

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ALGILANAN LİDERLİK TİPLERİNİN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Gülşah TİN

İstanbul, 2020

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ALGILANAN LİDERLİK TİPLERİNİN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Gülşah TİN

Öğrenci No:

17550448006

(0000-0002-1916-6065)

Danışman:

Dr. Öğr. Üyesi Aybige ÖZER

İstanbul, 2020

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Algılanan Liderlik Tiplerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğinin ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım 20.02.2020.

Gülşah TİN

Adı ve Soyadı : Gülşah TİN
Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Aybige ÖZER
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2020
Alanı : Yönetim Organizasyon
Anahtar Kelimeler : Algılanan Liderlik, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini.

ÖZ

ALGILANAN LİDERLİK TİPLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu araştırmanın temel amacı, banka çalışanlarının algıladıkları liderlik tiplerinin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Çalışmanın diğer bir amacı ise katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve medeni durumu gibi demografik özelliklerine göre algılanan liderlik tiplerinin, örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeylerin farklılaşıp farklılaşmadığı da belirlemektir. Çalışmada Türkiye’de faaliyet gösteren özel, yabancı ve kamu bankaların 414 çalışanı üzerinde anket gerçekleştirilmiştir. Çalışmada toplanmış veriler SPSS programıyla yardımıyla çözümlenmiştir. Ampirik analizlerde t-testi ve tek yönlü anova, regresyon ve pearson korelasyon yöntemi kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda iş tatmini, içsel tatmin, dışsal tatmin ile dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik algısı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca serbestlik tanıyan liderlik algısı ile örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılık, normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki belirlenmiştir. Bunun yanı sıra banka çalışanlarının demografik özelliklerine göre algılanan liderlik tipi, örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri farklılaştığı tespit edilmiştir.

Name and Surname : Gülşah TİN
Supervisor : Ass. Prof. Aybige ÖZER
Degree and Date : Master, 2020
Major : Management Organization
Key Words : Perceived Leadership, Organizational Commitment,
Job Satisfaction.

ABSTRACT

THE IMPACT OF PERCEIVED LEADERSHIP TYPES ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND JOB SATISFACTION: A STUDY IN THE BANKING INDUSTRY

The main purpose of this research is to reveal the effect of perceived leadership types of bank employees on organizational commitment and job satisfaction. Another aim of the study is to determine whether the types of leadership, organizational commitment and job satisfaction levels differ according to the demographic characteristics of the participants according to their age, gender, educational status and marital status. special operating in Turkey in the study, over 414 employees of foreign state-owned banks and the survey was conducted. The data collected in the study were analyzed with the help of SPSS program. In empirical analysis, t-test and one-way anova, regression and pearson correlation method were used. As a result of the analysis, a positive and statistically significant relationship was found between job satisfaction, internal satisfaction, external satisfaction, and transformational leadership, and interactive leadership perception. In addition, a positive relationship has been determined between the perception of leadership that gives freedom and organizational commitment, emotional commitment, attendance, normative commitment. In addition, it was determined that the leadership type, organizational commitment and job satisfaction levels perceived according to the demographic characteristics of the bank employees differed.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ v

ŞEKİLLER LİSTESİ vi

KISALTMALAR vii

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN LİDERLİK

1.1. Lider ve Liderlik Kavramları	3
1.1.1. Liderliği Oluşturan Güçler	6
1.1.2. Liderlik ve Yöneticilik	7
1.2. Liderlik Teorileri	8
1.2.1. Modern Liderlik Yaklaşımları	10
1.2.1.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik	10
1.2.1.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik	13
1.2.1.3. Karizmatik Liderlik.....	13
1.2.1.4. Demokratik Liderlik	14
1.2.1.5. Serbestlik Tanıyan Liderlik	15
1.2.1.6. Takım Liderliği	15
1.2.1.7. Otokratik Liderlik	16
1.2.1.8. Hizmetkar Liderlik.....	17
1.2.1.9. Toksik Liderlik	18
1.2.1.10. Etik Liderlik	18
1.2.2. Davranışsal Yaklaşım	19
1.2.2.1. Mc Gregor X-Y Modeli	20
1.2.2.2. Likert Sistem Modeli	21
1.2.2.3. Blake-Mouton Modeli.....	22
1.2.2.4. Michigan Üniversitesi Çalışmaları	24
1.2.2.5. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları.....	25

1.2.3. Durumsallık Teorileri	27
1.2.3.1. Hersey Blanchard Durumsal Liderlik Kuramı	27
1.2.3.2. Vroom –Yetton Karar Verme Kuramı	29
1.2.3.3. Evans House Yol Amaç Kuramı	31
1.2.3.4. Fiedler Modeli.....	32
1.2.4. Özellikler Yaklaşımı.....	33

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

2.1. İş Tatmininin Tanımı.....	36
2.2. İş Tatmininin Boyutları	37
2.3. İş Tatmininin Kuramları.....	39
2.3.1. İçerik Kuramları	39
2.3.1.1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	39
2.3.1.2. Herzberg Çift Faktör Kuramı.....	40
2.3.1.3. McClelland İhtiyaçlar Kuramı	41
2.3.1.4. Alderfer ERG (Var Olma- İlişki- Gelişme) Kuramı	43
2.3.2. Süreç Kuramları.....	43
2.3.2.1. Vroom Beklenti Kuramı	44
2.3.2.2. Adams Eşitlik Kuramı	44
2.3.2.3. Locke Amaç Kuramı.....	45
2.4. Örgütler İçin İş Tatmininin Önemi	46
2.5. İş Tatminini Etkileyen Etmenler	47
2.5.1. Bireysel Etmenler	48
2.5.2. Örgütsel Etmenler.....	49
2.6. İş Tatminin Yakın Kavramla İle İlişkisi.....	51
2.6.1. Tükenmişlik ve İş Tatmini İlişkisi.....	51
2.6.2. Verimlilik ve İş Tatmini İlişkisi	52
2.6.3. Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi.....	52
2.6.4. Performans ve İş Tatmini	53
2.6.5. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini	53

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	55
3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	57
3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	58
3.3.1. Kişisel Faktörler	59
3.3.2. Örgütsel Faktörler.....	60
3.4. Örgütsel Bağlılık Boyutları	63
3.5. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	65
3.5.1. Tutumsal Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	65
3.5.2. Allen-Meyer Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	66
3.5.3. Kanter Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	68
3.5.4. Etzioni Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	69
3.5.5. O'Reilly-Chatman Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	70
3.5.6. Penley-Gould Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	71
3.5.7. Mowday-Porter-Steers Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	71
3.5.8. Katz-Khan Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	72
3.5.9. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı	72
3.5.10. Becker Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	73
3.5.11. Salancik Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	74
3.5.12. Çok Boyutlu Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	74
3.6. Örgütsel Bağlılık Göstergeleri	75

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ALGILANAN LİDERLİK TİPLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	76
4.2. Araştırmanın Yöntemi.....	76
4.3. Ana Kütle ve Örneklem	77
4.4. Ön Uygulama	77
4.5. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırları	77

4.6. Liderlik Tipleri, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Belirlemede Kullanılan Ölçekler	78
4.6.1. Lider Tipi Ölçeği	78
4.6.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	78
4.6.3. İş Tatmini Ölçeği	78
4.7. Araştırmanın Modeli	79
4.8. Araştırma Hipotezleri	79
4.9. Katılımcıların Demografik Özellikleri	81
4.10. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlilik ve Normallik Testleri	82
4.11. Demografik Değişkenlere Göre Liderlik Tipleri, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Algısının Karşılaştırılması	85
4.12. Liderlik Tipleri ile İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Algısı Arasındaki İlişkiler	89
SONUÇ	93
KAYNAKÇA.....	96
EKLER	114
ÖZGEÇMİŞ	120

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Liderlik Kavramının Kısa Tanımları	4
Tablo 2. Lider ve Yönetici Farkları.....	8
Tablo 3. Liderlik Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	9
Tablo 4. Liderlik Teorilerinin Odaklandığı Özellikler.....	10
Tablo 5. Blake Mouton Matrisi	23
Tablo 6. Hersey Blanchard Teorisine Göre Astların Olgunluk Boyutları	28
Tablo 7. Hersey Blanchard Liderlik Boyutları.....	28
Tablo 8. Liderlik Özellikleri Kuramına İlişkin Yapılmış Olan Başlıca Araştırmalar	34
Tablo 9. Katılımcıların Demografik Bilgileri	81
Tablo 10. Araştırmada Kullanılan Liderlik Tipi Ölçeğinin Güvenirlikleri ve Faktör Analizi	82
Tablo 11. Araştırmada Kullanılan İş Tatmini Ölçeğinin Güvenirlikleri ve Faktör Analizi	82
Tablo 12. Araştırmada Kullanılan Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenirlikleri ve Faktör Analizi.....	83
Tablo 13. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlikleri	83
Tablo 14. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri	84
Tablo 15. Cinsiyete Göre Liderlik Tipleri, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Algısının Karşılaştırılması	85
Tablo 16. Medeni Duruma Göre Liderlik Tipleri, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Algısının Karşılaştırılması.....	86
Tablo 17. Yaşa Göre Liderlik Tipleri, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Algısının Karşılaştırılması	87
Tablo 18. Eğitim Durumuna Göre Liderlik Tipleri, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Algısının Karşılaştırılması.....	88
Tablo 19. Liderlik Tipleri ile İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	89
Tablo 20. Liderlik Tiplerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi.....	90
Tablo 21. Liderlik Tiplerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi.....	91
Tablo 22. Hipotez Sonuç Tablosu	92

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Full Range Liderlik Modeli	12
Şekil 2. Karizmatik Liderlerin Özellikleri	14
Şekil 3. Takım Liderliği Tarzları	16
Şekil 4. Michigan Araştırmaları Lider-Takipçi İlişkileri.....	25
Şekil 5. Ohio Devlet Üniversitesi Araştırmasına Göre Liderlik Davranışları	26
Şekil 6. Vroom –Yetton Karar Ağacı	29
Şekil 7. Yol – Amaç Kuramında Odaklanılan Değişkenler.....	31
Şekil 8. Fiedler Durumsal Liderlik Kuramı	33
Şekil 9. Özellikler Kuramında Odaklanılan Liderlik Özellikleri	34
Şekil 10. Luthans İş Tatmini Boyutları	38
Şekil 11. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi	40
Şekil 12. Herzberg Çift Faktör Modeli	41
Şekil 13. Tutumsal Perspektif İle Örgütsel Bağlılık.....	66
Şekil 14. Allen ve Meyerin Örgütsel Bağlılık Modeli.....	67
Şekil 15. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı	73
Şekil 16. Araştırmanın Modeli	79

KISALTMALAR

LDBÖ: Lider davranışı Betimleme Ölçeği

LPC : Least Preferred Co-worker (En Az Tercih Edilen İş Arkadaşları Ölçeği)

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

TDK : Türk Dil Kurumu

Vd. : Ve Değerleri



GİRİŞ

Örgütler geçmişte ve günümüzde hayatın vaz geçilemez unsurlarındandır ve gelecekte de öyle olacaktır. Her bir birey doğrudan ya da dolaylı şekilde bir örgütün üyesidir ve bu sayede maddi ve manevi çeşitli ihtiyaçlarını karşılayabilir durumdadır. Bu anlamda örgütün hedeflerine ulaşması demek örgütün kendisi kadar çalışanları için de önem taşımaktadır. Örgütlerin başarısının en kritik unsuru ise insan kaynağının başarılı olmasıdır. Örgütün insan kaynağını etkin ve verimli şekilde yönetmesi çalışanlarda iş tatminini sağlayabilmesi ve örgütüne bağlı bir insan kaynağı oluşturabilmesi ortaya konan liderlik tarzı ile yakından ilişkilidir.

Örgüt yöneticilerinin, insan ilişkilerini ön planda tutarak onları destekleyici tarzda liderlik tarzı sergilemeleri, çalışanların iş tatminlerini dolayısı ile örgüte bağlılıklarının artmasına sebebiyet verecektir. Örgüte bağlılık ve iş tatmini birbirlerini aynı yönde destekleyen iki kavramdır. Çalışanları sadece görevlerini yerine getiren makineler gibi görmek yönetim biliminde tarih sayfalarında kalmış bir yöntemdir. Moral ve motivasyon kavramlarını görmezden gelen bir yönetim şekli yine bireyi makine gibi görmekten farksızdır. Bu neden ile çalışanların örgütte kendilerini iyi hissetmeleri tatminlerini ve bağlılıklarını olumlu yönde etkileyecektir ki bu doğru bir liderlik stratejisi ile mümkündür.

Topluluk halinde yaşamak doğal olarak hiyerarşik bir yapı ve liderlik kurumunun ortaya çıkmasına neden olmuştur. O nedenle liderliğin başlangıç tarihini insanlık tarihine dayandırmak çok da yanlış olmayacaktır. Belki de bu nedenle topluluklar mazilerinde var olan ve kendilerine büyük fayda sağladığını düşündükleri liderlerini her yöntemle anma gayreti içerisindeydi. Liderlik kurumu takipçileri olan bireyleri yakından hatta bazen yaşamsal düzey içerisinde tarihi süreçte kalmış dahi olsa etkileyebilmektedir. Bu durum örgütlerde olduğu kadar devletlerde, topluluklarda, hatta yaşamın her alanında kendini göstermektedir. Eski dönemlerden kalan mumyalar, lahitler, siyasi ve dini liderler bu duruma örnek olarak verilebilmektedir. Etkili ve başarılı olan bir lider her dönemde ve her durumda özlenmekte tabiri caiz ise muma aranmaktadır. Çünkü zor zamanlar iyi liderler ile atlatılmakta ve yaşanan krizin büyüklüğü liderin büyüklüğünü ifade etmektedir.

Sadece işletme alanında değil davranış bilimleri, sosyoloji, toplum bilimleri, psikoloji vb. pek çok disiplinde incelenen liderlik kavramı literatürde en çok incelenen konulardan biridir. Tarihi süreç incelendiğinde pek çok kurum veya devletin felakete sürüklenirken etkili liderlik ile tersine çevirdikleri gözlemlenmiştir. İnsanoğlu tarihi süreç boyunca lidere ihtiyaç duymuştur. Başarılı liderler de bir nevi kurumsal destanların kahramanlarıdır. Liderler bireyleri daha önce hiç gitmedikleri hatta hiç gitmeyi düşünmedikleri noktalara yönlendirebilmektedirler. Her hangi bir örgütte iyi bir liderin bulunması ise örgüte taklit edilemez bir yetenek kazandırarak rekabet avantajı sağlamaktadır. Tüm bu hususlar göz önüne alındığında ise başarılı liderliğin sırlarının akademik camiada araştırılıyor olması çok da şaşılacak bir durum değildir. O halde sorulması gereken soru insanı lider yapan şeyin ne olduğudur.

Gerek akademik alanda gerekse sosyal yaşamda uzman bireyler liderlik ile alakalı sayısız yayın yapmış, eğitim düzenlemiş, seminerler vermiş ve konu sayısız kere tartışılmıştır. Buna rağmen lider kişilik pek çok kez ulaşılamayan bir özellik olmaya devam etmektedir. Bireyi neyin bir lider yaptığı hala büyüleyici bir sorudur. Neden bazıları insanları doğal bir şekilde öz güven, sadakat ve sıkı çalışmaya esinlendirebiliyorken, aynı seviyede vizyon ve zekaya sahip olan diğerleri tekrar tekrar tökezlemektedir. Bir liderin etkili olabilmesi istisnai yeteneklerinin haricinde astlarını etkileme ve cezbetme başarısını da gerekli kılmaktadır.

Liderler çalışanlar üzerinde güçlü etkiye sahiptir ve tüm örgüt tiplerinde yüksek performanslı işler yapılabilmesi için liderlik kritik öneme sahiptir. Örgütsel bağlılık ise çalışan ve örgüt arasındaki ilişkinin en önemli bileşeni olarak kabul görmektedir. Çalışanların örgütlerine bağlılıklarını artırıcı yönde yönetilmesi örgütler için varlıklarının devamı ve hedeflerine doğru şekilde ulaşmaları için hayati önem taşımaktadır. Bu üç kavramın hem akademik anlamda bu denli popüler olmasının hem de tüm örgütlerin arzuladığı bir durum olmasının başlıca nedeni ise işinden tatmin olan ve örgütlerine bağlı çalışanların oluşturdukları takım ve örgütlerin taklit edilemez bir rekabet avantajı elde etmeleridir. Bu bağlamda çalışmanın hem akademik anlamda hem de gerçek hayatta faydalı olacağı ön görülmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN LİDERLİK

1.1. Lider ve Liderlik Kavramları

Sosyal bir varlık olan insan her türlü ihtiyacını kendi olanakları ile karşılayamamakta ve amaçlanan hedeflere ulaşabilmek için bir araya gelerek faaliyetlerini bütünleştirip maddi ve insani unsurlar içeren örgütler oluşturmaktadırlar (Ülgen 1997, 91). Oluşan bu gruplarda yönetim ve hedeflere ulaşmayı organize edecek bireylere ihtiyaç duyulmaktadır (Eren 2012, 425). Bir lider eşliğinde bireysel yapılamayacak işlerin yapılması, ihtiyaçların karşılanması ve dolayısı ile bireylerin güven kazanması sağlanmış olacaktır.

Liderlik kavramı her zaman ilgi çekici bir kavram olmuştur. Gerek akademik alanda gerekse, iş, politika, psikoloji, sosyoloji gibi pek çok alanda ilgi görüyor olması ise gün geçtikçe cazibesini artırmıştır (Vecchio 2007, 1). Liderlik dünyanın en eski meşguliyetlerinden biridir ve nesiller boyunca liderlerin yetkinlikleri, eksiklikleri, hırsları, ayrıcalıkları, hakları, yükümlülük ve görevleri ile ilgili bir çok araştırma yapılmış ve çeşitli efsaneler hikayeler anlatılmıştır (Bass ve Stogdill 1990, 3).

Bin yıldan daha eski bir kavram olan liderlik kelimesinin asıl menşei Angola-Sakson “*Leadere*” kelimesine dayanmaktadır ve insanları bir seyahate çıkarma ve onlara rehberlik etme olarak anlamına gelmektedir (Tekben 2019, 55). Lider kelimesinin İngilizce kökü ise “*leader*” dir ve “*grup, kişi veya bir örgütü komuta eden birey*” olarak tanımlanmaktadır. Liderlik kelimesi ise “*leadership*” İngilizce ’de “*örgüt, grup ya da bir ülkeye önderlik edilmesi*” olarak ifade edilmektedir (Longman English Dictionary 02.11.2019). Türk Dil Kurumuna (TDK) göre ise lider, “*şef, önder, bir örgüt veya partinin en üst yönetiminde görevli birey, bir yarışmanın galibi*” gibi kavramlar ile ifade edilirken liderlik tanımı “*önderlik veya liderin görevi*” olarak ifade edilmiştir (TDK, 02.11.2019). İngilizce olarak ilk defa 1300’lerde kullanılmaya başlayan Leader kelimesi 1821 yılında “*Leadership*” olarak Oxford İngilizce Sözlüğündeki yerini almıştır. Liderlik kavramının kısa bazı tanımlamaları kronolojik sıra ile Tablo 1’deki gibidir:

Tablo 1. Liderlik Kavramının Kısa Tanımları

YAZAR	TANIM
Anthony vd. (2002, 753)	Belirlenmiş ortak vizyon ve amaçlar için takipçilerini ideolojik değerlerine, motivasyonlarına, anlam ve algılarına yön verme davranışdır.
Northouse (2004, 5)	Northouse'a göre liderlik kişinin ortak amacı gerçekleştirmesi için diğer kişileri etkilediği süreçtir.
Güney (2012, 33, 7)	liderlik kavramının bilgi, zeka, analitik düşünce, cesaret, etkileme, vizyon oluşturma vb. kavramları içerdiğini belirtmiştir.
Eren (2012, 447)	Liderlik takipçiler tarafından kabul edilme ve izlenme sürecini içeren bir kavramdır.
Robbins ve Judge (2013, 377)	kavramı vizyon veya amaçların başarılması amacı ile grubun etkileyebilme yeteneği olarak ifade etmiştir.
Koçel (2013, 569)	Liderliği belirlenmiş koşullar altında bireysel amaçları veya grup amaçlarını gerçekleştirebilmek için her hangi bir bireyin başkalarının eylemlerini yönlendirmesi ve etkilemesi süreci olarak tanımlamıştır.
Turan ve Bektaş (2013, 160)	Liderlik vizyon üretme, neyin yapılması gerektiğine karar verme, başkalarını işi yapması için motive etme, çalışanların işlerini yapabilmesi için yardımcı olma, kolaylaştırma, düzenlemelerle onları yetkilendirmedir.
Akdemir (2014, 271)	En genel ifade ile liderlik kavramını bir örgüt kültürüne şekil verme yeteneği olan bir kişinin gurubu etkilemek sureti ile hedeflere ulaşmasını sağlaması olarak tanımlamıştır.
Goleman, Boyatzis ve McKee (2014, 15)	Liderlik takipçilerinin duygularına hitap edebilme yeteneğidir.

1978'de Burns'un yapmış olduğu tanıma göre liderlik, hem liderlerin hem de takipçilerin destekledikleri amaçların karşılıklı gerçekleştirilmesi için mücadele ve çekişme bağlamında belli motivasyon ve değerler, farklı ekonomik, siyasi ve diğer kaynaklarla kişilerin karşılıklı mobilize edilme süreci olarak tanımlanmıştır (Burns 1998, 142). Bass vd. (2003, 208) liderlik tanımını onu izleyenlerin tutumlarını, yeteneklerini ve davranışlarını etkileyebilme olarak yapmıştır. Yazarlara göre liderlik temelde etkileme süreci örgütsel faaliyet merkezi, farklılaşmış bir rol yapısının harekete geçiricisi ve yüksek düzeyde koordinasyon sağlayarak takipçilerden faydalanma becerileridir.

Ülgen ve Mirze (2007, 373) liderlik tanımını stratejik yönetim açısından ele almışlar ve çalışanları etkilemek sureti ile onların emek ve çabalarını kurum amaçlarını

gerçekleştirebilmeleri için yönlendirilmesi olarak ifade etmişlerdir. yazarlara göre bir liderin ana görevi kurumun ana amacını belirleyerek bunun sağlanabilmesi yönünde stratejiler belirlemektir. Eren (2012, 436) lider kavramından hareketle, grubu yönlendirerek örgütleyen ve belirlenmiş bir plan ile harekete geçiren aynı zamanda grup içerisinde biri olan kişiyi lider olarak bu işlerin yapılmasını da liderlik olarak ifade etmiştir. Bir başka tanıma göre liderlik liderin yapmış olduğu işler ile alakalı bir süreçtir ve lider olan birey diğerlerini önceden belirlenen hedefler yönünde davranış göstermeye yönlendiren ve etkileyen kişidir (Koçel 2013, 569). Özkalp ve Kirel'e (2013, 309) göre lider, kurum faaliyetlerini amaçlara uygun şekilde yönlendiren ve düzenleyen kişidir ve bu kişinin bu süreci gerçekleştirebilecek yeteneklerinin olması gerekmektedir. Liderlik güç kullanarak ve zorlama ile olmamakla beraber lider olan kişinin grup üyeleri üzerinde etkinliğinin olması gerekmektedir.

Genel olarak kullanıldığı biçimle liderlik tanımlarının çoğunun üzerinde durduğu başlıca noktalar özetle şu şekildedir (Bolden vd. 2003, 5):

- Liderliğin bir süreç olması
- Liderliğin etki gerektirmesi
- Liderliğin gerçekleşmesi için grup gerekliliği
- Liderliğin hedef ve amaca ulaşmayı gerektirmesi.

Northouse (2014, 2) liderlik için “*liderlik*” cümlesini bitirmenin pek çok yolu vardır demiştir. Liderlik konusunda yapılmış pek çok farklı çalışma ve tanım olsa da bu çalışmalar bazı ortak noktalarda buluşmaktadır. Bahsi geçen ortak nokta liderliğin karışık ve beklenti düzeyinin yüksek bir iş olduğu yönündedir. Diğer yandan Hodgkinson (1991, 51) liderlik çalışmalarını abartılı bulduğunu ifade etmiştir. Yazara göre liderlik kavramı ılık değil ısı yayan bir kavramdır. Merkezi bir terimin ta kendisi olmasına karşın, yönetsel dil oyunları içerisinde çoğu zaman politik kullanımı ile öyle bir çamura bulaşmıştır ki anlamını yitirerek kavranamama veya saçmalık raddesine gelmiştir. Ortalıkta liderliğe yönelik teşebbüs ve okullardan geçilememektedir. Ulu amaçlara motive edenlerden, yapımcıların cebini doldurmaya yarayan video ve seminerlerin aşırılığına kadar pek çok alanda ticari araç olarak kullanılmaktadır. Ayrıca terim özünden uzaklaşıp psikolojik alana çekilmiştir. Hatta akademik psikolojinin alt kümesi haline gelmiş, çoğu çalışmada ana disiplini ile bağlantısı dahi

kesilmiştir. Ancak tüm bu karmaşa ve emeğe karşın liderlik semantik gizemini korumaya devam etmektedir.

Tüm bu tanımlarda da görüleceği üzere liderlik kavramının tüm Dünya tarafından kabul gören bir tanımı yoktur. Başka bir deyişle liderlik hem çok boyutlu hem de önemi vesilesi ile tanımlanması güç bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderlik liderliği, karakteri, farklı koşulları ve takipçileri içeren karmaşık bir olgudur (Hughes, Ginnett ve Curphy 1998, 142). Bu çok boyutluluk ve kavram karmaşası literatürde pek çok kuramsal yaklaşımın oluşmasını tetiklemiştir (Northouse 2014, 1).

Stogdil kavramı tanımlamaya çalışan pek çok araştırmacı için pek çok tanım olduğunu vurgulamış ve liderliği bu özelliği nedeni ile huzur, sevgi ve demokrasi kavramlarına benzetmiştir. Yazarın bu benzetmeyi yapmasının temel felsefesi, her bir birey için bahsi geçen kavramların anlamının farklı olması gibi liderlik kavramının da her bir birey için farklı olmasıdır (Stogdill 1950, 2). Ancak liderliğin anlaşılması ve fark edilmesi tanımlamaktan çok daha kolaydır. Yazar liderliğin tanımlanamayacağını ancak görüldüğünde hemen anlaşılabilirliğini belirtmiştir. Liderliğin çok genel bir tanımı yapılırsa “*insanlara önderlik etmek cümlesi*” ile çerçevelendirilebilir.

