E. (2018). Otantik liderlik ve örgütsel güven – erzincan üniversitesi'nde bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18, 81-93.
- Zaballero, A. G. ve Park, J. G. (2012). The Different Leadership Styles. Lindholm, J., Yarrish, K. K. ve Zaballero, A. G. (editörler), *The Encyclopedia of Human Resource Management HR Forms and Job Aids Volume Two*. San Fransisco: Pfeiffer.
- Zaccaro, S. J., Dubrow, S. ve Kolze, M. (2018). Leader Traits and Attributes. Antonakis, J. ve Day, D.V. (editörler), *The nature of leadership* (3rd edition). California: SAGE publications, 29-55.
- Zorlu, K. ve Tetik, F. (2018). Girişimci liderlik davranışının çalışan yaratıcılığına etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 39, 297-307.

EKLER

Ek 1: Araştırma Anketi

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı kapsamında yürütülen bir tez çalışmasına veri tabanı sağlamak üzere hazırlanmıştır. Bu çalışma tamamıyla bir akademik çalışma olup elde edilen veriler gizli tutulacak ve sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Soruları dikkatli bir şekilde okuyup düşüncelerinizi en iyi ifade edecek cevabı işaretlemeniz ve cevaplanmamış soru bırakmamanız araştırma sonuçlarının doğruluğu ve güvenilirliği açısından çok önemlidir. Değerli zamanınızdan özveride bulunarak çalışmaya sağladığınız önemli katkı için teşekkür ederiz.

BÖLÜM 1. DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. **Yaşınız?** () 21-29 arası () 30-39 arası () 40-49 arası () 50-59 arası () 60 ve üzeri
2. **Cinsiyetiniz:** () Kadın () Erkek
3. **Medeni durumunuz:** () Evli () Bekâr
4. **Öğrenim durumunuz:** () İlkokul () Ortaokul () Lise () Ön lisans () Lisans () Lisansüstü
5. **Bu firmadaki göreviniz:** () Yönetici (Genel Müdür, Birim veya Departman Amiri/Müdürü, Şef vb.)
() Uzman Personel (Satın Alma, Pazarlama, İnsan Kaynakları, vb.)
() Teknik Personel (Mühendis, Tekniker, Ustabaşı, Üretim Hattı, vb.)
() Mâli ve İdari İşler (Muhasebe, İstatistik Uzmanı, Ofis Memuru, vb.)
6. **Bu firmada çalışma süreniz:** () 1 yıldan az () 1 - 3 yıl () 4 -6 yıl () 7 - 10 yıl () 11 yıl ve üzeri

BÖLÜM 3. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

Aşağıda çalıştığınız firmayla ilgili görüşlerinizi yansıtan ifadeler bulunmaktadır. “Kesinlikle Katılmıyorum” ile “Kesinlikle Katılıyorum” arasında verilen seçeneklerden size uygun olan seçeneği her bir ifadenin sağında bulunan kutulara işaretleyiniz.

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Çalıştığım firmanın imajı toplum içerisinde beni iyi bir şekilde temsil etmektedir.	1	2	3	4	5
2. Bu firmanın üyesi olmaktan gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
3. Bu firmanın bana değer verdiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
4. Çalıştığım firmanın sektördeki diğer firmalardan farklı olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5. Çalıştığım firmanın karşılaştığı problemleri kendi problemim gibi görüyorum.	1	2	3	4	5
6. Kendi değerlerimi bu firmanın değerlerine oldukça yakın buluyorum.	1	2	3	4	5
7. Kendimi diğer insanlara “ben bu firma için çalışıyorum/bu firmadan birisiyim” gibi ifadelerle tanıtırım.	1	2	3	4	5
8. Bu firmanın geleceğini önemsiyorum.	1	2	3	4	5
9. Firmamızın başarısı için benden beklenenin üzerinde bir çaba gösteriyorum.	1	2	3	4	5
10. Dışarıdaki kişilerin çalıştığım firmayı eleştirmelerine sinirlenirim.	1	2	3	4	5
11. Bu firmaya karşı samimi duygular besliyorum.	1	2	3	4	5