1.1.1. Liderliği Oluşturan Güçler

Liderlerin takipçilerinin tutum ve davranışlarını etkileme kapasitesi olarak tanımlanan “*güç*” kavramı sosyal bilimlerce farklı şekillerde açıklanmış bir kavramdır. French ve Raven’in (1959, 311-320) bahsi geçen kavrama yönelik yapmış olduğu açıklama sıklıkla kullanılmaktadır. Yazarlara göre liderliği oluşturan güç kavramını beş alt başlık ile açıklamışlardır. Bunlar şu şekildedir (Güney 2017, 353-354):

1. **Yasal Güç:** Takipçilerin liderin kendilerini yönetme hakkı olduğunu kabul etmesi ile alakalıdır. Liderin yasal yetkisinden kaynaklanan bu tarz güç otorite gücü olarak da ifade edilmektedir.
2. **Ödüllendirme Gücü:** Astların ödüllendirilmesi ile alakalı olan bu tarzda ödüllendirme şekilleri terfi, ücret artışı, önemli bir iş verme, prim vb.

şekillerde olabilmektedir. Bu ödül verme gücü olabildiği gibi aynı zamanda ödülü elinde tutma gücü de olabilmektedir.

3. **Cezalandırma Gücü:** Ödül gücünün tam tersi olan bu güç, liderin cezalandırma yetkisinin varlığını ifade etmektedir. Cezalar, uyarı, resmi kınama, ücret kesme, işe son verme, rütbe indirme vb. şekillerde olabilmektedir.
4. **Uzmanlık Gücü:** Liderin görevlerine ilişkin teknik bilgi ve becerisinin olması durumunda ortaya çıkan güçtür. Bu güç liderin yetenek, bilgi ve tecrübelerinin toplamından oluşmaktadır. Bilgiye dayalı bir örgütte çalışanların bilgi düzeyleri ne kadar düşükse liderin uzmanlık gücü o denli önemli olmaktadır.
5. **Karizmatik Güç:** Literatürde “*beğeni*” ve “*referans*” gücü olarak da geçen bu tür güç liderin kişisel özellikleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Liderin kişisel özellikleri ile özdeşleşme, örnek alma ve karizmaya dayalı olan güç sonucunda lider takipçileri tarafından sevilme ve ona saygı duyulmaktadır. Bu gücün temelini aynı zamanda liderin takipçilerinin ihtiyaç ve isteklerini dile getirmesi onlara ilham vermesi sonucunda oluşmaktadır.

Liderler astlarının ve iş görenlerinin işe yönelik performanslarını, davranış ve tutumlarını etkilemek için sayılan bu beş güç kaynağını kullanmaktadır.

1.1.2. Liderlik ve Yöneticilik

Genel kullanım itibarı ile eş anlamlı gibi görünse de liderlik ve yöneticilik aslında birbirlerinden çok ayrı kavramlardır (Tahaoğlu ve Gedikoğlu 2009, 275; Koçel 2013, 572). İki kavram farklı rol, davranış ve özelliklere sahiptir. Yöneticiler yönetsel faaliyetleri icra etmekte, belirlenmiş amaçlar için toplanmış insanları ve diğer kurum kaynaklarını amaçlara ulaşabilmek için koordine ederek örgütsel etkinlik ve verimlilik sağlamaktadır. Liderler ise geleceği görme, insanları yönlendirme, insanları ikna etme ve etkileme durumlarını içermektedir (Memişoğlu 2003, 87).

Yönetimin ilgi alanları rutin işlemleri sürdürmesi, işin yapılması, sonuç ve çıktıların incelenmesi ve örgütün ne denli verimli olduğu oluşturmaktadır. Liderlik

kavramında ise kişiler ve kişiler arası davranışlar, vizyon oluşturma ve oluşturulan vizyona odaklanma, gelişme, değişim ve etkililik önemlidir. Yöneticilerin belirlenen amaçlara yönelik tutum ve davranışları çekingen iken lider davranışları yeni fikir ve proje üretmeye yöneliktir. Tahaoğlu ve Gedikoğlu (2009, 280) lider ve yönetici arasındaki farklılıkları Tablo 2’deki gibi özetlemiştir:

Tablo 2. Lider ve Yönetici Farkları

<i>YÖNETİCİ</i>	<i>LİDER</i>
Gücünü yasadan alır.	Gücünü kendi kişilik ve yeteneklerinden alır.
Gerektiğinde astlarını yasal yollarla çalıştırır.	İnsanları güdüler.
İşini doğru yapar.	Doğru olan işi yapar.
Hata arar.	Hata düzeltir.
Emir verendir.	Öneri getirendir.
“Ben” der.	“Biz” der.
Kopyadır.	Özgündür.
Kısa vadeli bakar.	Uzun vadeli bakar.
Statükoyu devam ettirir.	Statüko değiştirir.
Kurumu önde tutar.	İnsanları önde tutar.
Gizlilik asıldır.	Şeffaflık asıldır.
Dikte edip emir vererek yönetir.	İstişare ile yönetir.

Kaynak: Tahaoğlu, Filiz, and Tokay Gedikoğlu. "İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri." *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 58.58 (2009), 280.

Lider ve yöneticiler iş yaptıkları insanlar ile yakın ilişkiler içerisinde olsalar da sahip oldukları güç kaynakları birbirlerinden farklıdır (Koçel 2013, 572). Her yöneticinin aynı zamanda iyi bir lider olması arzulanan durumdur (Güney 2017, 341).

1.2. Liderlik Teorileri

Liderlik teorileri dört ana başlıkta incelenmektedir. Bunlar; Durumsallık Teorileri, Davranışsal Teoriler, Özellikler Teorisi ve Modern Liderlik Teorileridir. Tüm bu teoriler incelendiğinde liderliğe ait kavramsallaştırma gelişiminin birey özelliklerinden yola çıkmış olduğu ve zaman içerisinde liderliği etkileyen faktörler, takipçiler ve ortamın gerektirdiği koşullar ile değiştiği gözlemlenmiştir.

Tablo 3’de görüldüğü üzere farklı dönemlerde gerek liderlik ihtiyaçlarının değişmesi gerekse liderliği etkileyen karışık ağ yapısının varlığı neticesinde liderlik için gerekli farklı özellikler ön plana çıkmıştır. Bu tablodan ön görülebilecek bir başka sonuç da gelecekte de benzer şekilde pek çok gerekliliğin değişeceğidir.

Tablo 3. Liderlik Kavramının Tarihsel Gelişimi

DÖNEM	KAVRAM
1900 ve 1929 arası	Liderlik egemenlik ve güç merkezi olarak ifade edilmektedir. Örneğin, 1927’de ki bir tanıma göre lider birey “ <i>itaat, saygı, sadakat ve iş birliği konularında yönlendirme ve tetikleme isteğini etkileme yeteneği olan birey</i> ” olarak tanımlanmıştır.
1930 ve 1939 arası	Bu yıllarda liderin bireysel özellikleri üzerine tanımlar yapılmaya başlanmıştır. Bu döneme verilebilecek bir örneğe göre liderlik “ <i>lider bireyin kendi özellikleri ile takipçilerin özellikleri arasındaki etkileşimdir</i> ”.
1940 ve 1949 arası	Bu dönemde grup yaklaşımı önem kazanmaya başlamıştır. Bu dönemde ayrıca liderin ikna etme yeteneği ve zorlama gücü birbirinden ayrılmıştır.
1950 ve 1959 arası	Liderlik ile ilgili üç temanın hakim olduğu bu dönemde, temalardan birincisi, liderin grup içerisindeki faaliyetlerinin sürekli olması ile tanımlamakta, ikincisi, liderli davranışlarını göz önüne alarak <i>ortak amaçları gerçekleştiren birey</i> olarak tanımlamakta ve üçüncüsü grubun etkenliğini artıran birey olarak tanımlamaktadır.
1960 ve 1969 arası	Dünyanın zor zamanlar geçirdiği bu dönemde liderlik çalışanları arasında bir fikir birliğine varılmış ve lider birey ortak amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş toplulukları etkileme davranışı olarak nitelendirilmiştir.
1970 ve 1979 arası	Bu dönemde liderler grubun veya örgütün amaçlarını birleştirme amaçlı grup veya örgütleri başlatan ve sürdüren bireyler olarak tanımlanmışlar ve liderlik yaklaşımı örgütsel davranış çatısı altına alınmaya başlanmıştır.
1980 ve 1989 arası	Bu dönem liderlik mevhumunun doğasının incelendiği çalışmaların arttığı dönemdir ve bu artış neticesinde konu hem toplumbilimcilerin hem de akademik dünyanın merkezine yerleşmiştir. Bu çalışmaların sonucunda liderlik kavramı pek çok karmaşık tanım açıklanmaya çalışılmıştır.
1990 dan 21. Yüzyıla Doğru	Liderlik kavramının pek çok disiplinde çalışılır olması beraberinde pek çok uyumsuzluğu getirmiş olsa da konu ile ilgili çalışma yapan pek çok bilim adamı liderlik tanımının tek müşterek bir tanımının olmayacağı konusunda hem fikir olabilmışlerdir. Çünkü tanımlar bir yandan liderin bireysel özellikleri ve yeteneklerine yoğunlaşırken diğer yandan yönetim ve liderlik süreçlerinin ayrımına odaklanılmıştır. Ayrıca Dünya genelinde yaşanan küreselleşme nesillerde farklı kuşakların oluşması ve gelişen teknoloji, kavramın tanımını her bir birey için farklı kılmaya başlamıştı ve bu farklılaşmanın gün geçtikçe çeşitleneceği ve artacağı aşikârdır.

Koçel farklı liderlik teorilerinin liderliğe yönelik farklı noktalara odaklandığını belirtmiş ve bu durumu Tablo 4’deki gibi özetlemiştir.

Tablo 4. Liderlik Teorilerinin Odaklandığı Özellikler

<i>TEORİ TÜRÜ</i>	<i>LİDER ÖZELLİKLERİ</i>	<i>LİDER TAKİPÇİ İLİŞKİLERİ</i>	<i>KURUM VE ÇEVRE KOŞULLARI</i>
Özellikler Teorisi	Önemser	-	-
Davranışsal teori	-	Önemser	-
Durumsallık Teorisi	-	Önemser	Önemser

Kaynak: Koçel Tamer, “İşletme Yöneticiliği.” 14. Baskı. İstanbul: Beta, 2013, s. 112.

Tabloda görüleceği üzere yazar, özellikler teorisinin lider özellikleri üzerine yoğunlaştığını, davranışsal teorilerin lider-takipçi ilişkilerine yoğunlaştığını, durumsal teorilerin ise hem lider-takipçi ilişkilerine hem de kurum ve çevre koşullarına yoğunlaştığını belirtmiştir.

1.2.1. Modern Liderlik Yaklaşımları

Farklı durumsallık modellerindeki tutarsızlıklar bazı araştırmacıları liderlik çalışmalarında radikal çözüm arayışlarına itmiştir (Anderson vd. 2009b, 200). Aynı zamanda hızla değişen dünya, organizasyon ve yönetim alanındaki değişimleri ve müşteri beklentilerini de değiştirmiş bu durum liderlik olgusunun açıklanmasına yönelik yeni kuramların oluşmasına neden olmuştur (Koçel 2013, 595).

1.2.1.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Burns ve Bass 1970’lerin sonuna doğru yapmış oldukları liderlik araştırmalarında geleneksel ve klasik olarak ayrılmış olan davranış şekillerini yetersiz görmüş ve yeni ayrımlar yapılması gerektiğini düşünmüşlerdir. Bu düşünce sonucunda, değişime, geleceğe ve reformlara dönük olan Transformasyonel (dönüşümcü) liderlik ortaya çıkmıştır (Özkalp ve Kirel 2013, 328).

Kökeni etkileşimci liderlik ile aynı zamana dayanan bu liderlik türünde yaşanan süreç adından da anlaşılacağı üzere bireyleri değiştiren ve dönüştüren bir süreçtir ve yaşanan bu dönüşüm takipçilerin istek, ihtiyaç ve değer yargılarını da

değiştirmektedir (Northouse 2014, 185; Koçel 2013, 696). Çünkü bu tarzda var olan felsefe yönetmenin aynı zamanda değişim yapmayı üstlenmek olduğu inancındadır. Bu tarz liderler takipçilerinin etik ilkelerini, ahlaki değerlerini, ve girişimciliklerini geliştirerek hem örgüte hem de çalışanlara reform yapmaları yönünde enerji ve kaynak tahsis etmektedirler (Yukl 1999, 289).

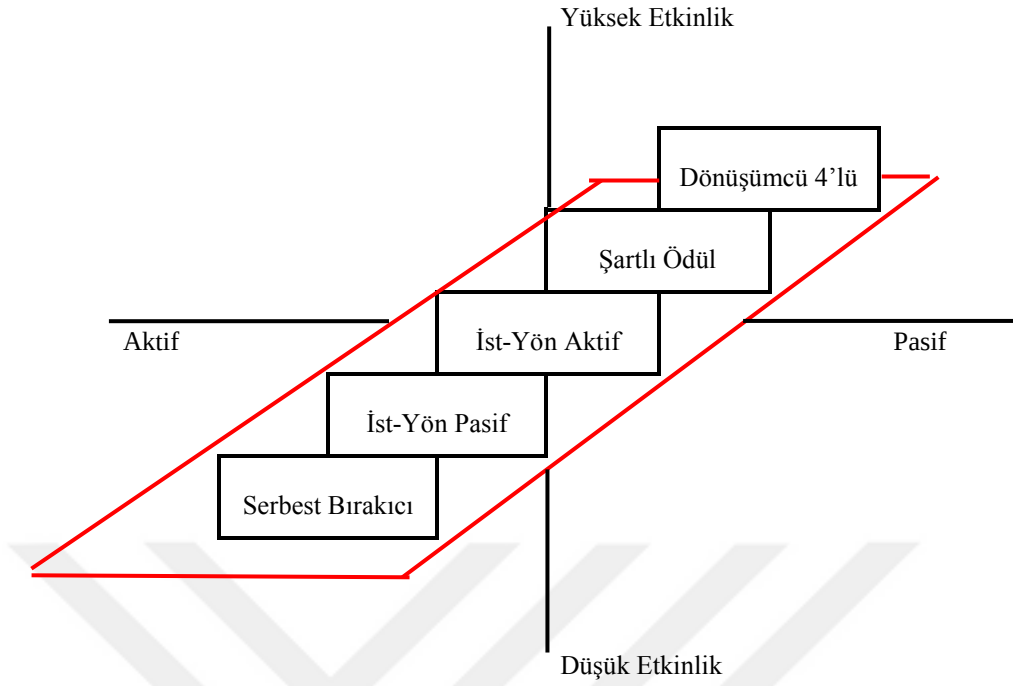
Günümüz iş dünyasında belirli olan tek şey belirsizliğin kendisi gibi görülmektedir ve örgütsel değişimdeki hız yöneticilerin nefes nefese kalmasına neden olmaktadır (Spellman 2011, 69). Dolayısı ile gün geçtikçe daha büyük ve köklü değişimlere ayak uydurmak zorunda kalan işletmelerin bu değişimlere uyum sağlayabilmelerini kolaylaştırıcı liderlik tarzlarına da odaklanmaları gerekmektedir. Dönüşümün önemi Drucker tarafından şu şekilde ifade edilmiştir (Bottomley, Burgess ve Fox 2014, 7): *“Yöneticilerin başarısızlığının en yaygın nedeni yeni bir konumun talep ettiği değişimi gerçekleştirme istememeleri veya becerememeleridir.”*

Dönüşümcü liderler çalışanların performansını sürekli şekilde gözlemleyerek onların performansını artırmaya çalışmaktadırlar. Bu tarz liderlerin sordukları durumsal sorular şu şekildedir:

- Birey veya grubun potansiyeli nedir?
- Bu potansiyelin ortaya çıkarılması için ne tür teşvikler gerekmektedir?

Bu soruların cevapları doğrultusunda lider, yüksek performans için çalışanlara güçlü iletişim beraberinde gereken eğitim ve donanımı sunmaktadır. Bu sayede çalışanların kendilerine daha fazla güvenmelerini sağlayan lider farklı güdüleme ve teşvik araçlarını kullanarak çalışanların motivasyonlarını artırıcı bir yapı oluşturmaktadır (Hartman ve Harris 1992, 155).

Dönüşümcü liderliğin ne kadar etkin olduğunu inceleyen Bass ve Riggio ortaya çıkarmış oldukları “Full Range Liderlik Modeli” adlı çalışmada dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ile bunların etkinliklerini ortaya koymuşlardır. Şekil 1’de özet halinde gösterilmiş olan bu çalışmaya göre etkileşimci liderliğin boyutlarına göre incelenmesi neticesinde serbest bırakıcı liderlik tarzı en düşük etkinlik düzeyinde görülürken şartlı ödül boyutunun bu tarz liderlikte en etkin oluğu belirtilmiştir.



Şekil 1. Full Range Liderlik Modeli

Kaynak: Bass, Bernard M ve Ronald E. Riggio. *Transformational leadership*. Psychology press, 2006, 10.

Dönüşümcü liderlerin özellikleri şu şekildedir (Bass ve Avolio 1993, 114):

- **Karizma:** Çalışanlara saygı, gurur ve güven duygusu aşılarken aynı zamanda misyon ve vizyonun belirlenmesini sağlar.
- **İlham:** Yüksek beklentiler üzerine iletişim geliştirerek amaç birliği için bazı semboller kullanılır. Çok önemli amaçlar basit anlatımlarla ifade edilir.
- **Entelektüel Uyarım:** Bireyin rasyonelliğini, zekasını, dikkatli şekilde problemleri çözebilmesini destekler.
- **Bireysel İlgi:** Tek tek tüm çalışanlar ile ilgilenir ve onlara önerilerde bulunarak koçluk yapar.

1.2.1.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

Etkileşimci liderlik literatürde iş görücü, görevsel liderlik, yönetsel liderlik ve transaksionel olmak üzere farklı şekillerde isimlendirilmiştir. Bu tipteki liderler astlarına görev ve rollerinin gerekliliklerini açıklayarak onları motive ederek rehberlik etme görevi üstlenmektedirler (Robbins ve Judge 2013, 391). Liderler ve astları arasındaki işe, ilişkiye ve davranışa odaklanan bu tarz, lider ve astlar arasındaki davranış ilişkisi için belirlenmiş dört şekil olduğundan bahsetmektedir. Bunlar şu şekildedir (Bass 1990, 20; Koçel 2013, 695):

1- Koşullu Ödül: Çaba karşılığında ödüllendirmenin yapılmasıdır. Gösterilen yüksek performanslar ödüllendirilerek başarı takdir edilmiş olur. Bahsi geçen ödüllendirme çoğu zaman tüm örgütün görebileceği şekilde yapılarak ödülün manevi etkisi de artırılır. Bunun yapılmasının başlıca nedeni yüksek çabanın karşılıksız kalmayacağının gösterilmesinin istenmesidir.

2- İstisnalarla (Aktif) Yönetim: yapılacak işlerin kural ve standartların belirlenmesi ve bu belirliliklere uyulup uyulmadığı denetlenir ve izlenir. Kurallardan ve standartlardan uzaklaşılması halinde düzeltici tedbirler alınır.

3- İstisnalarla (Pasif) Yönetim: Sadece iş ile ilgili standartlar sağlanmadığında lider duruma müdahil olmaktadır.

4- Serbest Bırakıcı: bu tip liderler sorumluluk üstlenmemekte ve karar vermekten ekseriyette kaçınmaktadır. İş standartlarını belirlemek ve işin yürütülmesi tamamen çalışanların uhdesindedir.

1.2.1.3. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik kavramı literatüre ilk kazandıran 1974’de Max Weber olmuştur (Conger ve Kanungo 1994, 441). Yazara göre karizmatik liderlik bazı kimselerin doğuştan gelen üstün yeteneklerinin bir sonucudur. Sonrasında Conger ve Kanungo tarafından çalışılan kavramda yazarlar karizmatik lider davranışlarını sekiz grupta özetlemişlerdir. Bunlar Şekil 2’deki gibidir:



Şekil 2. Karizmatik Liderlerin Özellikleri

Kaynak: Conger, Jay A., and Rabindra N. Kanungo. "Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement." *Journal of organizational behavior* 15.5 (1994): 442.

1.2.1.4. Demokratik Liderlik

Yaşanılan demografik toplum için bu tarz liderliğin önemi büyüktür. Bu tarz liderler kendilerinde var olan otoriteyi astları ile paylaşma yetkisine sahiptirler ve tek güç olmaktan kaçınmaktadırlar. Genelde astlarının sürekli kendilerini eğitime ve geliştirme çabasında olan bu tarz liderlikte bu bağlamda kurumlar daha etkin kararlar alabilmektedirler. Bu tarz liderliğin ikinci bir faydası ise bu durumun kurum çalışanlarını motive etmesidir. Olumsuz yanı ise karar mekanizmasında yaşanan yavaşlık ve bu nedenle yaşanan kayıplardır. Ayrıca zaman içerisinde grup üyelerinin amaçların farklılaşmasına yol açabilmektedir ve bu durum karmaşaya neden olabilmektedir. Özellikle acil müdahale gereken durumlarda bu liderlik tarzı diğerlerine nazaran daha başarısız olmaktadır (Locke 1999, 81; Yukl 2008, 710). Demokratik liderler takipçilerinin hemen hepsi ile yakın ilişki içerisinde. Liderin fikri duruşu takipçilerine açıktır. Bu tarz liderlerin her bir bireyin fikrini alma çabası konu ile ilgili çok bilgiye sahip olmayan takipçileri zor durumda bırakabilmektedir (Locke1999, 83).

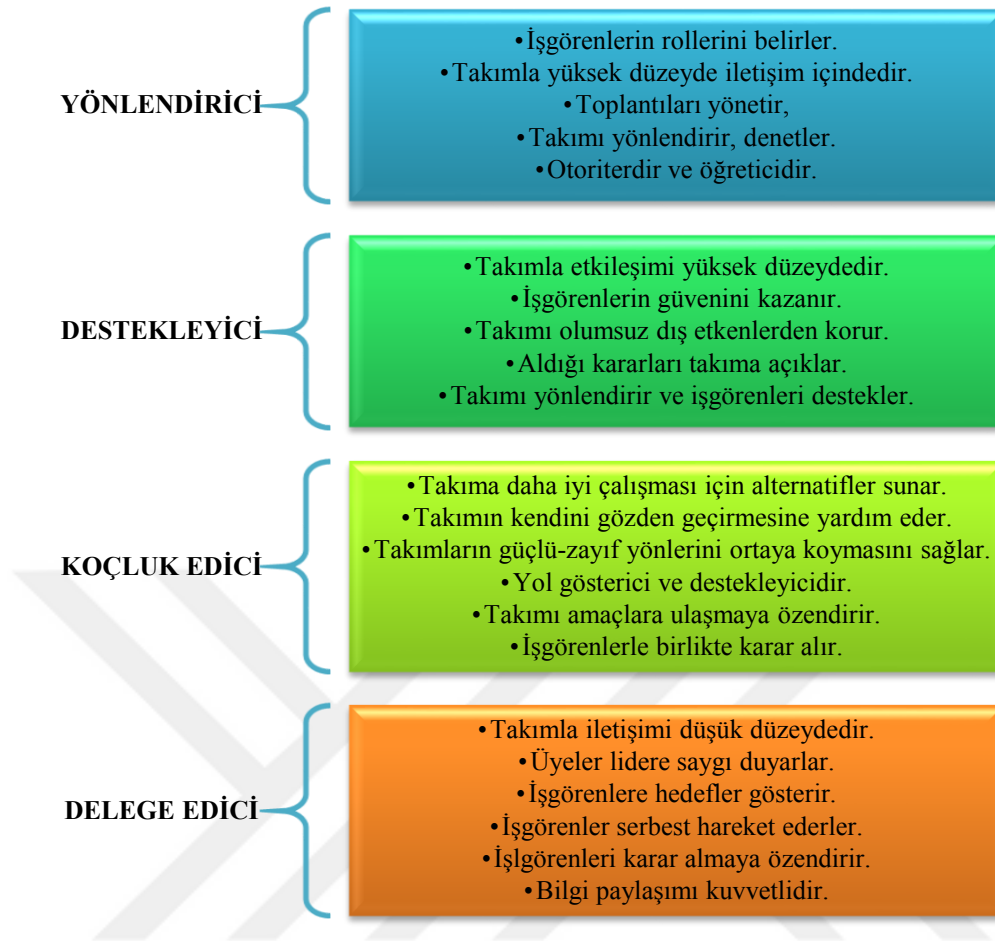
1.2.1.5. Serbestlik Tanıyan Liderlik

Bass (1990, 21) tarafından geliştirilmiş olan bu tarz liderlik liderin örgüt faaliyetleri ile aktif şekilde ilgilenmediğini ifade etmektedir. Örgüt tarafından çok fazla istenemeyen bu durum bazen astlar tarafından tercih edilebilmektedir. Bass ve Avolio (1993, 115) bu tür liderleri yapmış oldukları çalışmada kurumda istendiğinde ortada görünmeyen ve sorunların çözümlerini daima erteleyen liderlik türü olarak tanımlamışlar ve bu durumun örgütsel anlamda istenmeyen bir durum olduğunu ifade etmişlerdir.

Eren (2013, 524) bu tarz liderler yönetsel yetkilere pek ihtiyaç duymadan çalışanları kendi hallerinde başı boş bırakarak çalışanların kendilerine tanınan imkanlarla görev ve sorumluluklarını kendi başlarına yapmalarını bekleyen bir liderlik stilidir. Tam serbesti tanıyan liderin takipçilerine doğrudan bir etkisi yoktur ve çok nadir olarak takipçilerinin neler yaptıklarına bakarlar. Yetkiye sahip çıkmazlar ve yetkinin tüm kullanım hakkını takipçilerine bırakırlar (Eren 2013, 524). Bu tarz liderliğin bazı yararları vardır. Takipçilerin amaç, plan ve politikalarını kendilerinin belirliyor olması, kararlarını kendilerinin alması ve uygulaması onların yönetim ve liderlik becerilerini geliştirmektedir. Ancak bu tarz liderlik ile yönetilen bir grubun başarılı olabilmesi için grup üyelerinin yeter derecede kültür seviyesine, iş bölümü yapabilmesine ve sorumluluk duygusuna sahip olmaları gerekmektedir (Eren 2013, 526).

1.2.1.6. Takım Liderliği

Takım çalışmalarında liderlik önemli bir mevhumdur keza liderin performansı takımın performansını etkilemektedir. Takım lideri olan kişi eşgüdümlü şekilde takımın iletişimini, organizasyonunu, motivasyonunu organizasyonunu yapmakla yükümlüdür. Literatür incelendiğinde takım liderliğinin dört alt davranış şekli ile gruplandırıldığı gözlemlenmektedir. Bu dört şekil ve içeriği Şekil 3 deki gibidir (Çankaya ve Karakuş 2010, 168):



Şekil 3. Takım Liderliği Tarzları

Kaynak: Gordon, Raymond D. "Conceptualizing leadership with respect to its historical-contextual antecedents to power." The Leadership Quarterly 13.2 (2002): 151-167.

Takım liderliğindeki en önemli konulardan birisi lider bireyin takım stratejisine yönelik, takımdaki motivasyonu diri tutması, misyonu sürekli göz önünde tutması ve anlaşmazlıkları gidermesidir (Zaccaro, Rittman ve Marks 2001, 452).

1.2.1.7. Otokratik Liderlik

Bu tarz liderlikte tüm kararlar lider tarafından alınır ve tüm güç liderde toplanmış şekildedir. Bu lider tipi için en iyi çalışan ise tüm talimatları eksiksiz yerine getirendir ve onların bağlılık ve sadakatine çok önem vermektedirler (Yukl 2008, 712). Takipçileri ile herhangi bir tür ilişki içerisinde olmayan bu tarz liderler tüm takipçilerine yine kendilerinin belirlemiş olduğu sözcüler vasıtası ile ulaşmayı tercih etmektedir. Bu liderlikte hiçbir söz hakkı olmayan takipçiler liderin koymuş olduğu

kararlar ce sınırlar çerçevesinde davranmaya hatta düşünmeye zorlanmaktadır (Erkutlu 2014, 58). En olumsuz yanı liderin çalışanların duygularına hiçbir şekilde önem vermiyor olmasıdır ve bu durum çalışanlarda bağlılık ve tatmin düzeylerinin azalmasına neden olmaktadır (Yukl 2008, 713).

Genellikle merkezi otoriteye sahip olan bu tür liderlerin en belirgin özellikleri kendi kararlarını kendilerinin veriyor olmasıdır. Bu tarzda tüm yetki lider bireyde toplanmış ve lider kendisine güvenilmesini isteyerek tüm kararlarının uygulanmasını istemektedir. Bu tarz liderlikte başarı lider bireyin kendi karakteri, ona duyulan saygı ve zekası ile yakın ilişkilidir (DeCremer 2007, 1388).

1.2.1.8. Hizmetkar Liderlik

Greenleaf tarafından ortaya atılmış olan ve aslında çoğu liderlik türünü içinde barındıran bu tarz liderlik türünün ortaya çıkış hikayesi oldukça ilginçtir. Yazarın okuduğu “Doğuya Yolculuk” isimli hikayede yolculuk eden bir grup topluluk içerisinde tüm topluluğa hizmet eden doğaüstü bir varlık olan Leo isimli biri vardır. Leonun kaybolması sonucu yolculuk eden topluluk içinde karmaşa ve kaos oluşmuştur ve yolculukları engellenmiştir. Grup Leo olmadan yolculuk etmek istememiş, Leo aranarak bulunmuş ve grubun liderinin aslında hizmetli gibi görünen Leo olduğunun farkına varılmıştır. Bu hikayeden etkilenen Greenleaf hizmetkar liderlik kavramını oluşturmuş ve bu tarz liderlikte öncelikle lider bireyin hizmetli olması gerektiğini belirtmiştir. Başka bir deyişle yazara göre lider olan bireyin öncelikli duygusu hizmet etmek olmalıdır. Bu bireyler zaman ilerledikçe yetenekleri olan yönlendirme gücünü kullanarak bir süre sonra hem hizmetkar hem de lider olmaktadır (Greenleaf 1977, 21-24).

Hizmetkar liderlik aynı zamanda grubu yöneten bireyleri üstlenmiş oldukları rollerinde köklü değişiklikleri zorunlu kılan bir liderlik türüdür. Buchen (1998, 126) hizmetkar liderin takipçileri ile karşılıklı güvene dayanan ilişkiler içerisinde olduğunu ve onların geleceklerini düşündüğünü, Russell (2001) ise bu tarz liderlerin takipçilerine değer verdiğini, otoriter olmayacak şekilde eğitim ve gelişimlerini desteklediğini belirtmiştir (Russell ve Gregory 2002, 147).

1.2.1.9. Toksik Liderlik

Liderlik yapıcı olduğu kadar yıkıcı ve olumsuz da olabilmektedir ki toksik liderlik türü de yıkıcı etki gösteren liderlik türlerinden biridir. toksik liderler kötü davranışları olan, art niyetli, hoşnut olmayan ve uyumsuz liderler olarak tanımlanmıştır. Lipman ve Blueman (2005, 3) ise kavramı, işlevi olmayan nitelikleri ve yıkıcı davranışları ile örgüte olduğu kadar topluma da hatta önderlik ettiği ulusa kalıcı ve ciddi şekilde zarar veren bireyler olarak tanımlamışlardır. Dolayısı ile astlarına ve kurumuna kötü davranışları ile zarar veren liderler toksik lider olarak değerdendirilmektedirler.

Toksik liderlik davranışı Reed tarafından hastalık olarak tanımlanmıştır. Yazar üç belirtinin bu davranış şeklinin bir hastalığa işaret ettiğini belirtmiştir. Bu davranışların ilki lider bireyin astların refahına yönelik kaygısı, ikincisi, hem kişisel hem de kişiler arası ilişkilerinde kurum iklimini negatif etkilemeleri üçüncüsü ise kişinin sadece kendi menfaatine odaklanmasıdır (Reed 2004, 69).

1.2.1.10. Etik Liderlik

Felsefe ve teoloji disiplinlerinde çokça araştırılmış olan etik kavramı sosyal disiplinlerde nispeten daha yenidir (Mayer vd. 2009, 1). Etik kavramı bir toplumun istediği, uygun bulduğu ve değerdendiği ahlak türleri ile ilgilidir. Dahası etik bireysel erdem ile alakalıdır. Etik liderlikte belirli bir durumda doğru ve yanlış, iyi ve kötü olanı belirleyerek, liderin karar vermede uyması gerekli kurallar ve ilkeler konusunda rehberlik etmesini açıklamaktadır. Aynı bir teori olarak ele alınsa da etik liderlik tüm liderlerde istenen bir özelliktir ve ahlaklı bir insan boyutu etik liderliğin niteliklerini ifade etmektedir (Northouse 2014, 330).

Liderin kurum içerisinde etkileyici özellik göstermesi onun tüm davranışlarının kuruma yayılmasını sağlamaktadır. Bir başka deyişle lider birey ne kadar etkili ise o kadar iyi rol model olmaktadır. Brown vd. (2005, 121) etik davranışlar sergileyen liderlerin uyumluluk içerisinde çalışanlarını yönettiğini bu bağlamda hem yasal hem de olumlu kurum kültürü oluşturduğunu belirtmişlerdir. Trevino vd. (2000, 130) ise etik liderliği ahlaklı olma kavramı ile açıklamışlar ve bu tarz yöneticilerin gerek ödöl

gerekse ceza sisteminde adil davranışlar sergilemesi ile çalışanlarını bilinçli şekilde güçlendirdiklerini belirtmişlerdir.

1.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Bu alandaki teoriler liderlerin takipçilerine karşı sergiledikleri davranışları merkeze almıştır. 1940-60 arası liderlik çalışmalarında özellikle özellikler yaklaşımının yetersizliklerinin ortaya çıkmış olması araştırmacıları farklı yönlere sürüklemiştir. Çünkü özellikler teorisi savunucuları liderlik için uygun kişiye odaklanırken davranışsal teorilerin savunucuları bir bireyin lider olabilmesinin eğitim ile mümkün olabileceğini ortaya atmışlardır (Robbins ve Judge 2013, 380). Bu araştırmalar Davranışsal Liderlik Teorilerini çıkarmıştır. Yaklaşım liderin davranışlarına başka bir deyişle takipçileri ile iletişimde liderin neyi nasıl yaptığına odaklanmıştır. Kuramın araştırmacılarının bireysel özellikler yerine davranışa yönelmesinin nedeni ise davranışın daha kolay gözlemlenebiliyor olmasıdır (Güney 2017, 363).

Teori ana fikir olarak liderleri etkin ve başarılı yapan hususun özelliklerinden ziyade liderlik yaparken göstermiş olduğu davranışlar, takipçileri ile ilişkilerinin özelliklerine odaklanmıştır. Yaklaşımında liderin takipçileri ile iletişimi ve karar verme şekli, yetki devredip etmediği, kontrol ve planlama şekli, amaçları ne şekilde belirlediği, problemleri çözme şekli vb. gibi tüm liderlik konularında liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak savunulmuştur (Koçel 2013, 577).

Davranışsal yaklaşım pek çok teorisyen tarafından çalışılmıştır. Yapılan ilk çalışmaların bir kısmı liderin kişilik özelliklerinden daha fazlasını göz önünde bulundurmak gerektiğine işaret eden Stogdill'in bulgularına dayanarak Ohio Devlet Üniversitesinde yapılmıştır. Bu esnada hem Michigan Üniversitesinde de paralel zamanlı daha küçük gruplarda liderlik sürecinin işleyişine yönelik araştırmalar yapılmıştır. 1940'larda yapılan bu çalışmaların ardından 1960'ların başında Blake ve Mouton (1982, 275-291) tarafından ilişki ve görev davranışlarının yöneticiler tarafından kurumlarda ne şekilde kullanıldığına yönelik araştırmalar olmuştur. Bahsi geçen araştırmalar davranışsal yaklaşım literatür tarihinde en güçlü temsilciler olarak kabul görmüştür (Northouse 2014, 75-76). Tüm yapılan çalışmaların ardından liderlik

tarzları saptanmış ve saptanan bu tarzların etkinlikleri araştırılmıştır (Koçel 2013, 577).

1.2.2.1. Mc Gregor X-Y Modeli

Douglas Mc Gregor (1989, 314-324) modelden ilk olarak “*The Human Side of Enterprise*” isimli kitabında bahsetmiştir. Modelde ana fikir olarak liderlerin olaylara bakış açıları ve ön kabullerinin almış oldukları kararlara etkisi vurgulanmaktadır. Yazar yönetme ve denetleme üzerine var olan geleneksel görüş için şu ifadeleri kullanmıştır; “*Her yönetsel karar ve eylemin temelinde insan yapısı ve davranışı ile ilgili sanrılar vardır*”. Yazara göre yöneticilerin davranışlarını ihsanların davranışları ile ilgili varsayımları etkilemektedir. Bahsi geçen varsayımlar X ve Y teorisi olmak üzere birbiri ile tezat görüşleri ihtiva eden iki ayrı grupta toplanmaktadır. Bunlar şu şekildedir (Koçel 2013, 581):

X Teorisi; Statik kalıplardan oluşan bu teoride ana ilke, denetim ve yönetimde rasyonelleşmeyi ve otoriter bir uygulamayı gerçekleştirmektir. Teorinin varsayımları ise şu şekildedir (Erkutlu 2014, 45):

- Genelde insanlar işlerini sevmezler ve fırsat bulduklarında işten kaçmanın yollarına bakarlar.
- İnsanlar genelde yönetilmeyi tercih ederler ve sorumluluktan kaçarlar. Aynı zamanda güvenliğe önem vererek hırslı olmazlar.
- İnsanlar bencil şekilde kendi amaç ve hedeflerini örgüt amaç ve hedeflerinden daha önde tutarlar.
- İnsanları örgütün amaçları için zorlamak, yönetmek, denetlemek ve ceza ile korkutmak şarttır.
- İnsanlar ekonomik anlamda daha çok güdülenebilirler.
- İnsanlar değişimden hoşlanmaz ve direnç gösterirler. Bu bağlamda sorun çözmede de başarılı değildirler.

Y Teorisi; bu inançtaki yöneticiler katılımcı ve daha demokratik davranış sergilemektedir. X teorisi gibi statik olmayan dinamik yapılı bu teoride ana ilke, insanlara kendi amaçlarına en iyi şekilde ulaşabilmesi için en iyi yolun örgüt

amaçlarına ulaşma olduğunu gösterecek ortam oluşturmak gerektiğidir (Kaynak 1990, 40). Teorinin varsayımları şu şekildedir (Güney 2017, 369):

- Eğer şartlar uygun hale getirilebilirse insanlar için iş bir oyun hatta dinlenme haline gelebilir.
- İnsanlar belirlenmiş amaçlar için kendi öz denetimlerini uygulayıp kendilerini yönetebilirler.
- İnsanlar tembel yapılarda değillerdir ancak kurumlarında yaşamış oldukları tecrübeler onları tembelleştirebilir.
- Tüm sağlıklı insanların çalışmak için yeter derecede potansiyeli vardır. Uygun ortam ve koşullar oluşturulabildiği zaman hem sorumluluk almayı hem de aldıkları sorumluluğu geliştirmeyi öğrenebilirler.
- Her bir yöneticinin veya liderin esas görevi takipçilerine gizli güç ve yeteneklerini örgüt yararına kullanıp ortaya çıkarabilecekleri ortamlar oluşturmaktır.

Her iki teoride bazı sanrılar üzerine kurulmuştur. Bu sanrılar, yönetimin fırsat sunması, potansiyel gücü çözmesi, engelleri kaldırması, gelişim ve büyümeyi tetiklemesi, önderliği geliştirmesi gibi görevleri yüklenmiş bir fonksiyon olduğunu öngörmektedir (Kaynak 1990, 39).

1.2.2.2. Likert Sistem Modeli

Michigan Üniversitesinde Rensis Likert tarafından ortaya atılmış olan teoride dört farklı liderlik davranış biçimi tanımlanmaktadır (Kaynak 1990, 31). Teoriye göre kurumlarda var olan yönetim sistemi bir ile dört arasında uzanan bir devamlılıktadır. Sistem üç ve sistem dört tipi yönetimde verimlilik yüksek, sistem bir ve sistem iki tipinde bir yönetimde ise düşüktür. Bu sistemler kısaca şu şekildedir (Eren 2012, 35):

- **Sistem 1:** bu tip sistemde yönetim astların kararlara katılımına nadir olarak ortam sağlamaktadır ve genelde kararlar tepe yönetimde alınarak hiyerarşik düzende aşağı yönde iletilmektedir. Yönetimin astlar ile ilişkisinde korku hâkimdir ve iletişim düzeyi düşüktür.

- **Sistem 2:** birçok karar ve kontrol yine üst yönetimde alınırken sınırlar dâhilinde bazı karar ve kontroller alt yönetimde alınmaktadır. Çalışanları güdüleme yöntemlerinde ödül ve ceza kullanılmaktadır.
- **Sistem 3:** örgüt politikaları ile ilgili kararlar üst yönetimde alınırken astlara da bazı özel ve teknik kararlar almaları için izin verilen bu sistemde kontrol eylemleri orta ve üst kademeden alt kademeye doğru kaydırılmıştır.
- **Sistem 4:** tüm örgütte eş güdümlü olacak şekilde karar verme olanağı tanınan bu sistemde astlara ayrıca amaç saptama, ödül artırma, faaliyet değerlendirme ve yöntem geliştirme gibi konularda imkân verilmiştir. Ayrıca örgütün tüm kontrolünden astlar da sorumludur.

1.2.2.3. Blake-Mouton Modeli

Blake Mouton Matrisi olarak da literatürde karşılaşılan bu modele ismini araştırmacıları olan Mouton ve Blake vermiştir. Texas Üniversitesinde yürütülmüş olan çalışmalarda Ohio Devlet Üniversitesinde yapılan araştırmaların yaklaşımına yakın bir teori ortaya konmuştur. Yazarların araştırmalarında önce “*Yönetel Matris*” sonrasında ise “*Liderlik Matrisi*” olarak adlandırılan yapı oluşturulmuştur (Northouse 2014, 79). Genellikle örgüt içi geliştirme programlarında kullanılan yapı lider davranışlarını iki alt başlıkta toplamıştır. Bunlar şu şekildedir (Koçel 2013, 580):

- Üretime yönelik olma
- Bireyler arası ilişkilere yönelik olma

Matrisin genel özetlenmiş hali Tablo 5’deki gibidir:

Tablo 5. Blake Mouton Matrisi

KİSİYİ DİKKATE ALMA	Yüksek	9	1,9 Taşra Kulüp Yönetimi: ihtiyaçlara tatmin edici düzeyde ilişkiler için önem veren samimi, rahat ortam oluşturan.					9,9 Takım Yönetimi: ortak amaç kurumun amacıdır ve bu liderler başarmakta kararlıdır. İlişkiler güvene ve saygıya dayalıdır.					
		8											
		7											
	Düşük	6		5,5 Örgüt Adamı: tatmin düzeyinde performans için kişilere moral veren onları koruyan dengeli davranışları olan									
		5											
		4											
		3	1,1 Etkisiz Yönetim: örgüt üyeliğini devam ettirebilmek ve gerekli işleri yapmak için azami çaba sarf eden.					9,1 Otorite Bağlılık: iş performansı ve çalışma koşullarına asgari seviyede insan müdahalesi olacak şekilde teşkil eden.					
		2											
		1											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9			
		Düşük Yüksek											
		ÜRETİMİ DİKKATE ALMA											

Kaynak: Koçel Tamer, “İşletme Yöneticiliği.” 14. Baskı. İstanbul: Beta, 2013, s.580.

Matrise göre belirlenmiş liderlik modelleri şu şekildedir (Northuse 2014, 80):

Etkisiz Yönetim (1,1): Hem görev hem de kişiler ile alakalı endişeleri olan liderlerdir ve tarafsız ve çekingen davranmaktadırlar. Astları ile az iletişim kuran bu liderlik tarzında lider bireyler çekimser, umursamaz, duygusal ve uysal olarak tanımlanabilmektedirler.

Otorite Bağlılık (9,1): Bu tarz liderlikte iş ve görev çok önemlidir ve kişilere az önem verilir. Liderler astlarına verdikleri talimatlar haricinde onlarla iletişime geçmez. Bu tarzda önemli olan sonuçtur ve çalışanlar sonuca ulaşma yolunda araç olarak görülmektedir. Bu liderler sıkı kontrolcü, hırslı ve bunalıcıdır.

Örgüt Adamı (5,5): İlmli liderlik olarak da adlandırılan bu tarzda liderler iş ve görev için orta düzeyde duyarlılığa sahiptir. Bu liderler bireyler ile ilişkileri ve yapılacak iş arasında bir denge kurmaktadırlar. Bu liderler ılımlı ortam oluşturarak anlaşmazlıkların etkisini azaltırlar ve hedefe ulaşma yolunda bazı kararlarında geri adım atarlar.

Taşra Kulüp Yönetimi (1,9): İşin tamamlanması ile ilgili az endişe duyan ancak bireyler arası ilişkilerde fazla endişe duyan bu tarz liderler, üretime değil çalışanların duygu ve davranışlarına odaklanırlar. Uyumlu, yardımsever, rahatlatıcı ve tartışmaların yaşanmadığı olumlu bir iklim oluştururlar.

Takım Yönetimi (9,9): Bu liderler işe de göreve de önem verirler ve ekip çalışması ve örgüte katılımı desteklerler. Kararlı hareket eden bu tarz liderlikte lider birey öncelikleri net şekilde belirler, açık fikirli şekilde yapılacakları harfi harfine yerine getirir.

1.2.2.4. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Rensis Likert tarafından 1947’de Michigan Üniversitesinde başlatılan Tannenbaum ve Schmidt tarafından yürütülen çalışmalar Ohio Devlet Üniversitesi çalışmalarından farklı olarak daha küçük gruptaki liderlik davranışlarının performansları üzerine yapılmıştır (Northouse 2014, 77). Bu üniversitedeki çalışmaların amacı grupta tatmin ve performansa katkısı olan faktörlerin neler olduğunu belirlemektir. Çalışmalarda tatmin, verimlilik, çalışan devir hızı, devamsızlık, motivasyon, maliyet vb. faktörler üzerine araştırma yapılmıştır (Koçel 2013, 579).

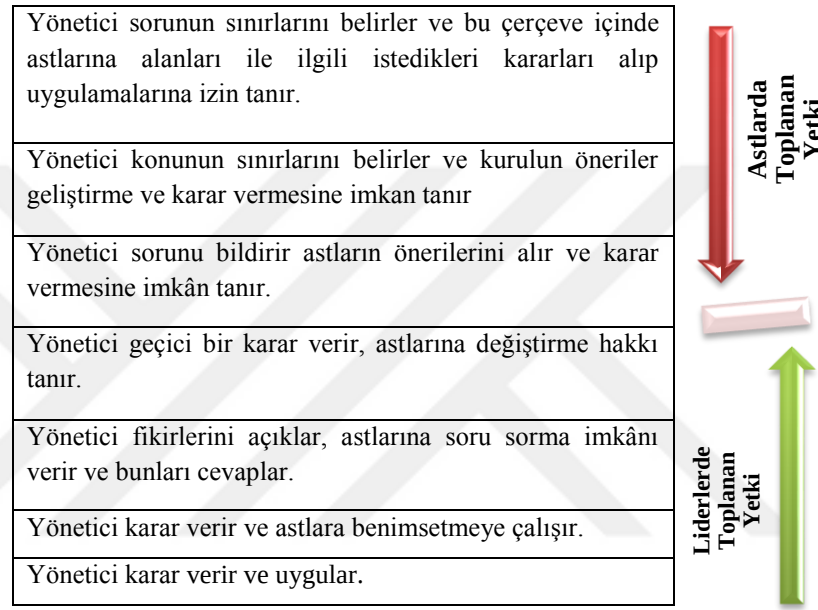
Bu araştırmalar Ohio Devlet Üniversitesindeki çalışmalara yakın şekilde başlıca iki tür liderlik davranışı ortaya koymuşlardır. Bunlar şu şekildedir (Robbins ve Judge 2013, 380):

Çalışan Odaklı Lider: çalışanların bireysel ihtiyaçlarına ve bireyler arası ilişkilere önem veren liderlik türüdür.

Üretim Odaklı Lider: işin içeriği ve tekniği ile ilgilenen, grupların başarısına odaklanan liderlik türüdür.

Ohio Devlet Üniversitesindeki araştırmacılardan farklı olarak Michigan Üniversitesindeki araştırmalarda başlangıçta işçi ve üretim oryantasyonları birer karşıt uç olarak kavramsallaştırılmıştır. Bu çalışma üretim odaklı liderlerin işçilere doğru az odaklandığını, işçilere odaklı liderlerin ise üretime az odaklandığını göstermiştir

(Northouse 2014, 78). Çalışma sonuçları işe yönelik liderlerin çalışanları belirlenmiş yöntem ve ilkelerle çalışma durumlarını kontrol eden, bu süreçte ödül (mevki) ve ceza sistemini ağırlıklı kullanan liderlik tarzı gösterdiklerini ortaya çıkarmıştır. Zıt şekilde çalışana yönelik liderlerin ise çalışanların tatminini artıracak şekilde yetki devri yapan ve onların gelişimi ile ilgilenen davranış sergiledikleri görülmüştür (Koçel 2013, 579). Çalışmaların sonucu özet halinde Şekil 4’deki gibidir:



Şekil 4. Michigan Araştırmaları Lider-Takipçi İlişkileri

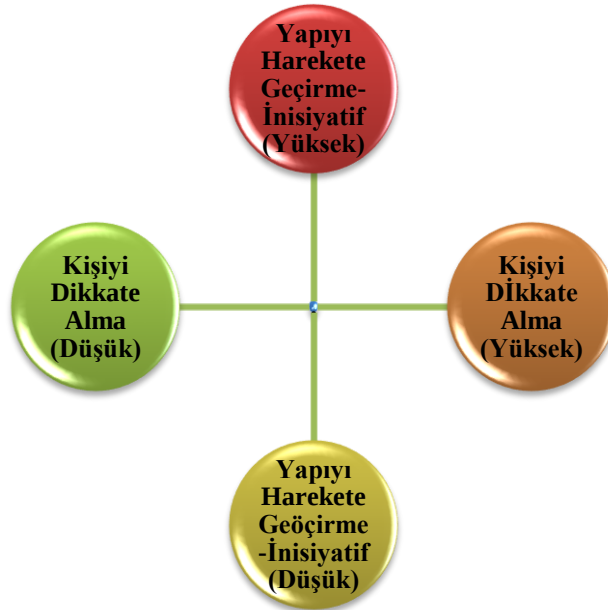
Kaynak: Eren Erol, “Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar.” 11. Baskı. İstanbul: Beta, 2013, 443

1.2.2.5. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

1940’larda Ohio Devlet Üniversitesinde yapılan çalışmalar bilinen en kapsamlı çalışmalardır (Robbins ve Judge 2013, 380). Araştırmacılar liderlik davranışlarını belirlemek için 1800 civarı maddeden oluşan bir liste hazırlamış ve 150 maddeye indirgeyerek “*Lider davranışı Betimleme Ölçeği (LDBÖ)*” oluşturmuşlardır. Oluşturulmuş bu anket askeriye den endüstriye pek çok örgüte dağıtılmış ve toplanan anketler sonucunda elde edilen sonuçların bazı davranış gruplarında liderlerde tipik olduğunu göstermiştir. Ardından Stogdill 150 maddeyi daha da kısaltmış ve LBDÖ

XII olarak literatürde yer alan ve sıklıkla kullanılan anketi oluşturmuştur (Northouse 2014, 76).

Yapılan tüm çalışmaların sonucunda liderlik davranışlarında kişiyi dikkate alma ve inisiyatif olmak üzere iki değişkenin önemli olduğu elde edilmiştir (Koçel 2013, 578). İnisiyatif alma liderin davranışlarının görevi yerine getirmeye yönelik olmasıdır. Bu tarz davranışta liderler astlarının rol ve görev tanımlamalarını yapmakta ve amaçları belirlemektedir (Yukl 1999, 288). İnisiyatif ise liderlerin belirlenmiş amaçlara ulaşabilmesi amaçlı kendi rolünü ve çalışanların rolünü belirlediği şekildir. Yapıyı harekete geçirme olarak da adlandırılan bu önemli değişkende lider amaca ulaşmayı hedefleyerek hem ilişkiler hem de yapılacak işi örgütlemektedir. Bu tarz liderler yapılacak işlere çalışanları atar, atadığı bu çalışanlardan daha önce tanımlanmış performansı göstermelerini bekler ve işlerin teslim tarihinden önce tamamlanması gerektiğini vurgular (Robbins ve Judge 2013, 380). Kişiyi dikkate alan liderler kişiler ve kişiler arası ilişkiler ile ilgilenmektedir. Bu tarz liderler astlarının duygu ve gereksinimleri ile ilgilenerek arkadaşça ve destekleyici tavır sergilemektedirler (Yukl 1999, 288). Yapılan araştırmanın bir özeti Şekil 5’deki gibidir:



Şekil 5. Ohio Devlet Üniversitesi Araştırmasına Göre Liderlik Davranışları

Kaynak: Koçel Tamer, “İşletme Yöneticiliği.” 14. Baskı. İstanbul: Beta, 2013, 680.

1.2.3. Durumsallık Teorileri

Woodward, Tavistock Enstitüsü ve Aston Grubu gibi öncü çalışmalar 1950'lerde temeli 1920'lerin Fen Bilimlerine dayanan ve sistemlerin dışında ve uzağındaki teknoloji benzeri herhangi bir unsurun sistemin yapısına etkisini inceleyen Genel Sistemler Teorisinin yönetsel biçimde keşfi ile uğraşırken sosyal bilim disiplinleri de uzaktaki faktörlerin işletmeleri etkileyebileceğini görmüş ve incelemeye başlamışlardır. Yönetimin diğer fonksiyonlarında olduğu gibi liderlik fonksiyonunda da bu etkinin incelenmesi aslında durumsallık yaklaşımının temellerini atmıştır (Koçel 2013, 247).

Bu nedenle liderliğin davranışsal ve özellikler teorilerinin ardından gelen durumsallık teorisi diğer önceki teorilerin ilgilenmediği bir alan olan ortam ve koşullara dikkat çekmektedir. Her ne kadar liderlik takipçiler tarafından kabul edilme ve izlenilme süreçlerini içerse de bu süreci etkileyen başka unsurları da dikkate almak gerekmektedir. Bahsi geçen unsurlar çok çeşitli olabileceği gibi, örgütün sosyal, yapısal ve teknik nitelikleri, yakın çevresindeki çıkar grupları, ulusal, uluslararası, hukuksal, siyasi, teknik, teknolojik, kültürel, sosyal, ekonomik çevre şartları şeklinde örnekler verilebilir. Bu ve daha pek çok unsurun etkisi altında asıl olan ise en iyi liderlik tarzının aranıyor olmasıdır (Eren 2013, 447). Teori temelinde farklı koşullara göre farklı liderlik tarzlarının gerekliliğine dayanmaktadır ve liderliğin destekleyici ve yol gösterici boyuttan ibaret olduğunu, her bir boyutun başka durumlarda uygulanması gerektiğini belirtmektedir (Northouse 2014, 99).

1.2.3.1. Hersey Blanchard Durumsal Liderlik Kuramı

Bu kuramın dikkat çektiği nokta astların olgunluk düzeyidir. Kurama göre astların az öz güvene sahip olması, eğitim veya yeteneklerinin düşüklüğü gibi faktörler liderlerinden beklentilerini değiştirmektedir (Eren 2013, 459). Kuramın fikir babaları olan Hersey ve Blanchard olgunluğu, bireylerin kendi davranışlarını yönlendirmesinde sorumluluk alma yetenek ve istekleri olarak tanımlamışlardır. Her bir çalışanın olgunluğu farklı aşamada olabilir ve olgunluk aynı zamanda geliştirilebilir bir özelliktir (Hambleton ve Gumpert 1982, 226).

Kurama göre astların olgunluk seviyeleri ve türleri iki alt başlıkta ve dört boyutta incelenmektedir. Bu boyutlar Tablo 6 daki gibi ve alt başlıklar da şu şekildedir (Erkutlu 2014, 68):

- İşe yönelik olgunluk; görevin yerine getirilmesi için gerekli olan yetkinlik, yetenek ve kapasitedir ve geliştirilebilir bir olgudur.
- Duygusal (psikolojik) olgunluk; çalışanların kendilerine duyduğu saygı ve güven sonucunda oluşan motivasyondur. Bu olgunluk çalışanların başarma ve sorumluluk alma isteği ile meydana çıkmaktadır.

Tablo 6. Hersey Blanchard Teorisine Göre Astların Olgunluk Boyutları

	<i>EMİR VERME(M1)</i>	<i>İKNA ETME(M2)</i>	<i>KARARLARA KATILIM(M3)</i>	<i>YETKİ DEVRİ(M4)</i>
Olgunluk Seviyesi	En düşük	Düşük	Yüksek	En yüksek
Açıklama	Lider astlara ne zaman ne yapması gerektiğini belirterek onları yetiştirmelidir.	Lider hem göreve hem ilişkilere önem vermelidir.	Lider göreve az ilişkilere çok önem vermelidir.	Lider göreve de ilişkilere de az önem vermelidir. Keza astlar kendilerine yetebilmektedir.

Kaynak: Güney, Salih. “Örgütsel Davranış.” 4. Baskı. Ankara: Nobel Yayın, 2017, s. 379.

Hersey ve Blanchard liderliği davranış ve görev kavramları olmak üzere iki alt boyutta incelemişlerdir. Bu temelden yola çıkarak yazarlar dört temel liderlik boyutu belirlemişlerdir. Bu boyutlar Tablo 7’deki gibidir:

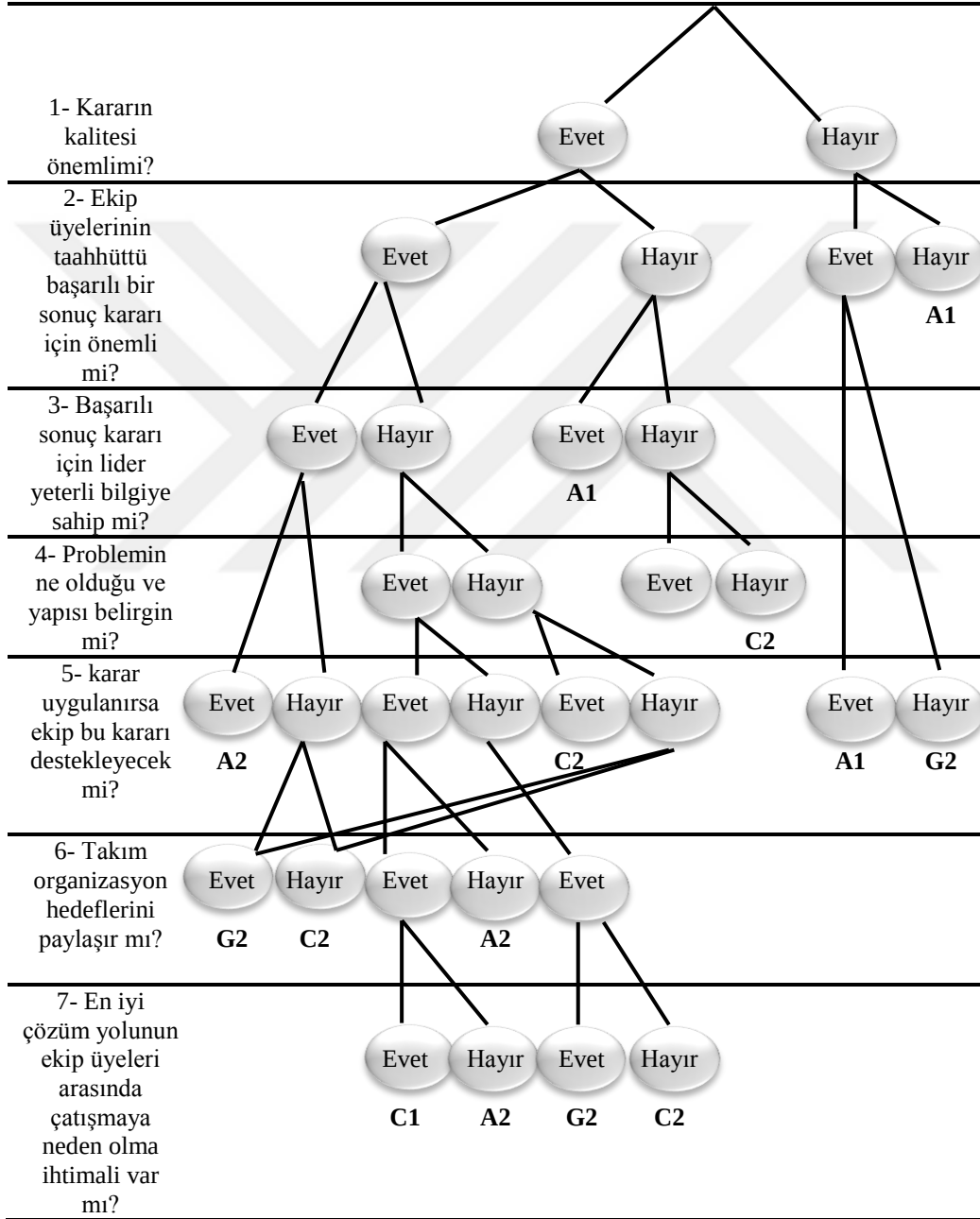
Tablo 7. Hersey Blanchard Liderlik Boyutları

	<i>ANLATAN (S1)</i>	<i>SATIŞÇI (S2)</i>	<i>KATILIMCI (S3)</i>	<i>YETKİ DEVREDEN(S4)</i>
Göreve Düşkünlük	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük
İlişkiye Düşkünlük	Düşük	Yüksek	Yüksek	Düşük
Özellik	Her bir çalışana ne yapması gerektiğini söyleyen talimat veren ve bu amaçla tek yönlü ilişki kuran.	Görev talimatlarını verirken bireye de önem veren takipçilerini destekleyen ılımlı ilişki kuran.	Karar almada astların düşüncelerine de önem veren.	Astlarla iletişimi işe yönelimi ve ilişkisi zayıf olan.

Kaynak: Hambleton, Ronald K., and Ray Gumpert. "The validity of Hersey and Blanchard's theory of leader effectiveness." Group & Organization Studies 7.2 (1982), s.228.

1.2.3.2. Vroom –Yetton Karar Verme Kuramı

Vroom ve Yetton tarafından 1973’de oluşturulan kurama Jago’nun da katılımı da olmuştur ve bu yüzden literatürdeki bazı kaynaklarda Vroom-Yetton-Jago Kuramı olarak da geçmektedir. Kuram bir karar ağacı ile özetlenmiştir ve karar ağacı Şekil 6 daki gibidir:



Şekil 6. Vroom –Yetton Karar Ağacı

Kaynak: Mindtools, The Vroom-Yetton-Jago Decision Model Erişim Tarihi: 02.11.2019.

https://www.mindtools.com/pages/article/newTED_91.htm

Kurama göre bir liderin davranışları görevlerinin yapısına uygun olmalıdır ve liderin karar sürecinin ardından vermiş olduğu kararın etkili olabilmesi takipçilerinin kararı kabul etme seviyeleri ile alakalıdır. Bahsi geçen bu kabul takımın performansını etkilemektedir (Vroom ve Jago 1978, 152).

Kuramda yedi farklı duruma ait bir karar ağacı oluşturulmuş ve karar süreci ile ilgili beş liderlik tarzı önerilmiştir (Robbins ve Judge 2013, 385). Modelde beş alternatif liderlik şekli (G2,C2,C1,A1,A2) ve yedi durumsallık boyutu oluşturulmuştur. Modele göre bu çerçevede uygulanabilecek beş farklı liderlik davranışı vardır ve yedi durumsallık sorusu ile etkinliği ortaya konmaktadır. En uygun karar için bahsi geçen bu yedi soru cevaplandırılmalıdır (Özkalp ve Kırel 2013, 322).

Araştırmacılar belirli durumlarda hangi karar prosedürlerinin daha etkili olacağını göstermeye çalışarak belirlemiş oldukları beş farklı karar prosedürünü şu şekilde açıklamışlardır (Anderson vd. 2001, 199):

- A1 ve A2: iki farklı tür otokratik karardır.
- C1 ve C2: iki ayrı tür danışma nitelikli karardır.
- G2: lider ve grubun ortaklaşa almış olduğu karardır.

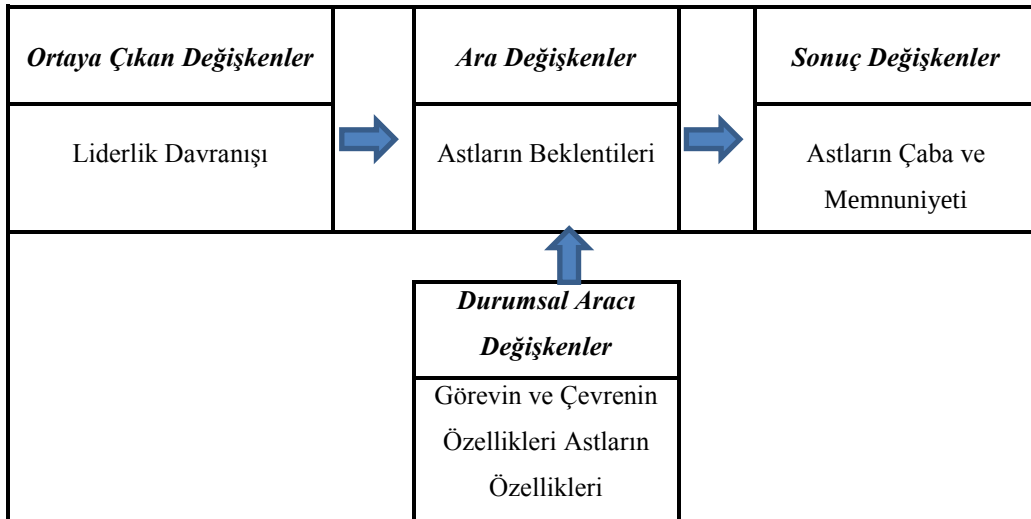
Modeldeki yedi farklı durum ise şu şekildedir (Hughes, Ginnett ve Curphy 2012, 526; Mindtools, The Vroom-Yetton-Jago Decision Model Erişim Tarihi: 02.11.2019. https://www.mindtools.com/pages/article/newTED_91.htm):

1. Alınacak kararın kalitesinin ne kadar önemli olduğu
2. Ekip üyelerinin alınacak kararlara katılım düzeyinin ne kadar önemli olduğu
3. Başarılı sonucu getirecek kararı almak için liderin ne kadar bilgili olduğu
4. Problemin ne olduğu ve yapısının ne olduğu
5. Ekip üyelerinin kararı ne derece destekledikleri
6. Ekip üyelerinin kurum hedeflerini ne derecede paylaştıkları
7. Alınacak kararın ekip içerisinde çatışmaya neden olup olmayacağı

Kuram bazı durumlar karşısında lider ve takipçilerin ilişkileri sonucu oluşan lider davranışlarına ve takipçilerin kararları kabul etmesinin daha etkili sonuçlar verebileceğine odaklanmaktadır (Erdoğan 1991, 361).

1.2.3.3. Evans House Yol Amaç Kuramı

Kuram ilk olarak Evans, House Mitchell ve Dessler tarafından yapılan çalışmalarda ortaya konmuştur. Temeli motivasyon kavramına dayanan kuram liderlerin takipçilerini ne şekilde motive ettiklerini araştırmaktadır (Northouse 2014, 137). Ohio Devlet Üniversitesi araştırmalarının anlayış ve yapıyı harekete geçirme boyutlarının uyarlanması olarak da düşünülebilecek olan kuramda bu durumun neticesi olarak bir motivasyon teorisi olan Beklenti Teorisinin bir çıkarımı olarak görülmektedir (Robbins ve Judge 2013, 384). Kısa bir deyişle kuram yapılan faaliyetlerin bireyi amaçlara ulaştıran bir araç olduğu kabulüne dayanmaktadır (Eren 2012, 459). Teoriye göre en etkin liderlik astların motivasyonlarının artırılması, amaç ve görevlerinin net şekilde belirlenmesi ve tüm engellerin ortadan kaldırılması ile mümkündür. Bu amaç doğrultusunda lider birey takipçilerini tanımalı, hedefe giden yolları belirlemeli, destek sağlamalı, engelleri kaldırmalıdır (Northouse 2014, 138). Yukl bu durumu Şekil 7 deki gibi özetlemiştir:



Şekil 7. Yol – Amaç Kuramında Odaklanılan Değişkenler

Kaynak: Yukl, Gary. "An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories." *The leadership quarterly* 10.2 (1999),s. 288.

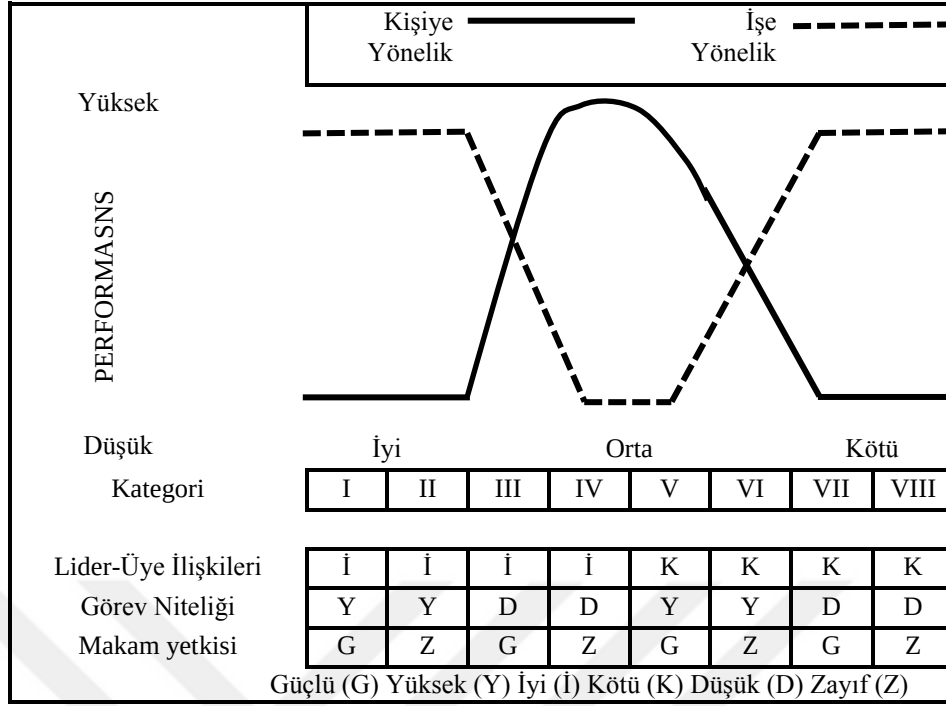
1.2.3.4. Fiedler Modeli

Bu kuram liderlik tarzının koşullara ne kadar uygun olduğunu odak almaktadır. Ekseriyetle askeri örgütler üzerinde inceleme yapılarak ortaya konan kuramda farklı liderlik tarzları incelenmiştir (Northouse 2014, 123). Fiedler etkin liderliğin belirleyici unsurunun bireyin temel liderlik tarzı olduğunu belirtmiştir ve bunu belirleme amaçlı liderin iş veya üretim odaklı olup olmadığını, kişi ilişkisi odaklı olup olmadığını ölçme amaçlı bir ölçek (En Az Tercih Edilen İş Arkadaşları Ölçeği Least Preferred Co-worker-LPC) geliştirmiştir (Robbins ve Judge 2013, 382).

LPC ölçeğinde bireyler birlikte çalışmak istemedikleri iş arkadaşlarını puanlamışlardır. Bu puanlama sonucunda derecesi yüksek çıkan liderler ilişkisi odaklı düşük çıkanlar ise iş/görev odaklı olarak tanımlanmışlardır (Northouse 2014, 124). Öncelikle liderlik türlerini tanımlayıp sınıflandıran Fiedler tanımlamanın sonucuna göre birbirine tamamen zıt ve ikisinin birden aynı kişide bulunmadığı işe ve kişiye dönük liderlik olmak üzere iki liderlik tarzı oluşturmuştur (Erkutlu 2014, 55). Yazar akabinde kişilerin sahip olduğu liderlik türlerinin hangi durumlarda gerçekleştiğini değerlendirmiştir. Bunlar şu şekildedir: (Robbins ve Judge 2013a, 382):

- Lider-Üye İlişkileri: (lidere duyulan saygı ve güvenin derecesi).
- İşin Yapısı (Görevin Niteliği): yapılan işlerin formal olma derecesidir (Yapısal olan ve olmayan).
- Makam Yetkisi: liderin işe alıp işten çıkartma, terfi, maaş, disiplin benzeri yetki değişkenleri etkileme derecesi.

Üçüncü adımda Fiedler ortaya koymuş olduğu bu üç boyutu liderliğin sergilendiği ortam koşulları ile eşleştirmiştir. Yani bir deyişle lider başarısını bulunduğu ortamın koşulları ile ilişkili olduğunu belirtmiştir. Netice itibari ile Fiedler farklı koşullarda farklı liderlik tarzlarının etkili olacağını ortaya koymuş ve bu durumda hem özellikler hem de davranışsal teorilerinden farklı bir bakış açısı sunmuş ve liderlik kavramını açıklayan tüm teoriler için çevre benzeri diğer koşulların da dikkate alınması gerektiğini göstermiştir. Kuramın tam bir özeti Şekil 8'deki gibidir:



Şekil 8. Fiedler Durumsal Liderlik Kuramı

Kaynak: Fiedler, Fred E. Leadership effectiveness. *American Behavioral Scientist* 24.5 (1981), s. 622.

1.2.4. Özellikler Yaklaşımı

Bu kuramın ortaya çıkma noktası 1. Dünya Savaşı esnasında Amerika ordusunda görev alan subaylar olarak bilinmektedir. Savaş esnasında Amerika Psikoloji Derneği askerleri değerlendirme ve seçmesi için bir grup psikolog görevlendirmiştir. Psikologların uzun araştırmaları sonucunda geliştirdikleri seçme ve ölçme araçları ve benzerlerinin endüstri alanında da kullanılması yaklaşımın oluşmasına neden olmuştur (Erkutlu 2014, 31). Bu yaklaşımda liderlerin belirli öznel özelliklerine odaklanılmıştır ve temelinde lider değişkenini ele almaktadır (Koçel 2013, 575).

İlk kuram olan özellikler kuramı liderlerin kişisel özelliklerine vurgu yaparak bitmeyen enerji, etkili sezgi, esrarengiz öngörü ve dayanılmaz ikna edici güçler gibi olağanüstü yeteneklerle etkili liderliği açıklamaya çalışmaktadır (Yukl 1989, 255). Kuruma yönelik bazı araştırmalar ve kronolojik sıralaması Tablo 8'deki gibidir:

Tablo 8. Liderlik Özellikleri Kuramına İlişkin Yapılmış Olan Başlıca Araştırmalar

Yazar	Çalışma
Stogdill 1948	Sosyallik, Özgüven, Israr, İnisiyatif, Anlayış, Sorumluluk, Duyarlılık, Zekâ.
Mann 1959	Tutuculuk, Dışa Dönül Olma, Hâkimiyet, Uyumlu Olma, Erkeklik, Zeka.
Stogdill 1974	Sosyallik, Etki, Hoşgörü, İş Birlikçi Olma, Sorumluluk, Öz Güven, İnisiyatif, Anlayış, Israr, Başarı
Lord De Varder Ve Alliger 1986	Sosyallik, Hakimiyet, Erkeklik, Zeka
Locke Ve Kirkpatrick 1991	Öz Güven, Dürüstlük, Motivasyon, Dürtü.
Bader, Kemp Ve Zaccaro 2004	Problem Çözme, Duygusal Zeka, Öz Denetim, Sosyal Zeka, Motivasyon, Duygusal İstikrar, Vicdanlılık, Dışa Dönüklük, Bilişsel Yetenekler.

Kaynak: Northouse, Peter G. “*Liderlik Kuram ve Uygulamalar.*” C. Şimşek (Çev. Ed. Cengiz Şimşek), İstanbul: Sürat Üniversite Yayınları, 2014, 23

Liderlerin sosyal, entelektüel ve duygusal nitelikleri gibi bireysel ve fiziksel özelliklerinin belirlenmeye çalışıldığı yaklaşımda odaklanılmış nitelikler Şekil 9’daki gibidir (Eren 2012, 441):

Fiziksel Özellikler	Bireysel Özellikler
•Zeka •Hitabet •İletişim •Girişimcilik •Cesaret, Kendine Güven •Riskli Göze Alma	•Boy •Ağırlık •Yaş •Güç •Fiziksel Olgunluk Belirtileri •Sağlıklı Olma •Yakışıklı Olma

Şekil 9. Özellikler Kuramında Odaklanılan Liderlik Özellikleri

Kaynak: Eren Erol, “*Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar.*” 11. Baskı. İstanbul: Beta, 2013, 441.

Kuram liderlerin şekildeki özellikler bakımından takipçilerden farklı olduğunu savunmaktadır. Ancak lideri takipçilerden tamamen ayıran özelliklerin tam olarak belirlenebilmesi için çok sayıda araştırma yapılmıştır (Koçel 2013, 576). Sadece lidere

odaklanması bakımından diğer iki kuramdan oldukça farklı olan özellikler kuramında esas olan hangi özellikteki bireylerin lider olabileceği ve kimlerin bu özellikleri taşıdığıdır (Northouse 2014, 29).

Yapılan araştırmalarda liderlik özelliklerini yok sayarak lider özelliklerine odaklanması olumlu sonuçlar vermemiştir. 1960 sonlarına doğru yapılan 20 araştırmanın incelendiği bir çalışmada 80 civarı lider liderlik özelliğinin tanımlanmış olduğu ancak sadece 4-5 tanesinin yaygın olduğu tespit edilmiştir (Robbins ve Judge 2013, 377).

50 yıl gibi uzun bir süre boyunca yapılmış olan bu çalışmalar neticesinde liderlerin fiziksel, ussal ve kişisel nitelikleri başarılı şekilde kıyaslanmaya çalışılmış, en önemli liderlik özellikleri ile alakalı sağlam ve güvenilir temellere dayandırılmayan uzun bir liste ile sonuçlanmıştır ancak kuram bir liderlik özellikleri listesi verip ve liderlerin özelliklerini analiz ederken durumları hesaba katmadığı için başarısız olmuştur. Ayrıca lider özelliklerini takım performansı gibi kavramlar ile de özdeşleştiremeyen kuram liderlik gelişimi ve eğitimi alanında da yetersiz kalmıştır. Bunun en belirgin nedenlerinden biri kişilik vasıflarının değişmez özellikte olması ve dış değişkenlerden etkilenmemesidir (Northouse 2014, 41). Ulaşılmış bu sonuç liderliğin doğuştan gelen bir özellik olduğu yanılgısına yol açmaktadır.

Özellikler kuramının bu sakıncaları, eksiklikleri ve genelleştirilebilir sonuçlar vermesi neticesinde araştırmacılar başka unsurları inceleme yoluna koyulmuş ve sırası ile liderlerin davranışlarını temel alan davranışsal kuramlar ve akabinde durumlara göre gösterilen liderlik tarzlarının incelendiği durumsal kuramlar ortaya çıkmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

Yöneticiler çalıştırdıkları bireylerden yüksek verim almak ve motivasyonlarını artırmak için farklı uygulamalara yönelmektedirler. Ayrıca çalışanların beklentilerinin neler olduğuna dair de pek çok çalışma yapılmıştır ve beklentileri karşılanan çalışanların işlerinden tatmin oldukları sonucu elde edilmiştir. Bu durumun hem çalışana hem örgüte farklı faydaları bulunmaktadır. İş tatmini kavramı en genel ifade ile çalışanların işyerlerinde arzu ettiklerini elde etmeleri sonucu işlerine karşı sergiledikleri duygusal bir reaksiyon olarak ifade edilmektedir (Ohunakin, Adeniji ve Akinyato 2016, 369). Çalışanlar maaş, terfi, yan ödeme, çalışma ortamı, üst yönetim ve iş arkadaşı desteği gibi faktörler açısından tatmin olduklarında işlerinden tatmin olmaktadır (Saleem 2015, 565). Bu bağlamda çalışmanın bu bölümünde iş tatmininin farklı tanımlarına, boyutlarına, önemine, yakın kavramlar ile ilişkilerine, kuramlarına yer verilmiştir.

2.1. İş Tatmininin Tanımı

İş tatmini kavramı örgüt disiplini, insan kaynakları yönetimi gibi pek çok alanda üzerinde araştırma yapılmış önemli bir konudur. Tatmin kavramı bireyin sosyal kültürel çevresinden, hayatından, işinden ve kurmuş olduğu ilişkilerden haz alması ve bunu duygusal açıdan hissetmesi ile ifade edilmektedir. Anlamsal açıdan pek çok farklı tanımının karşımıza çıktığı iş tatmini kavramı genel anlamda çalışanın işinden duyduğu hoşnut olma ya da olmama durumunu ifade etmektedir (Froese ve Xiao 2012, 2145).

Çalışanların yaptıkları işten ve çalıştıkları iş yerlerinden hoşlanmasaı durumunu ifade eden iş tatmini kavramı işten elde edilen kazanımlar ve ödüllere yönelik değer yargılarının yansımasıdır (Iverson ve Deery 1997, 73). Literatürde çoğunlukla genel bir tutum ve duygu bütünlüğü olarak ifade edilen kavramın bireyin işlerini ne şekilde değerlendirdikleri ile şekillenmektedir (Currivan 1999, 497; Kim ve Lee 2005, 174).

Çalışanların değerlendirmeleri, geçmiş deneyimler, bireysel hedefler, başarılı olup olmama durumu, hoşlanılan ve hoşlanılmayan pek çok durum etkilemektedir.

Örneğin çalışanların kendi beceri ve yeteneklerini kullanabileceklerini kullanabilecekleri, sıradan görevlerden ziyade içeriğinde çeşitlilik ve farklılıklar barındıran orta zorlukta ve serbest çalışma ortamlarından keyif almaktadırlar. Bu kapsam dahilinde iş tatmini çalışanların tüm bu değerlendirmeleri sonucu işe yönelik takındıkları genel bir tutum çeşididir (Olusegun 2013, 4).

İş tatmini işin farklı faktörleri hakkında yapılan duygusal bir değerlendirmedir ve aynı zamanda örgütün çalışanların istek ve ihtiyaçlarını yerine getirmesi ile doğrudan alakalıdır. Dolayısıyla işe karşı duyulan tatmin işle ilgili algı ve yargılara dayalı zihni değerlendirmelerin yanında, hissi ve duygusal tepkiler ile davranışları içeriğinde barındıran çok boyutlu bir kavramdır (Efraty ve Sirgy 1990, 35).

Bireyler çalıştıkları iş yerinde beklediklerini bulamadıklarında hayal kırıklığına uğramalarının yanı sıra iş tatminsizliği yaşamaktadırlar (Yang 2010, 611). Bu durumda çalışanın işinden tatmin olması onun değer ve beklentileri ile çalışma çevresinde kendilerine sınılan durumlar arasındaki fark ile yakından ilişkilidir. Çalışanın arzu ettiği ve elde ettiği arasında hissettiği fark ne kadar büyükse tatmin duygusu o denli düşmektedir (Lam, Baum ve Pine 2001, 36). İş tatmini aynı zamanda çalışanın çalışanların iş ve görevlerine uyum sağlama derecesini de ortaya koyan bir çeşit göstergedir (Saeed vd. 2014, 254).

İş tatmini çalışanların iş ortamlarında istek ve ihtiyaçlarının karşılanması karşılığında vermiş oldukları tepkidir. Örneğin, bir çalışan ödüllendirildiği sürece işine devam etme eğilimi sergileyecektir. Çıkarları korunan çalışanların tatmin düzeyleri yükselecek ve sağlıklı bir ast-üst ilişkisi iş çıktılarını olumlu yönde etkileyecektir (Babalola 2016, 936). Tüm iş tatmini tanımlarında ortak olan noktaların bireyin işine uyumu ve şahsi memnuniyeti ile bulunduğu gözlemlenmektedir. O halde iş tatmini bireyin işi ile ilgili beklentileri, hedefleri ve çıkarları örgütüyle uyum seviyesine bağlı olarak meydana getirdiği memnuniyet durumu olarak tanımlanabilmektedir.

2.2. İş Tatmininin Boyutları

İş tatmini kavramı literatürde işin kendisi ile alakalı olan içsel ve dış etmenler ile alakalı olan dışsal olmak üzere iki boyut şeklinde ele alınmaktadır. İş tatmininin

içsel boyutu çalışanların işin kendisi hakkındaki duygularını ifade etmektedir. Dışsal iş tatmini ise iş dışındaki boyutlara karşı duygularını ifade etmektedir (Voon vd. 2011, 25). Luthans'da iş tatmini içsel (bireysel) ve dışsal (örgütsel) olmak üzere iki alt boyutta incelemiştir. Yazara göre bu boyutlar Şekil 10'daki kavramlar ile ilişkilendirilmiştir.



Şekil 10. Luthans İş Tatmini Boyutları

Kaynak: Hotamışlı, Mustafa ve Veysel Ağca. "Öğretim Elemanları İş Tatmin Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Değişmesi: Türkiye'de Kamu ve Vakıf Üniversitelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma." *Afyon Kocatepe University Journal of Social Sciences* 12.2 (2010), s. 97).

Bazı çalışmalarda ise iş tatmini içsel, dışsal ve genel olmak üzere üç alt boyutta incelenmektedir. İçsel ve dışsal tatmin ölçekleri Herzberg'in teorisinden ortaya çıkmıştır. İçsel iş tatmini başkalarıyla çalışma ve yapılan işin içeriği gibi motivasyon faktörleri ile ilgilidir. Dışsal iş tatmini ise tazminat, ücret, yönetim tarzı ve şirket politikaları gibi çalışma boyutları ile ilgilidir (Ho, Dinh ve Vu 2016, 940).

Klasik iş tatmini modelinde çalışanın işi ile ilgili beslediği kişisel duygular üzerinde durulmaktadır. Ancak sadece işin doğası değil, çalışanın işinden elde etmeyi beklediği kazançlar da çalışanda tatmine neden olmaktadır. Bunun yanında örgütsel yapı, uygulanan sistem, örgüt kültürü gibi faktörlerin uyumluluğu ve sürekliliği de iş tatminini sağlayabilmektedir (Soysal ve Tan 2013, 46).

2.3. İş Tatmininin Kuramları

İş tatmininin kuramları içerik ve süreç kuramları olmak üzere iki alt boyutta incelenmektedir. Çalışmada İçerik Kuramları; Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg Çift Faktör Kuramı, McClelland İhtiyaçlar Kuramı ve Alderfer VİG Kuramı, Süreç Kuramları ise; Vroom Beklenti Kuramı, Adams Eşitlik Kuramı ve Locke Amaç Kuramı alt başlıkları ile ele alınmıştır.

2.3.1. İçerik Kuramları

İçerik kuramları bireyleri belli davranışlara yönelten ihtiyaçların çözülmesine odaklanmışlardır. Yöneticiler tarafından çalışanların ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve iş tatminlerini nasıl arttıracaklarını kolaylaştırmaktadır. Kuramlara göre yöneticiler belli ödüllendirmeler ile çalışan istek ve ihtiyaçlarını anlamaya çalışmaktadır. İçerik kuramları çalışmada şu alt başlıklarda ele alınacaktır: Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg Çift Faktör Kuramı, Alderfer ERG Kuramı ve McClelland Başarma İhtiyacı Kuramı.

2.3.1.1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı iş tatmini kuramsal temelini teşkil etmektedir. Modelde bireysel ihtiyaçların önem derecesine göre bireysel tatmin şekillenmekte ve bu şekilde performans için gerekli motivasyon sağlanmaktadır (Quarstein, McAfee ve Glassman 1992, 861). Modelde tanımlanmış beş temel ihtiyaç bulunmaktadır ve en alt seviyeden itibaren her bir ihtiyaç karşılandıkça bireyde bir üst seviyedeki ihtiyaç baskın hale gelmektedir. Belirlenen beş ihtiyaç; Fiziksel İhtiyaç, Güvenlik İhtiyacı, Ait olma ve Sevgi İhtiyacı, Saygı İhtiyacı ve Kendini Gerçekleştirme İhtiyacıdır. Bu ihtiyaçlardan en alt iki ihtiyaç “*Düşük Seviyeli İhtiyaçlar*” olarak üst kademedeki üç ihtiyaç ise “*Üst Seviyeli İhtiyaçlar*” olarak sınıflandırılmıştır.

Bilindiği üzere modelde beş çeşit ihtiyaç tanımlanmış (Fiziksel, Güvenlik, Sosyal, Saygınlık ve Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları) ve en alt seviyeden itibaren ihtiyaçlar karşılandıkça, bir üst seviyedeki ihtiyaçlar baskın hale geldiği ifade edilmiştir. Bunlardan “fiziksel ihtiyaç” ve “güvenlik ihtiyacı” “düşük seviyeli” ihtiyaçlar olarak tanımlanırken; diğer üç ihtiyaç “üst seviyeli” ihtiyaçlar olarak sınıflandırılmıştır. Düşük seviyeli ihtiyaçlar genellikle dışsal tatmin üst seviyedeki ihtiyaçlar ise içsel tatmin ile alakalıdır. Maslow ‘un ihtiyaçlar hiyerarşisi Şekil 11’deki gibidir:



Şekil 11. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi

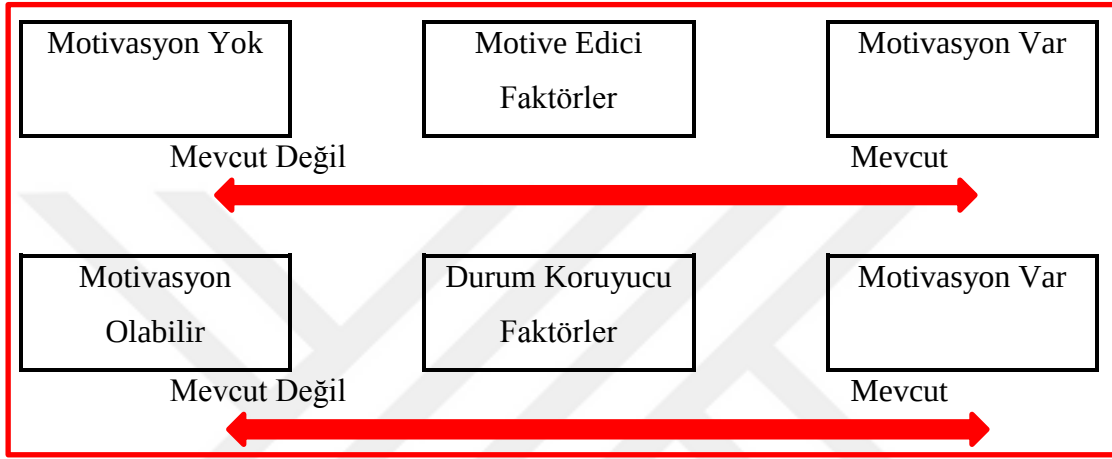
Kaynak: Stum, David L. "Maslow Revisited: Building the Employee Commitment Pyramid." *Strategy & Leadership* 29.4 (2001): 7.

Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı her ne kadar davranışların güdülenmesine odaklanmış olsa da modelin daha çok genel davranış kalıpları üzerine odaklandığı söylenebilir. Başka bir ifadeyle işle ilgili davranışların incelenmesinde ihtiyaçlar hiyerarşisinin yanında diğer insanların eylemleri, ısrarcılık, algıların işlevi ve öğrenmenin rolü gibi etkenlerin de göz önüne alınması gerekmektedir (Sturn 2001,5).

2.3.1.2. Herzberg Çift Faktör Kuramı

Herzberg’in (1966) çift faktör kuramında hijyen faktörleri ve motive ediciler olmak üzere iki farklı boyuttan bahsedilmektedir. “hijyen faktörleri” doğrudan

tatminsizliğe yol açarken, “*motive ediciler*” iş tatminini etkilemektedir. Bu çerçevede fiziksel çalışma koşulları, yönetim kalitesi, şirket politikaları, ücretler, diğerleriyle ilişkiler ve iş güvenliği gibi unsurlar hijyen faktörleri örneklerindendir. Terfi ve kişisel gelişim olanakları, tanınma, sorumluluk alma ve başarı gibi etkenler de motive edicilere örnek olarak gösterilmiştir (Maidani 1991, 443). Kuramın özet gösterimi Şekil 12 deki gibidir:



Şekil 12. Herzberg Çift Faktör Modeli

Kaynak: Ruthankoon, Rathavoot, and Stephen Olu Ogunlana. "Testing Herzberg's Two-Factor Theory in the Thai Construction Industry." *Engineering, Construction and Architectural Management* 10.5 (2003), 333-336.

Modele göre başarıma, sorumluluk alma ve işin kendisi gibi işin içeriğiyle ilgili kısımlar doğrudan tatmine yol açarken, iş ortamıyla ilişkili ücretler, güvenlik ve çalışma koşulları gibi faktörler de işyerinde tatminsizliği etkilemektedir (Quarstein, McAfee ve Glassman 1992, 861). Başka bir deyişle hijyen faktörlerini sağlamak sadece tatminsizliğin önüne geçmektedir. Dolayısıyla bu etkenler tek başına iş görenleri tatmin ya da motive edememektedir. İş gören tatmini için ilaveten işle ilgili olan ve içsel ödüllendirmeleri içeren motive edici faktörlerin kullanılması gerekmektedir (Maidani 1991, 443).

2.3.1.3. McClelland İhtiyaçlar Kuramı

Modern motivasyon yaklaşımlarından McClelland'ın İhtiyaçlar Kuramına göre de bireylerin motivasyonunda, başarıma, güç ve yakınlık (ilişki) ihtiyaçları öncelikli

role sahiptir. Çünkü bireyler tüm yaşamları boyunca bu ihtiyaçlara gereksinim duymaktadır. İnsanoğlunun kişilik yapısına odaklanan bu kuramı araştıran birçok çalışma, modeli genel olarak desteklemektedir. Her birey farklı zamanlarda ve durumlarda bu ihtiyaçların herhangi birinden farklı düzeylerde etkilenebilmektedir. Bu nedenle, bazı bireyler sosyal ihtiyaçlarına göre motive olmaya meyilli iken bazıları ise oluşturdukları hedeflere ulaşma, başkalarına etki etme ve onlar üzerinde güç sahibi olma yoluyla motive olmaktadır. Bu ihtiyaçları kısaca şu şekildedir (Curtis ve Upcruch 2010, 112; Demir, Okan ve Bostan 2015, 216):

- **Başarma İhtiyacı:** Başarma güdüsü; kişisel başarıyı elde etme ve önceden yapılan işlerden daha iyisini yapabilme arzularını içermektedir. Birey bu ihtiyaç dahilinde başarı standardı yüksek olan faaliyetleri gerçekleştirmek, karışık bir görevde usta olmak ve diğer tüm bireyleri geçme isteğinde olmaktadır.
- **İnsanlarla Yakın İlişkiler Kurma İhtiyacı:** insanlarla yakın ilişki ve arkadaşlığı tesis ederek; rekabetten ziyade, karşılıklı anlayış ve işbirliği içerisinde kalma arzusunu kapsamaktadır. Diğer bireyler ile sıcak ilişkiler içerisinde olma, bir grubun üyesi olma, sosyal iletişim gereksinimini ifade ederken aynı zamanda bu ihtiyaç dahilinde bireyler çatışmalardan kaçınmaktadır.
- **Güce Sahip Olma İhtiyacı:** diğer fertler üzerinde etki ve kontrol sahibi olarak, onların davranışlarını değiştirebilecek güç ve statüye sahip olmayı işaret etmektedir. Güç elde etme, elde edilen gücü koruma ve otoriter olma isteğinde olan bu tarz insanlar bu ihtiyaç dahilinde diğer insanları kontrol etme ve etkileme, onlar üzerinde yetkiye sahip olma isteği güderler.

McClelland, güdülerin öğrenme yoluyla kazanıldığını hiyerarşinin her insanda aynı olmayacağını, bu nedenle yetişkinlikte bile değişebileceğini ifade etmiştir. Bir kişi geçmişteki bir durumda başarılı olmuşsa, gelecekteki benzer bir durumda da başarılı davranış sergilemesi ihtimali yüksektir (Demir, Okan ve Bostan 2015, 216).

2.3.1.4. Alderfer ERG (Var Olma- İlişki- Gelişme) Kuramı

Clayton Alderfer, yaptığı ampirik araştırma ile ihtiyaçlar hiyerarşisini düzenleyerek Maslow'un teorisindeki eksiklikleri gidermeye çalışmıştır. Alderfer'e göre, insanlar üç temel ihtiyacın giderilmesi ile motive edilebilirler bunlar; “*var olma*”, “*ait olma-ilişki kurma*” ve “*gelişme*” ihtiyaçlarıdır. Bu ihtiyaçların kısa açıklaması şu şekildedir (Alderfer 1969, 143; 1989, 355):

- ***Var olma ihtiyacı***; insanların hayatlarını sürdürebilmek için ihtiyaç duyduğu fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyacı gibi temel ihtiyaçlarını kapsamaktadır.
- ***Ait olma-ilişki kurma ihtiyacı***; insanların önem verdikleri kişilerarası ilişkilerini koruma ve sürdürme istekleri olarak adlandırılmaktadır yani bunlar insanların sosyalleşme, kabul görme, aidiyet hissetme arzuları olarak da tanımlanabilir.
- ***Gelişme ihtiyacı***; insanların kendini gerçekleştirme ve kişisel gelişim arzularını ifade etmektedir.

Alt düzeydeki ihtiyaçların tatmin edilmeden de üst düzeydeki ihtiyaçların belirebileceğini savunması nedeniyle Maslow'un teorisinden daha dinamik olan bu teoride, iki ayrı seviyedeki ihtiyacın aynı anda önem kazanması da kabul edilebilir bir durumdur. Bu teoride, üst düzey ihtiyacın giderilmesindeki başarısızlığın, doyurulan alt basamaktaki ihtiyacı da başarısızlığa götüreceği vurgulanmıştır (Önen ve Kanayran 2015, 45).

2.3.2. Süreç Kuramları

Bu kuramlar insan davranışları üzerine yoğunlaşarak çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak davranışları ne şekilde seçtiklerini ve başarılı olup olmama durumlarını ne şekilde keşfettiklerine odaklanmaktadır. Başka bir deyimle süreç kuramları çalışanların çevrelerini nasıl algıladıkları ve verdikleri tepkilere yoğunlaşmaktadır. Bahsi geçen kuramlar Vroom Beklenti Kuramı, Adams Eşitlik Kuramı ve Locke Amaç Kuramıdır.

2.3.2.1. Vroom Beklenti Kuramı

Vroom'un (1964) kuramına göre bireylerin bir işi gerçekleştirme becerileriyle ilgili beklentileri, aynı zamanda onların başarılarını da etkilemektedir. İş görenlerin gösterecekleri çaba ve performansları, yüksek performans sonucu elde edilecek ödüllerin arzulanma derecesine göre değişmektedir. Bu sonuç ya da ödülün değeri ve tercih edilme derecesi "*valans*" olarak tanımlanmıştır. Valans belirlenirken; hedefin ne kadar önemli olduğu, hedefe ulaşıp ulaşılmayacağı ve hangi eylemin en büyük getiriyi getireceği sorgulanmaktadır. Ayrıca işin belirlenen zamanda yetiştirilip yetiştirilemeyeceği de dikkate alınmaktadır (Hartman ve Harris 1992, 155). Bu bağlamda iş yerinde sağlanan ücretler, çeşitli teşvikler, amirin ilgisi, terfi olanakları, iş arkadaşları ile yakın ilişkiler, kararları etkileme derecesi ve işin hızını kontrol gibi unsurların doğrudan çalışanların tatminini etkilediği vurgulanmıştır (Quarstein, McAfee ve Glassman 1992: 865).

Beklenti teorisine göre, insanlar beklenen sonuçların değerli olduğuna inandıklarında çalışmaya ve başarıya motive olmaktadır. Teori, bireysel motivasyonu belirleyen üç boyut üzerinde durmaktadır Bunlar; "*Beklenti, Araçsallık ve Valens (birleşme değeri)*"dir.

- Beklenti, bireyin çabaları ve performansı arasında olumlu bir ilişki olduğu yönündeki algısını ifade etmektedir.
- Araçsallık, iyi ve başarılı performansın arzu edilen bir ödülle sonuçlanacağı yönündeki algıyla ilgilidir.
- Valens ise ödülün önemli bir ihtiyacı tatmin edeceği yönündeki algıyı ifade etmektedir.

İnsanlar, ihtiyacı tatmin etme arzusu, çaba harcamaya geçecek düzeyde ve hedeflerine ulaşmalarına yardım etmek için yeterince güçlü ise belirli davranışları sergileyeceklerdir.

2.3.2.2. Adams Eşitlik Kuramı

Bir tür güdülenme kuramı olan Adams Eşitlik Kuramı iş tatmininin olup olmadığı durumlara dikkat çekmektedir. Kurama göre kişinin iş ortamında karşı

karşıya kaldığı eşitlik veya eşitsizlikler ile ilgili algıları, iş başarısını ve tatmin düzeyini etkilemektedir. Yazara göre çalışanların algıladıkları girdi-çıktı dengesi tatmin duygularını değiştirmektedir. Başka bir deyişle çalışan gösterdiği çaba karşılığını alamadığını algıladığında iş tatmini azalmaktadır (Toker 2007, 595). Adams'ın teorisine göre çalışan içerisinde bulunduğu örgütteki başka bir çalışanla ya da başka bir örgütte görev yapan, kendisiyle benzer durumdaki bir çalışan ile kendisini karşılaştırmakta ve iş ortamı ile ilgili eşitlik veya eşitsizlikler algılamaktadır. İş ilişkilerinde diğer çalışanlarla aynı davranışlara maruz kalması halinde olumlu motive olmaktadır (Eğimli 2009, 63).

Eşitlik kuramı iş tatmini açısından önem arz etmektedir. Eşitsizlik durumu tatminsizliğe neden olmaktadır. Eğer bir kişi düzenli zamanlarda sık sık işinde kalır ve bunun sonucunda özel bir övgü ya da ekstra ücret almazsa eşitsizlik algılayarak tatminsizlik hissedebilmektedirler. Çalışanlarının motivasyonunu sağlamak için bu kuramdan yararlanmak isteyen yöneticilerin belirli noktalara dikkat etmelidir. Yönetici kurum içerisinde veya dışında karşılaştırma yapmamalı, çalışanların eşitsizliklere karşı aynı tepkilerini vermeyeceklerini ve verilen ödüllerin gizli kalmayacağını bilerek çalışanların eşit çabalarına karşın eşit ödüller vermelidir. Ayrıca yöneticiler yönetimin en temel ilkesini eşitlik olarak görmelidir. Birey bir eşitsizlik olduğunu algılasa bu durumda çeşitli huzursuzluklar yaşayacaktır. Bu durumda yöneticiye düşen temel görev çalışanlar ile ilgili değerlendirmelerini objektif kriterlere göre yapmaktır. Her şeyden önce eşit çabaları eşit şekilde ödüllendirmek gerekir (Adams ve Freedman 1976, 43-45).

2.3.2.3. Locke Amaç Kuramı

Bu kuram çalışanların davranışlarının bilinçli amaçlar tarafından güdülendiğini ve çalışanların bahsi geçen amaca ulaşana kadar çalışacağını savunmaktadır (Gürkan vd. 2007, 138). Bu modele göre çalışan işten algıladığı tatmini, elde edilmesi gerektiğini düşündüğü çıktı ile gerçekten elde ettiği çıktıyı karşılaştırarak belirler. İşyerinde bireylerin değerlendirilmesi ve bireysel amaçların örgütle uyumlu hale getirilmesi konusunda yararlı ipuçları sağlamaktadır (Locke 1969, 310).

Locke tarafından geliştirilen bu kuramın ana fikri, iş görenlerin işin kendilerine sağladığı ücret, statü, çalışma şartları ve terfi olanaklarının her birini kendi algılarına göre ne kadar değerli oldukları ile karşılaştırması olgusuna dayandırmasıdır. Bu algılama ile sunulanların uygunluğu, iş tatmininin düzeyini belirler. Değer kuramının yöneticiler açısından önemi, iş görenlerin işlerinin karşılığında kendilerine sunulanların hangilerinin değerli olduğu konusunda bilgi sağlamasıdır. Burada yöneticilere düşen görev, sunulanları iş görenlerin değerler düzeyi ile uyumlu hale getirmesidir. Bu kurama göre iş görenler, iş ile ilgili kendilerine sunulanlar ne kadar önemli ise o oranda tatmin olur (Locke 1970, 485).

2.4. Örgütler İçin İş Tatmininin Önemi

Çalışanlar iş ortamında memnun olarak doyuma ulaşmakta ve bunun da faydasını görmektedir. Çalışanın günlük hayatta yaşamış olduğu duygular iş yerlerinde ki çalışmasına, iş yerlerinde yaşamış olduğu duygular ise günlük yaşantısına yansımaktadır. Ayrıca insanlar iş yerlerinde evlerinde geçirdiğinden daha fazla vakit geçirmektedirler. Bu bağlamda iş yerindeki olumsuzluk ve tatminsizlik örgüte negatif şekilde yansımaktadır (Kallerberg 1977, 126).

İş tatminin örgütlere etkisi iki noktada özellikle önemlidir. Bunlardan ilki bireylerin yaptıkları işler ile ilgili ne hissettikleri hem kendileri hem de örgüt için önemlidir. İkincisi ise yöneticiler için çalışanların iş ile ilgili göstermiş oldukları tutum ve davranışları, iş motivasyonu, başarı düzeyi ve verimliliğe etki etmesi bakımından önemli olmasıdır. Çünkü örgütün asıl amaçlarından birisi ve en önemlisi çalışanların iş tatminleridir (Mamedov, 2013: 5).

İş tatmini, çalışma başarısını, iş bulma oranını, iş büyüme oranını, üretkenliği ve sonuçta örgütsel başarıyı etkileyen önemli faktörlerden biridir (Lu vd. 2002, 216). İş tatminsizliği, işin ve iş ortamının gereken ölçüde çalışanın arzularına göre karşılanmadığı durumda ortaya çıkmaktadır. İş tatminsizliği, işçilerin verimliliğini olumsuz yönde etkilemekte, iş taahhüdünü azaltmakta ve talebe bağlı olarak iş bulma oranını azaltmaktadır (Ohunakin ve Akintayo 2016, 370).

İş tatmininin örgütsel açıdan önemli olmasının sebeplerinden biri çalışanların performansını artırmada etkili bir faktör olmasıdır. Çalışma yaşamında çalışanların performans artışına bağlı olarak örgütsel verimliliğin artırılması söz konusudur. Bu yüzden verimliliği artırabilmek için nitelikli işgücünün örgüt içinde tutulması ve yüksek seviyede performans göstermesi işverenler açısından önemli bir konudur. (Mowday, Steers ve Porter 1979, 225).

Yöneticilerin gözünde iş tatminini önemli kılan nedenlerden biri, iş tatmin düzeyinin yüksek olmasının o örgütün sağlıklı bir şekilde yönetiliyor olduğunun göstergesi olmasıdır. Yöneticiler, üç farklı açıdan çalışanların iş tatmin düzeylerine bakmaktadırlar. Bunlar şu şekilde ifade edilmektedir (Lam, Baum ve Pine 2001, 37; Babalola 2016, 940).

1. İşinden tatmin olamayan çalışan işten uzaklaşır ve olabildiğince işi bırakmanın bir yolunu bulmaya çalışır. Bu durum örgütün yüksek düzeyde çalışmasını etkilemekte ve verimin azalmasına sebep olmaktadır.
2. İşinden tatmin olan çalışanların diğerlerine göre sağlık durumları daha iyidir ve uzun süre hayatlarını sürdürmektedirler. Bu durum örgütün daha uzun ömürlü olmasına olanak sağlamaktadır.
3. Tatmin olan çalışanlar pozitif tutum ve davranışlarını hem iş ortamlarında hem sosyal yaşantılarında, hem de aile çevrelerinde sürdürebilmektedirler. Bunun sonucu olarak, bireyler hayata daha olumlu ve iyimser bakmaktadır.

2.5. İş Tatminini Etkileyen Etmenler

İş tatmini, hem meslekî, hem örgütsel, hem de bireysel birçok değişkenle ilişkili olabilmekte ve bireylerin sadece işlerine yönelik duygularıyla şekillenmemektedir. Örneğin bireylerin başarılı olduğu ya da başarının kolaylaştırıldığı bir iş çevresi tatmin düzeyini etkileyebilmektedir. Başta sendikacılık uygulamaları olmak üzere çeşitli ekonomik değişkenler de iş doyumu seviyesi üzerinde rol oynamaktadır (Kalleberg 1977, 127).

İş tatmini hem içsel hem de dışsal değişkenlerden oluşabilmektedir. İçsel değişkenler iş ile ilgili ödüllerden ortaya çıkmaktadır; başarı, onaylanma, gelişim ve sorumluluk alma gibi. Dışsal değişkenler ise çevre ile ilgili ödüllerin dış yapısından

kaynaklanmaktadır; ticari anlaşmalar, hizmet davranışı ve teknikleri, çalışma ortamı yanında yöneticilerle gerçekleştirilen eylemler gibi (Abouraia ve Othman 2017, 408).

2.5.1. Bireysel Etmenler

Kişilerin doğuştan sahip olduğu özellikleridir. Yaş, eğitim seviyesi, cinsiyet ve medeni durum kişinin bireysel faktörlerini kapsamaktadır. Yaş grupları arasındaki iş tatmini seviyeleri incelendiğinde, yaş grubu yüksek olan bireylerin iş tatminlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışan bireylerin eğitim seviyeleri ile iş tatmini arasındaki ilişki de kuvvetlidir. Çalışanların eğitim seviyeleri arttıkça, iş tatminleri de artmaktadır (Maidani 1991, 445).

İş tatmini üzerinde etkili olan ve kişisel faktörlerin içerisinde yer alan cinsiyet etkeni en fazla araştırma yapılan konular arasındadır. Yapılan araştırmalar sonucunda iki farklı sonuca ulaşılmıştır. Erkeğin ve kadının çalışma hayatında farklı şekillerde tatmin oldukları düşünülmektedir. Kadınların öncelikle anne rollerine sahip olmalarından dolayı, yaptıkları iş karşılığında ödüllendirmeleri onlar için yeterli olmaktadır. Kimi araştırmalarda erkeklerin kadınlara oranla daha fazla tatmin oldukları doğrultusundadır (Locke 1970, 486).

Çalışanların medeni durumlarına bağlı olarak işten tatmin olma durumları da değişmektedir. Evli çalışanlar ve bekâr çalışanlar arasında iş tatminine yönelik yapılan araştırmalarda, evli çalışanların iş tatminlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Aile yaşamındaki doyumun işe yaygınlaştırılması ve evli çalışanların iş yaşamından beklentilerinin farklı olmasından dolayı, evli bireylerin iş yaşamında yüksek doyuma sahip oldukları görülmektedir (Ho, Dinh ve Vu 2016, 944).

Bireylerin işlerinden beklentileri de tatmin ya da tatminsizliğe yol açabilmektedir. Beklentilerin karşılandığı ölçüde, iş gören tatmini yükselmektedir (Lu vd. 2002: 215). Bunun yanında iş görenlerin kişisel özellikleri ve bağlılık düzeylerine göre de tatmin seviyesi değişebilmektedir. Örneğin yüksek performans gösteren ve sadık iş görenlerin tatmin seviyesi yüksek iken; aynı çalışma ortamında, bağlılığı düşük ve işten ayrılma eğiliminde olanların işlerinden tatmin olmadığı gözlenebilmektedir (Locke 1970, 486).

2.5.2. Örgütsel Etmenler

İşin kendisi ile ilgili olan unsurlar örgütsel faktörleri oluşturmaktadır. Çalışanların iş tatmin durumlarını etkileyen örgütsel faktörler oldukça fazladır. Bu faktörler arasında en önemlileri ise ücret, terfi olanakları, işin niteliği, çalışma arkadaşları ve çalışma koşullarıdır. Bu faktörler çalışanların tatmin düzeylerini yükseltmek amacıyla yöneticilerin üzerinde değişiklikler yapabileceği türdendir (Olusegun 2013, 5). İşin zevkli ve ilginç olması, bireyin yeteneklerine uyum sağlaması, bireyin işini anlamlı bulması iş tatminini etkileyen başlıca faktörlerdendir. Ayrıca işin özelliği gereği bireye özerklik sağlaması, beceri ve yeteneklerini kullanabilmesi iş tatminini artırmaktadır (İşcan ve Timuroğlu 2007, 127).

Gürültü, ısı, ışık, havalandırma gibi çalışma koşulların olumsuz olduğu durumlarda iş tatminsizliği görülmektedir. Ayrıca risk altında çalışma ve aşırı beden gücüne dayalı çalışma iş tatminsizliğine neden olan faktörlerdendir. Maden ocaklarında veya yanıcı maddelerin bulunduğu işyerlerinde çalışanların sürekli olarak risk altında bulunması strese neden olarak işte tatminsizlik sorunlarına yol açmaktadır. Bunların dışında fazla iş yükü altında kalma da iş tatminini olumsuz etkilemektedir. Bedensel ve zihinsel yorgunluğa yol açan aşırı iş yükü bireyin iş tatmini düzeyini düşürmektedir (Yousef 1998, 185).

Ücret, kişilerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri ve geçimlerini sağlayabilmeleri için gerekli olan paradır. Ücret çalışanlar açısından hem maddi hem manevi bir öneme sahiptir. Çalışanların elde ettikleri gelir seviyeleri yükseldikçe iş tatminleri de yükselmektedir. Örgütlerin ücret dağılımını eşit bir şekilde yapmaları önem arz etmektedir. Çalışan bireyler kendi aldıkları ücretleri diğer çalışanların aldıkları ücretler ile kıyaslayacaklardır. Kendisinin diğer çalışanlara nazaran daha az ücret aldığını öğrenen çalışanın iş tatmini de buna bağlı olarak azalacaktır (İşcan ve Sayın 2010, 196). Ücret bireyin toplum içindeki statüsünü de belirlemektedir. Dolayısıyla bireyin gelirinin sağladığı statüyle iş tatmini elde ettiğini söylemek mümkündür (Locke 1969, 311).

Terfi anlam olarak kişiden kişiye değişmektedir. Kimi çalışana göre aldığı ücrette artış anlamına gelirken kimi çalışana göre ise bulunduğu mevkide yükselme

anlamına gelmektedir. Bu nedenle kişilerin tatmin olma durumları da beklentilerine göre değişmektedir. İşi cazip kılan ücretlendirme, ödül ve terfi olanakları ile çalışma esnasında sağlanan serbestlik ve özerklik derecesi gibi unsurlar, aynı zamanda işten hoşlanmayı ve tatmini beraberinde getirebilmektedir. Personel güçlendirmesi ve yetkilendirmesine yönelik uygulamalar doğrudan çalışanların tatmin olmasına yol açabilmektedir. Dolayısıyla iş yerinde yetkilendirme alanı genişledikçe, işten duyulan doyum düzeyi de yükselmektedir (Najafi vd. 2011: 5246).

İşin niteliği çalışanların kendileri tarafından yapamayacakları, yalnızca yöneticileri tarafından yapılacak olan parametrelerdir. Yapılacak olan işin çalışanları sıkıkmaması onların motivasyonunu artırıcı bir etmendir. Yapılacak işlerin kararını verme yetkisinin iş görene verilmesi yine iş görenin tatminini arttıracak bir diğer etmendir (Kim vd. 2005, 179).

Çalışma ortamında bireylerin farklı düzeylerde karşılaştıkları iş yükü miktarı, personelin tatminini doğrudan etkileyebilmektedir. Bu iki değişken arasındaki ters yönlü ilişkiden ötürü, iş yükü yoğunlaştıkça, iş tatmin seviyesi de azalmaktadır (Cook ve Salvendy 1999: 15; Zeytinoglu vd. 2007, 43). Nitekim kısıtlı bir zaman içerisinde çok fazla görevin verildiği çalışma ortamında iş görenlerin memnuniyetsiz olması kaçınılmazdır (Qureshi vd. 2013, 765).

Çalışanlar gün içerisinde en çok çalışma arkadaşları ile iş yerlerinde vakit geçirmektedirler. Bu sebeple bireyin çalışma arkadaşları ile uyumu, iş tatminlerini de arttıracaktır. Çalışma arkadaşları ile uyumlu olmanın yanında çalışma arkadaşları arasında kabul görmek de iş tatmini açısından önemlidir. Çalışma ortamının çalışanlar için ergonomik koşullarda olması iş tatmini açısından önemlidir. Çalışma ortamının ısı, aydınlatması, temizliği, gürültü seviyesi çalışma koşullarını belirleyen faktörlerdir (Babalola 2016, 940).

Bireyin çalışma yaşamında geçirdiği vakit dikkate alındığında oldukça uzun bir zamanı iş hayatında geçirdiği görülmektedir. Birey bu zaman dilimi içinde pek çok yakınıyla geçirmedeği zamanı çalışma arkadaşlarıyla geçirmektedir. Dolayısıyla iş arkadaşlarıyla ilişkisi bireyin iş tatminini etkilemektedir. Çalışma arkadaşlarıyla olumlu ilişkiler geliştiren bir bireyin, olumsuz ilişkileri olan bireye göre daha yüksek

iş tatmini olmaktadır. Ayrıca çalışma arkadaşlarıyla benzer bilişsel yapıya sahip olmak, ortak dünya görüşüne sahip olmak, duygularda ve örgüte özgü gelenek ve kurallarda birleşmek iş tatminini yükseltmektedir (Judge ve Watanabe 1993, 940).

Çalışma ortamında çalışanların fazla mesailer ile uzun süreli çalışmaları kendilerine ve ailelerine fazla zaman ayıramamalarına sebep olmaktadır. Bu durum çalışanların iş tatmin düzeylerinin düşmesine sebep olacaktır (Luthans 1973, 68). Özerklik alanı geniş olan iş görenler, diğerlerine kıyasla daha fazla işlerinden tatmin olmaktadır. Bu çerçevede psikolojik güçlendirme de iş doyumunu artırabilmektedir (Çalışkan ve Hazır 2012, 56). Çünkü özerklik, örgütün çalışanına duyduğu güvenin bir nevi ispatıdır (Froese ve Xiao 2012, 2146). Personel güçlendirmesinin yanında iş zenginleştirme uygulamaları da iş gören tatminini olumlu yönde arttırmaktadır (Cook ve Salvendy 1999, 22).

İş tatminini doğrudan etkileyen diğer bir etken de örgütsel adalet algısıdır. Çalışma çevresinde; ne kadar adil davranıldığı düşünülürse, çalışanların tatmin duygusu da bir o kadar artmaktadır (Najafi vd. 2011, 5247). Özellikle terfi konusunda çalışanlar için önemli olan, örgütte adaletli terfi politikasının olmasıdır. Çalışanlar, işyerlerindeki terfi kararlarının adil olduğuna inandıkları zaman işlerinden tatmin olacaklardır. İşverenler açısından terfiler, çalışanların yetenek ve bilgilerinden daha fazla yararlanma fırsatı vermektedir (İşcan, Timuroğlu 2007, 121).

2.6. İş Tatminin Yakın Kavramla İle İlişkisi

Çalışmanın bu bölümünde iş tatmini ile, tükenmişlik, verimlilik, motivasyon, performans kavramlarının ilişkisine yer verilmiştir.

2.6.1. Tükenmişlik ve İş Tatmini İlişkisi

Günümüze dek çoğu bilim insanı tarafından tükenmişlik kavramının tanımlaması yapılmıştır. İlk olarak 1970'li yıllarda, insanlar ile ilişkili meslek gruplarını ilgilendiren bir sorunu açıklamak amacıyla kullanılmıştır. Tükenmişliğin tanımını ilk yapan kişi Freudenberg' dir. Sonrasında ise Maslach ve Jackson tükenmişliğin tanımını yapmıştır. Tükenmişlik, insanların istediği başarıya

ulaşamamaları durumunda ortaya çıkan ve kişinin iten içe kendisini yıpratmasına sebebiyet veren bir durumdur.

Başka bir ifade ile tükenmişlik, kişileri negatif duygulara sürükleyen psikolojik bir durumdur. İş tatmini ise tükenmişliğin aksine çalışan bireylerin yaptıkları işe karşı çalışma ortamından aldığı pozitif dönütler sonucu hissettiği memnuniyet duygusu olarak ifade edilmektedir (Schutte vd. 2000, 55).

2.6.2. Verimlilik ve İş Tatmini İlişkisi

İş tatmininin verimlilik üzerindeki etkisine yönelik bir takım çalışmalar yapılmıştır. Yapılan çalışmaların sonuçlarına bakıldığında ise iki kavram arasında aynı yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların iş tatmin düzeylerinin verimlilik düzeylerinden fazla olması durumunda o iş yerinde huzurlu ancak verimin düşük olduğu bir çalışma ortamı olduğundan söz etmek mümkündür. Bu tarz bir örgüt içerisinde yer alan çalışanlar işlerini yapmak istemeyecek derecede mutludurlar. Tam tersi bir durumda ise iş verimlilik düzeyi yüksektir ancak çalışanlar huzursuzdur. Bu da uzun vadede verimsizlik ve huzursuzluk durumlarını söz konusu haline getirmektedir (Loke 2001, 195).

2.6.3. Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi

Motivasyon, bir hedefe ulaşmak maksadıyla kişilerin bir takım davranışlar sergilemesi için güdülenmesi, sürdürülmesi ve yönlendirilmesini barındıran bir süreçtir. Tatmin ise ulaşılmak istenen hedefe yönelik olarak sergilenen davranışlardan kaynaklanan bir tutumdur. Bu ifadeler ışığında, çalışanın tatmin düzeyinin sağlanabilmesi bakımından öncelikli olarak motive edilmesi artırıcı bir etki oluşturacaktır (Tietjen ve Myers 1998, 228).

Yapılan farklı araştırmalara bakıldığı zaman genel kanı, bu iki kavram arasında pozitif yönde bir ilişkinin var olduğu ancak bu ilişkinin gerçekleşme olasılığının her birey için eşit derecede olmayacağı yönündedir. Başka bir ifade ile bu iki kavram arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu ancak bu ilişkinin içinde bulunan durumlara ve kişisel özelliklere göre değişiklik göstereceği düşünülmektedir (Egan, Yang ve Bartlett 2004, 281).

2.6.4. Performans ve İş Tatmini

Performans teriminin, Fransızca “*performance*” kelimesinden gelerek dilimize yerleştiği tahmin edilmektedir, sözlükteki karşılığının ise “başarım” olduğu görülmektedir. Başarım sözünden kastedilmek istenen ise kişinin ulaşmak istediği hedefler ışığında kendine özgü kabiliyetlerini ne oranda icra ettiğidir. Kısacası performans kavramının çalışma hayatındaki en somut karşılığı elde edilen sonuçlarıdır (Saeed vd. 2014, 245).

Hawthorne araştırmalarını takip eden 1930’lu yıllarda, işinden tatmin olmuş kişilerin tatmin olmayan kişilere nazaran daha fazla üreteceği ve bunun sonucu olarak da performans düzeylerinin daha üst seviyede olacağı düşüncesi uzunca bir zaman yerini korumuştur. 1955 yılında ise Crockett ve Brayfield’ in yapmış olduğu bazı çalışmalar ile Vroom tarafından yapılan araştırmalar neticesinde bu iki kavram arasındaki ilişki düzeyinin beklenenden daha da düşük olduğu ve iş tatmini kavramının genel olarak işle alakalı gelişmeler üzerinde etkili olduğu ortaya koyulmuştur (Vroom ve Jago 1978, 153). Loveland ve arkadaşlarının (2015, 235) yapmış olduğu çalışmalara göre ise kişilik özellikleriyle iş performansı arasında önemli sayılabilecek düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

İşlerinden yüksek derecede tatmin olan çalışanlar görevlerini layıkıyla yerine getirmek için çaba göstermekte ve performanslarını yüksek tutmaya özen göstermektedir. Bu doğrultuda işten tatmin olma durumu başta performans olmak üzere pek çok davranışı yönlendirebilmektedir. Çalışma ortamında çalışanların etkin olması adına bireylerin motive edilmesi ile gerçek bir değerlendirmeye ihtiyaç olduğu göz önüne alındığında sürekli performans için iyi bir motivasyon ile iş tatminine gerek olduğu söylenebilmektedir (Arnett, Laverie ve McLane 2002, 89).

2.6.5. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile iş tatmin seviyeleri arasında doğrusal bir ilişki mevcuttur. Zira örgütsel bağlılık, doğrudan iş tatminini olumlu biçimde etkilemektedir (Bilgiç 2017, 36). İş tatmini çalışanların hem fiziksel hem de ruhsal sağlığına direkt etki eden ve işyerinde ve iş yeri dışındaki hayatına etki eden

önem taşımaktadır. İş yaşam kalitesinin yükseltilmesi, iş çevresinin ve çalışma şartlarının iyileştirilmesini sağlayarak ve işyerinde çıkan sorunları bertaraf edip çalışanları yaptıkları işten tatmin edebilmek ile mümkündür (Gürkan vd. 2017, 140). Çalışanın yapmış olduğu işten tatmin olma düzeyi hangi yönde eğilim gösteriyorsa işine olan bağlılığı ve yaşam kalitesi de o yönde değişmiş olacaktır.

Literatürde pek çok kez iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiş olsa da bahsi geçen ilişkinin yönü henüz netlik kazanmamıştır. Genel olarak bakacak olursak, iş tatminine kıyasla örgütsel bağlılığın çok daha geniş kapsamlı bir kavram olduğu ifade edilebilir. İki kavram arasındaki ilişkinin incelendiği modellemeler şu şekildedir (İşcan ve Timuroğlu 2007, 125; İşcan ve Sayın 2010, 199; Yıldırım vd. 2012, 165):

- İş tatmini örgütsel bağlılığı etkilemektedir.
- Örgütsel bağlılık iş tatminini etkilemektedir.
- İş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramı birbirleri ile ilişkilidir.
- İş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramı birbirinden bağımsızdır.

Yapılan araştırmalar, bu iki kavram arasında kurulan modellerin birincisini ve üçüncüsünü büyük oranda desteklemektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütlerin faaliyetlerini başarılı ve verimli şekilde sürdürebilmelerinin yolu, yüksek bağlılıkta çalışanlara sahip olmaktan geçmektedir. Günümüz yoğun rekabeti ile başa çıkabilmek ve küresel değişim sürecinde başarı elde edebilmek için örgütsel bağlılık büyük öneme sahiptir. Örgütsel bağlılığın literatürde farklı tanımlar ile ele alındığı gözlemlenmektedir. Bu farklılığın başlıca nedeni kavrama bakış açılarındaki farklılık olarak gösterilmektedir. Ancak diğer pek çok kavramda olduğu gibi örgütsel bağlılık kavramına yönelik pek çok farklı tanımın da belli noktalarda birleştiği görülmektedir. Örgütsel bağlılık, bir örgüte girmek için gerekli olan bir bağlılık gibi anlaşılmaktadır. Ancak araçları (örneğin, örgüt, birim ve takım)ve örgütsel fikirleri (örneğin, amaç, değer ve sanat eseri) yönelik olarak çoklu bağlılık fonksiyonu olarak anlaşılmalıdır. Geleneksel bağlılık araştırmaları diğer alanlarda olduğu gibi özellikle de birlik katılmada ve kariyer oluşturmada takip edilmektedir. Böylece, kültürel grup ve politik grup ve aile gibi sosyal kurumlara da uyum sağlayabilmeleri mümkün olmaktadır (Gautam vd. 2005, 3). Bu bilgiler ışığında çalışmanın bu bölümünde örgütsel bağlılık kavramına detaylı şekilde yer verilecektir.

3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Sosyal sistemlerin hepsinde bağlılık olgusu mevcuttur. İnsanların hayatta kendilerine nasıl bir amaç edindiklerinin anlaşılması ve kendilerini çevrelerindeki birden fazla nesne ile bütünleştirdikleri psikolojik algılamının yapısı, örgütsel bağlılık olgusu hakkında daha fazla bilgi sahibi olunmasını gerekli kılmaktadır (Bozkurt ve İrfan 2013, 126). Bağlılık kavramı yeri geldiğinde zeka ve beceriden daha üstündür. Farklı yetenek ve mizaca sahip insanlar bağlılık sayesinde bir araya gelip, hem kendilerine hem de örgüte çıkar sağlayacak ahenkli bir bütünlük oluşturmaktadırlar (Bakan 2011, 95). Çalıştığı örgüte bağlı bir birey, içinde bulunduğu örgütün amaç ve değerlerine inanmakta ve örgütün kendinden beklediği davranışlara uymaktadır (Balay 2000, 58).

Örgütsel bağlılık genellikle psikolojik bir kavram olarak kabul edilmektedir ve en genel ifade ile çalışanların işyerlerine karşı hissetmiş oldukları psikolojik bağlılık olarak yorumlanmaktadır (Bayram 2005, 127). Bu bağlamda örgütsel bağlılık psikolojik üç adın içermektedir. Bu adımlar itaat, özdeşleşme ve var olmadır. İlk aşama olan itaat aşamasında kişi kendini tanıtmaya amaçlı diğer kişilerin nüfuzunu kabul ederek örgütün bir parçası olmaktan gurur duymaktadır. Son aşamada ise kişi örgütün değer ve inançlarının övgüye değer olduğunu ve kendi değer ve inançları ile benzediğini fark etmektedir. Yapılan bir başka tanımda örgütsel bağlılık yine üç ana gruba ayırıp incelmışlerdir. Bunlar, duygu yönelimli örgütsel bağlılık, maliyete dayalı örgütsel bağlılık ve yaptırım ya da ahlaki sorumluluğa bağlı olarak ortaya çıkan örgütsel bağlılıktır (Korkmaz, 2006: 39; Meyer ve Alan, 1997: 12).

Duygu Yönelimli Örgütsel Bağlılık: Gruba yönelik oluşturulan duyguların ve hislerin oluşumuna çalışanın katılmasıdır. Bu tarz bağlılıkta çalışanların değerlerini örgütün değeriyle birleştirmesi ya da bağ kurması örgüte yönelik bir eğilim ya da tutum olarak ifade edilebilmektedir ve örgüt ve çalışanlarının amaçlarının giderek daha entegre ve uyumlu hale geldiği süreç olarak ifade edilebilir. Ayrıca bu tür bağlılık bir taraftarın, saf faydalı değerinden başka kendi yararı için örgütün değer ve amaçlarıyla ilgili olan rolü ile örgüte değer ve amaçları arasında bağlılık hissi oluşturmaya şeklinde tanımlanabilmektedir. Özellikle örgütlerde, katılım ve özdeşleşme arasında göreceli olarak güçlü bir bağ bulunmaktadır.

Maliyete Dayalı Örgütsel Bağlılık: Ayrılmayla ilişkilendirilen maliyet ve sürekli katılımı ilişkilendirilen kar olarak tanımlanmıştır. Bu bağlılıkta çalışanların ortaya koyduğu şey ne kadar değerliyse örgütsel bağlılığı da o derece artmakta ve böylelikle çalışan ile örgüt arasında bağ kurulmuş olmaktadır.

Yaptırım veya Ahlaki Sorumluluğa Bağlı Olarak Ortaya Çıkan Örgütsel Bağlılık: Örgütsel bağlılık davranışı, bağlılığın konusuyla ilgili olan normatif beklentileri ve resmi beklentileri aşan davranışlar toplumsal olarak kabul edilmektedir. Ayrıca bu tarz örgütsel bağlılık örgütsel amaçlara ve ilgileri karşılayacak şekilde hareket etmeye yönelik içselleştirilmiş normatif baskıların bütünü olarak tanımlanabilmektedir. Örgüte bağlı olan çalışanlar yıllarca işletmenin verdiğinden

tatmin olmaya ya da ne kadar iyileştirme yaptığına bakmaksızın işletmede çalışmaya devam etmeyi ahlaki bir sorumluluk olarak düşünmektedirler.

3.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Literatürde pek çok araştırmacının örgütsel bağlılığın boyutları hakkında yaptıkları araştırmalar gittikçe artan bir önem kazanmaya başlamıştır. Bu durumun başlıca sebepleri ise şu şekilde ifade edilmektedir (Bilgiç 2017, 39):

- Örgütsel bağlılık örgütlerin istemiş olduğu çalışma davranışları ile ilişkili olması.
- İş tatmini etkisi ile ortaya konan örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti ile ilişkili olması.
- Örgütsel bağlılığın performans ile ilişkili olması.
- Kurumsal etkinlik açısından örgütsel bağlılığın iyi bir gösterge olarak kabul edilmesi.
- Dürüstlük fedakarlık gibi davranışlar ile örgütsel bağlılığın ilişkili olması.
- Yüksek seviyede örgütsel bağlılığa sahip olan çalışanların iş yapma davranışının istenilen biçimde geliştirilebilmesi.
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların diğerlerine nazaran daha mükemmel başarımlarının olması.

Örgütsel bağlılığın kurumlardaki bir diğer önemi kaliteli çıktı alınmasıdır. Bireyin örgüte bağlılığının sağlıklı şekilde devamı, örgüt içinde huzur ve yapılan işten iyi ürün alınmasına neden olurken çalışan ve yöneticilerin de iş hayatından zevk almalarına neden olmaktadır (Balay 2000, 62).

Örgütsel bağlılığın örgütlere ve çalışanlarına faydaları ise şu şekilde özetlenebilmektedir (Bozlagan, Dogan ve Daudov 2010, 35):

- İş tatmini ile karşılıklı etkileşim içinde olmak, iş tatmininin artmasına katkıda bulunur.
- İş koşulları üzerinde daha fazla arabulucu rol üstlenmek çalışanların bakış açısını geliştirmeye yardımcı olur.

- Örgütsel çevrenin geliştirilmesi ve değişimine olumlu yönde katkıda bulunur.
- Fonksiyonların sağlıklı bir şekilde yürütülmesinde örgüt içi ilişkiler sistemine yardımcı olur.
- Faaliyetleri yerine getirirken meydana gelen gecikmenin engellenmesini ya da azalmasını sağlar.
- Personel devir hızı oranını ve çalışanların işten çıkarmayı azaltır.
- Çalışanların örgütsel bağlılık davranışını benimsemesine yardımcı olur.
- Örgüt içinde koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olur.
- Çalışanlar arasında dayanışma, işbirliği ve dürüstlüğü teşvik eder.
- Takım ruhunu teşvik eder ve yönetim ile çalışanların yakın ilişkiler kurmasını sağlar.
- Bir bütün olarak çalışanların örgüt içerisinde performansını artırmayı sağlar.
- Çalışanların örgüte, yöneticilere ve meslektaşlara olan güvenini artırır.
- Örgütsel değişikliklerin daha hızlı ve kolay şekilde yerine getirilmesine yardımcı olur.
- Dış çevrede meydana gelen değişiklikleri uyum sağlayabilmeleri için örgüte esneklik oluşturur.
- Çalışanların bilinçli olmasına, sorumluluk alabilme isteklerinin olmasına ve girişimciliğin gelişmesine katkıda bulunur ve iş stresini azaltır.

Bağlılık duyan çalışanlar, örgütün amaçlarına artık daha çok inandıkları için emir ve beklentilere de gönüllü olarak uyarlar. Ayrıca çalışanlar, beklentileri karşılamak için kararlı bir şekilde kalarak istenilenleri gerçekleştirmek adına beklenilenin üstünde bir çaba sarf ederler.

3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

İnsan psikolojisi ile ilgili olan örgütsel bağlılık durumu yine insan psikolojisi kadar karmaşık bir durumdur ve pek çok faktörden etkilenmektedir. Kişisel özelliklerden çalışılan örgütün özelliklerine kadar çok geniş bir yelpaze içerisinde incelenebilecek olan bahsi geçen faktörlerin kısa sınıflandırması ise şu şekildedir:

3.3.1. Kişisel Faktörler

Tamamen birey ile ilgili olan bu faktörler, cinsiyet, yaş, eğitim, çalışılan süre ve medeni durum olarak sınıflandırılabilir.

Yaş: Literatür incelendiğinde yaş faktörü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişkisi olduğu kanıtlanmış çalışmalara sıklıkla rastlanmaktadır. Dolayısıyla, çalışanların yaşı arttıkça çalışılan kurumdaki değerlerin birikimi de aynı şekilde artış göstermektedir (Balay 2000, 56). İlerleyen yaş ile birlikte çalışanların alternatif iş imkânları bulma ihtimali de azalmaya başlayacağından, yaş arttıkça çalışanların örgütlerine daha fazla bağlanma eğiliminde olacakları. Esasen çalışanlar açısından yaş büyüklüğü daha olgun olmayı ve yaşı daha az olan çalışanlara göre örgütte geçirilen zamanının daha fazla olması nedeniyle çalışan ve örgüt arasındaki duygusal bağlılığın daha fazla olduğu söylenebilir (Allen ve Meyer 1993, 53).

Cinsiyet: Kadın çalışanların sayısının giderek artması örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasındaki korelasyonu daha önemli hale getirmiştir. Kadın veya erkek olmanın örgütsel bağlılığı ne derece etkileyip birbirinden farklılaştırdığı hususu üzerine birçok çalışma yapılmış ve farklı kanaatlere varılmıştır. Konu ile ilgili yapılmış pek çok çalışmada cinsiyet faktörü ile bağlılık arasında çok etkili bir ilişkinin olmadığı sıklıkla vurgulanmaktadır (Mathieu ve Zajac 1990, 172). Ancak bazı çalışmalarda erkek çalışanların kadınlara nazaran daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip olduğu da belirtilmiştir. Aksine kadınların daha yüksek bağlılık seviyesine sahip olduğu çalışmalara da rastlamak mümkündür (Angle ve Perry 198, 3). Kadınların daha düşük örgütsel bağlılık düzeyine sahip olduğunu savunan çalışmalar bu durumun nedeninin kadınların aile yaşamlarına ve aile yaşamı içerisinde üstlendikleri misyonlarına erkeklere nazaran daha fazla önem atfetmeleri olarak belirtmişlerdir (İnce ve Gül 2005, 62).

Eğitim: Mathieu ve Zajac (1990, 175), eğitim seviyesi arttıkça örgütsel bağlılığın azalacağını ifade ederek, iki kavram arasında ters yönlü bir ilişkinin var olduğunu savunmuşlardır. Çalışanların eğitim seviyesi yükseldikçe alternatif iş olanakları artacak ve hedefteki iş yelpazesi gitgide büyüyecektir. Dolayısıyla bu durumda bulunan çalışanların, sadece bir örgüte mahkûm olma ihtimalide oldukça

düşük seviyededir. Bununla birlikte Örgütlerin zorlandıkları nokta, eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların yüksek ücretlerini ödeme de yaşadıkları sorundur. Zira bu gibi çalışanların örgüte ve örgütün değerlerine yapacakları katkı ve bu katkının karşılığı olan ücretin miktarı yüksek olacaktır. Farklı iş olanakları az olan düşük eğitim düzeyindeki çalışanların ise örgüte yüksek bir bağlılık göstermeleri olası bir durumdur (Bakan 2011, 124).

Çalışılan Süre; Yaş konusunda geçerli olan kurallar genel anlamda örgütte geçirilen çalışma süresini için de geçerli görülmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılık kapsamında elde ettiği menfaatler, çalışma süresi ile pozitif yönlü bir ilişki içerisindedir. Dolayısıyla çalışma süresi arttıkça bağlılıkta artacaktır. Benzer şekilde çalışma süresi arttıkça çalışanların şirkete fayda sağlayan becerileri de aynı oranda gelişecektir. Çalışanların örgütten elde ettiği kazançların artması, diğer durumlar sabitken çalışma süresinin artmasına bağlıdır. Bu kapsamda toplam hizmet süresi, kişinin kendisine ve örgütüne yaptığı bir yatırımdır. Çalışanlar örgütlerinden ayrılmak istediklerinde, o ana kadar yaptıkları yatırımla yeni örgütteki alternatifin muhasebesini yapmaları gerekir. Bu açıdan söz konusu husus çalışanların yatırım sonuçlarını kaybetmemek adına kendi örgütlerine daha çok bağlanmaları sonucunu getirecektir (Cohen ve Lowenberg 1990, 1023).

Medeni Durum; Evli ya da boşanmış olan bireylerin örgütsel bağlılıklarının yüksek olmasının nedeni, örgütten ayrılmamanın söz konusu kişilerce daha maliyetli bir davranış olarak görülmesidir (Bakan 2011, 125). Diğer yandan evli olmanın doğal bir sonucu olarak düzenli aile hayatına geçilmesi ve bu durumun çalışma hayatına pozitif bir katkı sağlaması karşısında iş doyumu da artacaktır. Ancak bakış açısı değiştirildiğinde, aile ve ev ile ilgili sorumlulukları artan evli bireylerin bu sorumluluklar nedeniyle zorlanmaları halinde, iş doyumları da negatif şekilde etkilenecektir (Karaüzüm, Irmak ve Çetin 2010, 185).

3.3.2. Örgütsel Faktörler

Kişinin bireysel özellikleri ne olursa olsun çalışmış olduğu örgütün özellikleri ve sunmuş olduğu imkanlar çalışanların örgüt bağlılığına etki etmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler işin niteliği, ücret, rol belirsizliği ve çatışması,

çalışılan örgütün sahip olduğu kültür, örgüte duyulan güven, algılanan örgütsel adalet ve örgüt içi iletişim olarak sınıflandırılabilir.

Yapılan İşin Niteliği: Örgütsel bağlılığa ilişkin yazında işin zorluk derecesi, geri bildirim, işin motive etme derecesi, yetki ve sorumluluk sahibi olma ile iş zenginleştirme konularının örgütsel bağlılığı etkilediği söylenmektedir (İnce ve Gül 2005, 14). Bu kapsamda, çalışanın sorumlulukları arttıkça örgütsel bağlılığı da artmaktadır. Çalışan için sorumluluklar örgütteki pozisyonuna göre arttığından yüksek pozisyonundaki çalışanların aldığı sorumluluklar fazla olacağından örgütsel bağlılıkları da yüksek olacaktır. Bununla birlikte iş alanı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, çoğunlukla işin niteliğine ilişkin faktörler olarak incelenmiştir (Karaüzüm, Irmak ve Çetin 2010, 185).

Ücret: bağlılığı etkileyen önemli bir ekonomik araç olarak bilinen ücret fonksiyonu, örgütü cazip kılan veya tek başına örgütten ayrılmayı sağlayabilen önemli bir etkidir (İnce ve Gül 2005, 66). Çalışanların iş ve sosyal yaşamdaki statüsü ücret düzeyi ile belirlenir. İşverenlerin uyguladığı ücret politikası ve belirlenen ücret düzeyi, çalışma azmini artırmakta ve daha yüksek düzeyde yapılacak ücret ödemeleri, örgütsel bağlılık düzeyinin pozitif yönlü etkilemektedir (Balay 2001, 68). Ayrıca ödenen ücretten memnun olmasına karşın bireyler, kendisiyle aynı işi yapan mesai arkadaşına yüksek ücret ödendiğini gördüğü zaman, ücret adaletsizliğinin öne sürerek bu durumu problem haline getirecektir. Problem devam ettiği takdirde, çalışanın örgütsel bağlılığı ve performansı bu durumdan olumsuz etkilenecektir (Angle ve Perry 198, 3).

Rol Çatışması: yapılan literatür araştırmalar rol belirsizliği ve çatışmasının örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilediğini göstermektedir (Bakan 2011, 151). Çatışma bireyden birbirleri ile çatışan ayrıca tecrübe ve bilgisine uygun olmayan görev taleplerinde bulunulması olarak tanımlanmıştır (Boshoff ve Mels 1995, 36) Bu durumda çalışanın ilgisiz davranması ve kendi kabuğuna çekilmesi, rol çatışmasının örgütsel bağlılık üzerindeki psikolojik etkisini meydana getirmektedir (Allen ve Meyer 1993, 55). Bu gibi hallerde, örgütsel bağlılık ve iş tatmini azalmakta ve alternatif iş imkânlarının popülaritesi yükselmektedir (İnce ve Gül 2005, 75).

Yönetim; örgütsel amaçlara ve değerlere olan bağlılık, yönetim tarzı ile artmaktadır. Verimlilik ve yenilikçiliğin artması, örgütteki üst yöneticilerin örgütsel değerlere ve kültüre verdikleri önem ile ilintilidir ve bu artış örgütsel bağlılığı ziyadesiyle yükseltmektedir (Demirel 2009, 118). Çalışan bağlılığı ile yönetimin yetkinsizliği aynı anda bir arada bulunamaz. Eğer yönetim ne istediğini, ne yapacağını ve nasıl yapacağını bilmiyor ise çalışan neye bağlılık duyacağından habersiz olacaktır. Eğer yönetim hiçbir görünür neden olmadan veya sebep belirtmeden aniden yön değiştirir veya değişim içerisine girerse ve de planın önemli farklılıklar yaratacağı durumlarda planlama da başarısız olursa, çalışanlar bağlılık yerine yabancılaşma davranışı sergileyeceklerdir (Bakan, 2011 79). Yönetimin almış olduğu kararlara iştirak, çalışanlar açısından özellikle üstlerinden, çevrelerinden ve iş arkadaşlarından övgü duymalarını sağlayacak ve çalışanlar böylelikle örgütsel sorunların çözümüne önemli katkıları bulundukları hissine kapılacaklardır. Astların örgüte bağlılığı bu şekilde artacaktır (Demirel 2009, 119).

Kültür; Nasıl ki toplumların kendine ait bir kültürleri varsa, toplum içerisinde yer bulan örgütlerinde kendilerine ait bir kültürü bulunmaktadır. Örgüt kültürü, örgütsel bağlılığı derinden etkilemektedir. Zira örgüte ait değerler, normlar, davranışlar, alışkanlıklar ve inançlar örgüt içinde yer alan çalışanların davranışlarını yönlendirir. Örgüt kültürü örgütsel bağlılığı; çalışanların hedefleri, öncelikleri ve beklentileri ile örgütün amaçları arasında bir köprü kurmak suretiyle pozitif yönde destekler. Üstelik örgütsel bağlılık hem örgüt kültüründen etkilenir hem de örgüt kültürünü etkiler. Örgütsel amaç ve değerlerde birleşmeyi sağlayan yüksek örgütsel bağlılık, örgütsel kültürün daha da kuvvetlenmesine katkıda bulunur (Çavuş ve Gürdoğan 2008, 25).

Örgüte Duyulan Güven; Örgüt üyeliğine kabul edilen bir çalışan, öncelikle örgüt ve yöneticiler hakkında bilgi edinerek bir kanaate ulaşır ve bu kanaat örgüte duyacağı güveni şekillendirir. Edinilen kanaatler örgütsel güveni sağlamada yeterli ise çalışanın örgütsel bağlılığı da sağlanmış olur (Bakan 2011, 168-169). Demirel'in (2009, 120) görüşüne göre; önemli veri ve bilgilerin paylaşılması, açık bir iletişim düzeninin sağlanması, duygu ve düşüncelerin paylaşılması ve karar alma sürecine

Çalışanların dâhil edilmesi örgütsel güveninin oluşturulmasında dört önemli anahtar kuraldır.

Örgütsel Adalet: Kişiler arası ilişkilerin dürüşlük saygı içtenlik ve zamanında ilkelerine uygun olarak yapılması gerekmektedir. Örgüt içerisinde alınacak kararlara ilişkin ilgili bireylerin yeterince bilgilendirilmesi ve onların görüşlerine başvurulması da bu bağlamda önem arz etmektedir (Bakan 2011, 193). Örgütsel adalet, eşitlik konusuna önem atfetmekle birlikte, çalışanların tatmin olma derecesi ve iş başarisına da vurgu yapar. Bireylerin kıyaslama yaptıkları konu, diğerk örgütlerde aynı konum ve statüde bulunanların elde ettikleri faydalarla, kendi çalışmaları sonucu edindikleri faydalardır. Çalışanların kendi örgütleriyle ilgili yaklaşımları bu kıyaslama sonucunda şekil alır. Örgütsel adalet isteyen çalışanlar, aynı işe aynı ücret ödenmesini, yasal haklar ve sosyal imkânlardan belirli kurallar kapsamında eşit olarak yararlanılmasını talep ederler (Uğurlu ve Üstüner 2011, 435-436).

Örgüt İçi İletişim: Örgüt içerisinde yer alan bilgilerin, çalışanlara, örgüte ve dış çevreye transfer süreci örgütsel iletişim olarak adlandırılır (Demirel 2009, 122). Örgütsel iletişim, örgütün oluşumunu ve hayatta kalmasını mümkün kılarak, hem örgüt üyelerinin birbirleriyle hem de örgütün dış çevre ile etkileşimini sağlamaktadır (Karcioğlu, Timuroğlu ve ınar 2009, 61). Örgütsel iletişim mesajlara dayanır. Mesajlar insan davranışını etkiler ve yine mesajları iletmek için kullanılan kanallar algı düzeyini oluşturan alıcıları hedef yapar. Örgüt içinde bireyler ve gruplar arasındaki uygun etkileşim örgütsel iletişim ile sağlanır. İletişim kurmaksızın örgütsel faaliyetler yerine getirilemez. Etkili bir koordinasyon ve işbirliği için iletişim olmazsa olmaz bir kuraldır. İletişim, kontrol ve denetim süreçlerinin ifa edilmesine de yardımcı olur. Çalışanlar arası irtibatı ve ihtiyaı karşılar (Ertay ve Töre 2016, 87).

3.4. Örgütsel Bağlılık Boyutları

Yönetimin en önemli hedeflerinden biri, çalışanlarının becerilerini geliştirip onların kuruma olan bağlılığını ve daha iyi hizmet vermelerini sağlamaktır. Daha yüksek bir bağlılığa sahip çalışanlar kurumu için kaliteli ve iyi hizmetler sunmaya hazır durumdadır. Ayrıca, kurumun diğerk çalışanları ile birlikte iyi ilişkiler kurarak grup çalışmalarına da rahat bir şekilde uyum sağlayabilir ve kurum itibarını artıracak

daha iyi çalışmalar hazırlayabilirler (Güney 2017, 88). Çalışanların örgüte bağlı olmaması beraberinde pek çok problem getirmektedir. Düşük örgütsel bağlılığa sahip çalışanların örgüte ince bir iple bağlı gibidir ve örgüte karşı duyduğu bağlılık hissini yönlendiren davranışlar minimum düzeydedir. Çalışanın örgüte duyduğu bağlılık seviyesi düşük olduğundan farklı imkanlar arayışı içinde olmakta ve yeni işler değerlendirme isteği içerisinde (Balay 2000, 95). Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılığın üç alt boyutta incelendiği gözlemlenmektedir. Bu alt boyutlar duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır.

Duygusal bağlılık, çalışanın kendi öğretileri ile paralel bir duygusal tavır sergileyerek örgüte bağlanması, başka seçenekleri olmasına rağmen kendi inancına göre gruptan ayrılmayı düşünmemesi hatta üyeliğini devam ettirme durumudur. Bu bağlılık türü işverenler tarafından çok tercih edilmektedir çünkü çalışan bireyin sadakati ve bağlılığı onlar için çok önemlidir (Gürbüz 2006, 50).

Devam bağlılığı, duygusal bağlılığın aksine işverenler tarafından çokça tercih edilmeyen bir bağlılık türüdür. Çalışan birey bağlı olduğu örgütü benimsememektedir. Ancak bağlı bulunduğu süre zarfında elde ettiği kazanımları kaybetmemek adına gruptan da ayrılamaz. Bu bağlılık biçimi, çalışanın elde ettiği ücret, harcadığı vakit, sarf ettiği çaba ve emek ve bununla birlikte bulunduğu pozisyonunda kaybedileceği korkusuyla ortaya çıkan bir bağlıdır. Çalışan bireye göre örgütten ayrılmak daha maliyetli olacağından zorunlu olarak üyeliğini sürdürmeye devam eder (Doğan ve Kılıç 2007, 42).

Normatif bağlılıkta ise çalışanlar, bağlı oldukları örgüte karşı bazı yükümlülükleri olduğu düşüncesiyle kendilerini örgüte karşı sorumlu hissetmeleri ve örgütte kalmayı kendilerine görev edinmeleridir. Örgüte karşı sorumluluk hissettiğinden dolayı örgüt üyeliğini sürdürmeyi zorunlu görmektedir (Özutku 2008, 80).

Bahsi geçen alt boyutların aksine örgütsel bağlılık ile ilgili pek çok model oluşturulmuş ve araştırmacılar pek çok örgütsel bağlılık yaklaşımı üzerine çalışmışlardır. Bu çalışmaların bir kısmı çalışmada örgütsel bağlılık modelleri başlığında ele alınmıştır.

3.5. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Çalışmanın bu bölümünde, Tutumsal Bağlılık, Kanter, Etzioni, O'Reilly-Chatman, Penley-Gould, Mowday-Porter-Steers, Katz ve Khan, Allen-Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları, Davranışsal Bağlılık, Çok Boyutlu Bağlılık, Becker'in ve Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları ele alınmıştır.

3.5.1. Tutumsal Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütlerde çalışanların katılımı ve özdeşleşmesi ile çalışanların duyguları arasında bağ kurması tutumsal bağlılık olarak tanımlanmıştır. Örgütlerde sürekli olarak görev yapan çalışanlar ile örgüt arasında güçlü bir tutumsal bağlılık bulunmaktadır. (Coetzee 2005, 5). Örgütlerde katılım ve özdeşleşme ile çalışanlar göreceli olarak güç kazanmaktadır. Bu durum özdeşleşme, katılım ve sadakat kavramlarının birleşmesi ile oluşmaktadır.

Bağlı çalışanlar kurumları için neyin daha iyi olduğuna değinerek, örgütte görev yapma ve üyeliğini devam ettirebilme konusunda güçlü bir arzu içerisindedirler. Meyer ve Allen'e (1991, 62) göre tutumsal bağlılık, çalışanların işverenler ile sürekli ilişki içerisinde olmayı arzu etmesi olarak tanımlanmıştır. Yazarlara göre bu sayede çalışanlar aitlik ve sadakat duygusu elde etmekte ve bu ilişkinin yararlarına olduğuna inanmaktadırlar. Dolayısı ile kurmuş oldukları bu ilişkiden zevk almaktadırlar.

Tutumsal bakış açısı ile örgüte bağlılık, çalışanın iş ortamını incelemesi neticesinde ortaya çıkan ve örgüte bağlılığını sağlayan hissi bir reaksiyondur. Başka bir ifade ile çalışanın örgüte katılımının göreceli kuvvetini ifade etmektedir. Tutumsal perspektif ile örgüte bağlı olma arasındaki ilişki kısaca Şekil 13 deki gibidir. Şekildeki doğru çizgiler bağlılığın sebep sonuç bağına ortaya koyarken, kesikli çizgiler, sadakati devamlılığı sağlayan tamamlayıcı özellikte parametreleri göstermektedir. Çalışanın içinde bulunduğu şartlar, ruhsal durumuna tesir etmekte ve bu da çalışanda bağlılık oluşturmaktadır. Sonuç olarak çalışan örgüte sadakat duymaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 40-41).



Şekil 13. Tutumsal Perspektif İle Örgütsel Bağlılık

Kaynak: Doğan, Selen, and Araş Gör Selçuk KILIÇ. “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi” *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 29 (2007), s. 41.

3.5.2. Allen-Meyer Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

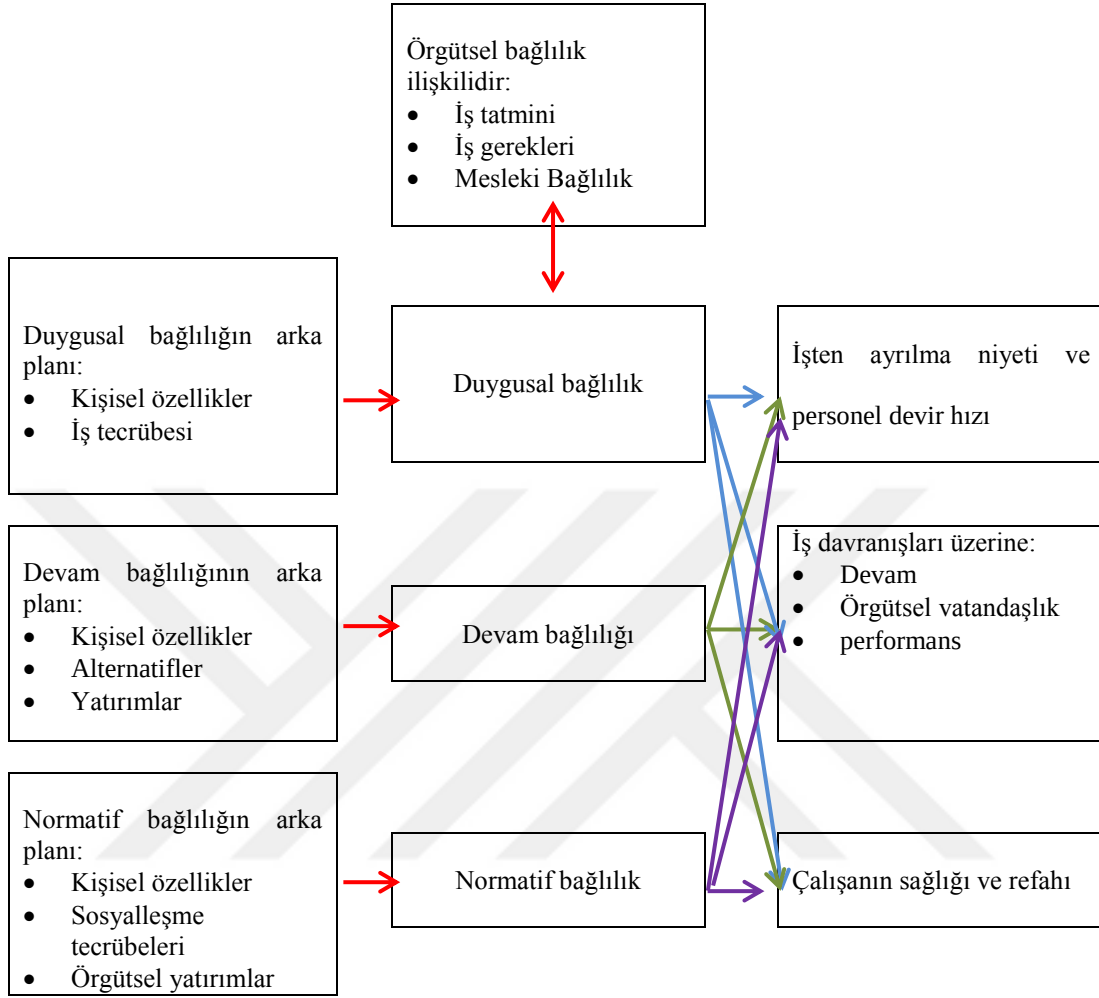
Örgütsel bağlılık alanında en çok kullanılan en yaygın sınıflandırma modeli Allen ve Meyer’a aittir. Yazarların yaklaşımı örgütsel araştırmacıların dikkatini çekmiştir ve bu model geniş çapta kabul edilmiştir. Sayısız çalışmalar Allen ve Meyer modelinden faydalanmış, psikometrik özellikler için onaylanmıştır ve iyi iç tutarlılık güvenilirliği göstermiştir. (Magazine, Williams ve Williams 1996, 245).

Yazarlar üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli oluşturmuş ve bu boyutları tutumsal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı olarak adlandırmışlardır. Yazarların bu ayrımı yapmalarının nedeni her bir boyutun davranış üzerinde farklı etkilere sahip olmasıdır. Bileşenlerin her biri çalışanları kendi örgütlerine bağlamakta ancak bu bağlar doğası gereği birbirinden farklı olmaktadır. Bunun yanı sıra, bu boyutların her biri örgütsel bağlılığın merkezi bakış açısını açıklamaktadır (Meyer ve Allen 1991, 67).

Allen ve Meyer tarafından örgütsel bağlılığın üç boyutunun ortak özellikleri bulunmaktadır (Meyer ve Allen 1991, 61-89). Örgütsel bağlılığın bu boyutlarına göre;

1. Psikolojik koşulları yansıtır.
2. Örgüt ve birey arasındaki ilişkileri gösterir.
3. Örgütte üyelerin devam etme kararıyla ilgilidir.
4. İşgücünün yönlendirilmesinde transferin etkilerini azaltmaktır.

Allen ve Meyer örgütsel bağlılık modeli kısaca şekildeki gibi özetlenmektedir:



Şekil 14. Allen ve Meyerin Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: Örücü, Edip ve Ruşen Sezen Kışlalıoğlu. “Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), 2014, s.48.

Tutum bağlılığı, örgütte istihdama yönelik boyutlar ile psikolojik boyut arasında bağlantı kurmak geniş kapsamlı bir şekilde tartışılmaktadır. Tutumsal bağlılık, örgüte yönelik duygusal bağın oluşturulmasıdır. Bunun yanı sıra, örgüt ve çalışan arasında oluşan bağın kalitesini ve doğallığını yansıtan bir tutum olarak görülebilmektedir. Tutumsal bağlılık aynı zamanda kişilik özellikleri, örgütsel yapılar ve iş deneyimleri ile ilgili olarak ortaya çıkan örgüte bağlılık duygusunu ve bunlarla ilgili hislerin oluşumunu işaret etmektedir (Hartmann ve Bambacas 2000, 91).

Allen ve Meyer, duygusal bağıllığın iş rollerinde uzmanlaşma duygusu yönelik örgütlere katkıda bulunmak örgütlerde çalışanların rahatlık duygusuna ihtiyaç duyan çalışanların tatminine yönelik iş deneyimlerinin kaynaklandığını ileri sürmektedirler (Meyer ve Allen 1991, 72).

Devam bağıllığı, çalışanların örgütteki üyeliğinin sona ermesiyle ilişkilendirilen maliyetin ortaya çıkmasının farkında olunmasına dayalı örgüte yönelik bağlantının kurulmasıdır. Örgütün çalışanları ile örgütte istihdamı sağlamaya yönelik güçlü sürekli bağıllık duygusuna ihtiyaçları vardır ve çalışanlar örgüt üyesi olarak kalacaklardır, çünkü buna ihtiyaç duymaktadır. Çalışanların bağlı kalması örgüt üyelerinin maliyeti karşısında baskıcı ve fayda sağlamaya yönelik ve çıkara dayalı yaklaşma anlamına gelmektedir. Çalışanların örgütte çalışmayı bırakması durumunda, ortaya çıkan negatif sonuç çalışan için ne kadar değerliyse örgüte bağıllık o derece artacaktır ve bundan dolayı çalışanlar örgüte bağlı kalma eğilimi içerisinde olacaktır. Allen ve Meyer devam bağıllığını alternatiflerin mevcut olması ve yatırım fonksiyonu olarak geliştirilebileceğini önermişlerdir. Tutum bağıllığı işe yönelik tatmin duygusu ve vatandaşlık davranışları ve performans arasında bir bağ kurulmuştur; oysaki devam bağıllığı ile örgütün personel devir hızı arasında ters ilişki vardır (Becker 1960, 36; Meyer ve Allen 1991, 73).

3.5.3. Kanter Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kanter, örgütlerde kalıcılığı sağlamaya yönelik çalışanların kendilerini örgüte adanması örgütlerde sürekliliği sağlamaya yönelik bağıllık olarak tanımlamıştır. Kenetlenme bağıllığı, örgüte bağıllıklarının olduğu gibi aynı yolla yanı diğer iş arkadaşları karşı da bağıllığın oluşturulmasıdır. Kontrol bağıllığı ise örgütün belirlediği kurallara sadık kalmak ve çalışanların örgütte istenilen davranışların yerine olarak tanımlanmaktadır (Kanter 1994, 3).

Kanter, bireysel sistemin ve sosyal sistemin zirvesinde bağıllığı oluşturduğunu savunmaktadır. Bu bağlamda yazar sosyal sistemlerde, kişisel bağıllığı üç ana alanda oluşturulmuştur. Bunlar, sosyal kontrol, gruplar arasında birliğin sağlanması ve sistemde devamlılığın sağlanmasıdır. Diğer bir taraftan kişisel sistem normatif, duygusal ve bilişsel bakış açısıyla oluşturulmuştur. Ancak Kanter ortaya koymayı

amaçladığı bu iki sistemi üç yolla açıklamıştır. Bunlar; devam bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır (Kanter 1968, 502).

- Devamı bağlılığı, örgütlerde çalışanların kendini adaması ve sürekliliği korumak, çalışanların örgütlerde faaliyetlerine devam etmesini sağlamak şeklinde tanımlanmıştır.
- Kenetlenme bağlılığı, çalışanların, çalıştığı gruba duygusal bir eğilim hissetmesi ve içinde bulunduğu grupla ortak iş yapmaya istekli çalışanların bağlılığını içermektedir.
- Kontrol bağlılığı, sosyal medya tarafından takip edilen değer ve normların örgütlerde içselleştirilerek örgüt üyelerinin buna yönelik davranışlar göstermesidir.

Kanter'ın üzerinde odaklandığı üç örgütsel bağlılık türünün farklılıklarını tartışmak mümkündür. Sürekliliği amaçlayan daha yüksek bağlılıklara sahip olan örgütlerde, çalışanlarının bu örgütlere bağlı kalma olasılığı daha yüksektir. Daha yüksek kenetlenme bağlılığına sahip olan örgütlere dışardan gelen tehlike ve tehditlere karşı savunma gücü daha yüksektir. Son zamanlarda, kontrol bağlılığı yüksek olan örgütte çalışanlar örgütlerin değer ve normlarına uymayı kabul etmektedir (Kanter 1968, 508).

3.5.4. Etzioni Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Etzioni tarafından 1975 yılında geliştirilen yaklaşım temelinde çalışanların örgüte katılma türüne dayalı olarak sınıflandırılmasına dayanmaktadır. Bahsi geçen katılım, ahlaki katılım, çıkara dayalı katılım ve yabancılaştırıcı katılım olarak olmak üzere üç türdür. Yazar örgütün üyeleri üzerindeki kuvvet veya yetkilerinin üyelerin örgüte yaklaşması sonucu ortaya çıktığı fikrini ileri sürmüştür (Etzioni 1975, 88).

- *Ahlaki katılım*, örgütün amaç ve değerlerinin benimsenmesine dayalı olarak örgüte yönelik olarak pozitif ve yoğun bir yönelim olarak açıklanmıştır ve bu katılım türüne en çok siyasi partilerde ve dini örgütlerde rastlanmaktadır.

- *Çıkara dayalı katılım*, eşit bir değişimin algılanması ile örgütlerde oluşturulan ve yerine getirilen katkılar ve hizmetler ile ödüllendirilme arasında adaletli bir değişimin algılanmasına dayanmaktadır.
- *Yabancılaştırıcı katılım* ise bir çalışanın katkısının sınırlandırıldığı ya da sınırlandırıldığı durumlardaki örgütlerdeki olumsuz ilişkiyi açıklamaktadır (DeCottis ve Summers, 1987, 446-448).

Yazarın 1961 yılında yapmış olduğu çalışmalarda yine üçe ayırmış olduğu katılım türünde ilk ve üçüncü katılım şekli aynı ikinci katılım ise hesapçı katılım şeklindedir (Penley ve Gould 1988, 45).

3.5.5. O'Reilly-Chatman Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986, 493) örgüte yönelik bir tutum sergileyen varsayımına çok boyutlu bir çerçeve geliştirmiştir. Yazarlar bağlılığın üç farklı şekilde meydana geldiğini ileri sürmüştür ve bu üç tür uyum, özdeşleştirme ve içselleştirme olarak adlandırılmıştır.

- *Uyum*, ortaya konulan belirli ödülleri kazanmak amacıyla benimsenen davranışlara karşılık olarak tutum oluşturma olarak meydana gelmektedir.
- *Özdeşleşme*, bireyin etki kurmayı ya da ilişkilerinde tatmin duygusunu korumayı kabul ettiği zaman meydana gelmektedir.
- *İçselleştirme* ise mevcut değerlerle uyumlu birinin tutum ve davranışlarını benimsemeye teşvik edilmesine yönelik etkinin kabul edildiği zaman meydana gelmektedir.

O'Reilly ve Chatman bağlılığı ölçen üç boyutlu yapının oluşturulması için destek vermişlerdir. Ancak araştırmacıların özdeşleşme ile içselleştirmeyi ayırt etmeleri zor olmuştur. Sonuç olarak son zamanlarda yapılan araştırmalarda O'Reilly ve arkadaşları normatif bağlılık olarak adlandırılan nesneleri oluşturmak için içselleştirme ve özdeşleştirme türlerini birbirlerine bağlamışlardır. Yazarlara göre uyum aynı zamanda ilişkilerin devredilmesi ile özellikle içselleştirme ile özdeşleşmenin açık bir şekilde ayırt edilmesidir. O'Reilly ve Chatman uyum ile devretme arasında negatiften ziyade pozitif bir bağ bulmuşlardır. Uyumun, örgütsel

bağlılığın bir şekli olarak düşünülüp düşünülmeyeceği hakkında bazı soruların ortaya çıktığını yönelik bulgulara rastlamışlardır (Meyer ve Herscovitch 2001, 300).

3.5.6. Penley-Gould Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Penley ve Gould yaklaşımlarını diğer yaklaşımlar gibi üç kavram ile açıklamıştır. Bu kavramlar Etzioni'nin 1961 yılında yapmış olduğu çalışmadaki gibi ahlaki bağlılık ve hesapçı bağlılıktır (Penley ve Gould 1988, 45).

Ahlaki bağlılık, örgütsel amaçlar ile özdeşleşmenin kabul edilmesidir. Bu bağlılık türünde, çalışan kendini örgüte adamakta ve çalışan örgütün başarısından ya da başarısızlığından kendini sorumlu tutarak ve örgütünü desteklemektedir. Hesapçı bağlılık, çalışanın fayda sağlamasına dayalı olarak ortaya çıkan örgütsel bağlılık türüdür. Bu tür bağlılıkta örgüt çalışan tarafından sadece ödüllere ulaşmada araç olarak görülmektedir (Usta ve Küçükaltan 2012, 73).

Yabancılaştırıcı bağlılık, çalışanlar yatırım yapmak için artık ödüllendirmenin yeterli olmadığını düşünmeye başladığında ancak çevre baskısı nedeni ile örgütte kalmayı tercih ettiklerinde ortaya çıkan bağlılık türüdür. Bu bağlılık türünde çalışanların örgütlerde ya da işletmelerin alternatifinden yoksun olması ve örgütsel ilişkiler üzerinde kontrol gücü bulunmadığını çalışanların algılamasına dayalı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu örgüt türünde örgütlerde ortaya çıkan ödüllendirme ve cezalandırmanın ortaya konulan işin kalitesi ya da miktarıyla değil sadece şansın sonucu olduğunu düşünmektedir (Sürücü ve Maşlakçı 2018, 52).

3.5.7. Mowday-Porter-Steers Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Mowday, Porter ve Steers örgütsel bağlılığı davranışsal bağlılık ve tutum bağlılığı olarak iki bölüme ayırmıştır. Yazarlara göre, tutumsal bağlılık çalışanlar örgütle olan ilişkisi hakkında düşünmeye başladığı süreç üzerine odaklandıklarında ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan, tutumsal yaklaşım, örgütünün değer ve amaçları ile özdeşleşme ve kişilerin örgüt üyesi olmayı arzu etmeleriyle bağlılık sürecine yönelik bir görüştür (Mowday, Steers ve Porter 1979, 226).

Davranışsal bağlılık ise ortaya çıkan problemle nasıl başa çıktıkları ve çalışanların belirli bir şekilde kilitlendiği süreçlerle ilgili ortaya çıkan bağlılık türüdür ve tutumlar ve davranışlar arasında oluşan ayrıma dayalı olan yaklaşımdır. Yazarlar bu bağlılık türünün örgütte çalışanların sınırlı seçeneklere sahip olmasından ve çalışanların örgütlerinden ayrılmalarına yönelik olarak yeteneklerinin kısıtlanmasının temel sonucu ve bir davranış olarak ifade etmişlerdir. Bu bağlamda davranışsal yaklaşım örgütün ve çalışanların amaç ve değerlerini paylaşmanın bağlanmasına yönelik bir görüş değildir (Doğan ve Kılıç 2007, 41).

3.5.8. Katz-Khan Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

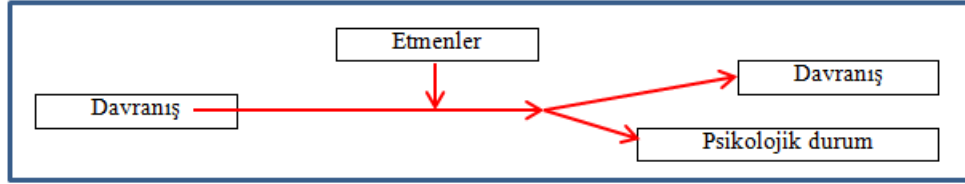
Katz ve Kahn, örgütler tarafından çalışanlara verilen örgütteki görev ve sorumlulukların ne için çalışanlar tarafından yerine getirildiği farklı yollarla açıklamışlardır. Yazarlara göre çalışanların örgütteki rollerini yerine getirmelerinin asıl nedeni örgüt tarafından ortaya konulan ödüllendirme. Örgüt çalışanlara içsel ve dışsal ödüllendirme sunar. İçsel ödüller anlamlı dışsal ödüller ise araçsal özellik taşımaktadır ve bireyin örgüte yönelik tutumuna ödülün anlamsal veya araçsal olması karar vermektedir. Eğer çalışan örgüte ve örgütünün çıkarlarına yönelik duygusal bağlılık hissederse içsel ödüllendirmeye yönelik davranış göstermektedir. Eğer çalışan örgüte yönelik duygusal bir bağlılık hissetmezse, çalışan bağlılığı anlamaya dayalı olarak daha çok dışsal ödüllendirmeyi benimsemektedir (Katz ve Kahn 1978, 24). Yazarlar (1977), örgütsel bağlılığı meydana getiren ana boyutun üyelerin örgütteki sorumluluklarını yerine getirirken elde edeceği mükafatlardan kaynaklandığı açıklamışlardır. Çalışan birey, örgüt içindeki tutumlarına yönelik olarak içsel veya dışsal mükafatlar ile karşılaşmaktadır ve örgüte olan bağlılıkları bu mükafatlar sonucunda meydana gelmektedir. Bu anlamda düşünüldüğünde mükafat bir motivasyon aracıdır ve örgüt üyelerinde bağlılık ortaya çıkarmaktadır (Sürücü ve Maşlakçı 2018, 54).

3.5.9. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Davranışsal bağlılık, çalışanların önceki yatırımlarıyla ilgili olarak ortaya çıkan örgütsel bağlılık seviyesidir. Bu yaklaşım, bir davranış olarak örgütsel bağlılığı gösterir. Davranışsal bağlılık, çalışanlar ile örgüt arasındaki ilişkiden ziyade

Çalışanların daha fazla mücadele edebilmek için kendi içinde geliştirdiği belirli davranış Őekillerine devam etme arzudur. Bir birey belirli bir davranışı kabul ettiği zaman, bunu haklı gösteren ve buna uygun olan bir tutum geliştirirler (Ariani 2013, 46).

Bireyin kendi hareketlerine yönelik ortaya çıkan bu bağlılık türünde birey belirli bir davranış sergiledikten sonra bu davranışları sürdürmektedir. Davranışlarında bu tarzda bir bağlılık meydana geldikten sonra ona uyan veya yasal ve haklı gösteren tutumlar oluştururlar. Bu oluşturulan tutumlar da o hareketin yeniden yapılma olasılığını artırmaktadır. Davranışsal bağlılık prosesi Şekilde gösterilmiştir (Gl 2003, 77).



Şekil 15. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: Gl, Hasan. "Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi" *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi* 10.1 (2003), s. 77.

3.5.10. Becker rgtsel Bağlılık Yaklaşımı

Becker yaklaşımına göre sosyologların birey davranışlarını tutarlı Şekilde açıklaması için bağlılık kullanılmaktadır ve örgütsel bağlılık çalışanların farklı faydalar elde etmesi için ortaya çıkan bir durumdur. Çalışanlar örgütle ilişkilerini korudukları sürece ödemelerin tatmin edici olacağını düşünmektedirler. Örgüt tarafından yapılacak ödeme beklentisiyle çalışanların örgütle karşılıklı bahse girmesine benzetilen bu durumda, çalışanın ortaya koyduğu Şey ne kadar değerliyse örgütsel bağlılıkta o derece artacaktır. Ancak ilişkiler devam etmez ise demeler yapılmayacak bununla birlikte çalışanın bağlılığı gerçekleşmeyecektir (Gl 2003, 75).

Çalışanlar tasarrufları, emeklilik planları ve durumlarını dikkate alarak bunlara yönelik tutarlı bir davranış geliştirmektedirler. Tutarlı davranış terimi örgütteki üyelerin bağlılığının devam ettiği anlamına gelmektedir. Üyeler rgt bırakırlarsa

bazı haklarını kaybedecek ve böylece örgütü bıraktıklarından dolayı bunun maliyetine katlanacaklardır. Bu durum bırakmanın maliyeti anlamına gelmektedir (Becker 1960, 32- 40; Meyer ve Allen 1991, 65).

3.5.11. Salancik Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Salancik'e göre örgütsel bağlılık tutum ve davranış boyutlarına sahiptir. Davranışsal bağlılık temel olarak örgütten ayrılanlara yönelik gücün diğer bireyler tarafından algılanması ve bireyleri sınırlandırmak ve örgütte çalışanlarla ilişki kurma düşüncesi ile meydana gelişmiştir. Bireyin tutum ve davranışı bireyle uyumsuz olduğu zaman gerilim ve stres meydana gelecektir (Salancik ve Pfeffer 1977, 430).

Yazara göre çalışanlar önceki davranışlarına dayalı olarak davranışlarını sürdürürler. Salancik, örgüte yönelik faydalar ve güçlendirilmiş inançlara yönelik bağlılığın örgüt içerisinde gerçekleşen davranış aktiviteleri yolu ile ve çalışanların bağlılığı olarak örgütsel bağlılığı açıklamıştır. Yazar, bireyin tutum ile davranış arasında uyum olduğu zaman bağlılığın artacağını, bireyin tutum ve davranış arasında uyumsuzluk olduğu zaman gerilim ve stres artacağını ifade etmiştir.

Becker'in yaklaşımının aksine Salancik, davranıştaki devamlılığın yatırım ile ilgisinin olmadığını, bağlılığın örgüt ve çalışanlar arasında oluşan psikolojik bir bağ ile oluştuğunu ifade etmektedir (Salancik 1977, 63). Ayrıca yazar rol belirsizliğinin mesuliyet sağladığını ve bundan dolayı örgütsel bağlılığı azalttığını ifade etmiştir (Bozkurt ve Yurt 2013, 124).

3.5.12. Çok Boyutlu Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

bu yaklaşıma göre her bir çalışanın bağlılığı çok farklı faktörlerden etkilenmekte ve çok farklı olabilmektedir ve farklı bağlılığa sahip çalışanların da davranış şekilleri birbirinden farklıdır. Bu bağlılık türü ile ilgili çalışmaları olan Becker ve arkadaşlarına göre, bağlılığın odak noktasını ve temelini oluşturan bireyin eğitimidir ve davranışını tahmin etmede önemli bir role sahip olan örgütsel bağlılık çok boyutludur. Çok boyutlu bağlılık yaklaşımı bireylerin meslektaşlarına, yöneticilerine, müşterilerine, işine ve örgüte yönelik farklı bağlılık gösterebileceğini kabul etmektedir. Bu yaklaşıma göre aynı zamanda örgütteki bütün hissedarlarla bütün

bağlılıkların toplamının ilişkilendirilemeyeceği teorisine dayanmaktadır. Çünkü bütüne dahil edilen her bir birey farklı bağlılık boyutlarına sahiptir (Becker vd. 1996, 472).

3.6. Örgütsel Bağlılık Göstergeleri

Örgüte bağlı olma kişi, zaman, mekan açısından farklılıklar gösteren bir yapıya sahiptir ancak, bağlılığı belirlerken bazı kriterler kullanılmaktadır. Bu kriterler kısaca şu şekildedir (İnce ve Gül 2005, 88; Yıldırım vd. 2012, 165):

Örgütün değer ve hedeflerini benimseme: Örgüte bağlılıktan bahsedebilmek için öncelikle örgütün ve çalışanların değer, vizyon ve amaçlarının örtüşmesi gerekmektedir. Eğer amaç ve hedefleri uyuşmuyorsa o örgütte çalışan bağlılığından bahsedilmemektedir.

Örgüt için fedakarlıkta bulunabilme: Bu durum ise, çalışan bireyin örgüt faydasına olabilecek maksimum düzeyde çaba göstermesidir ki, bu çaba beklenilenin oldukça üstünde olmalıdır. Herhangi bir maddiyat ve başka beklentiler içine girmeden, sadece ve sadece bağlı olduğu örgütün başarı hedefi için kendisinden fedakarlıkta bulunan çalışan kişi, bu halde kurumla özdeşleşmiş demektir.

Örgüt üyeliğini devam ettirmeyi isteme: Örgütün hedeflerini özümseyerek kendinden de fedakarlıklarda bulunan çalışanın, artık kuruma karşı memnuniyet ve samimiyetini ifade etmektedir.

Örgütle özdeşleşme: Çalışan birey, örgütün değerlerini benimsemiş ve artık kabullenmiştir. Zamanla kabullendiği bu değerleri kendisi de örnek alarak taklit etmeye başlar ve ona benzemeye çalışır. Örgütün güvenilirliği ve prestiji ne kadar yüksek olursa çalışan bireyler de daha fazla özdeşleşmiş olmaktadır.

İçselleştirme: içselleştirme çalışan davranışlarına rehberlik ederek değerlerin bir araya getirilmesini içermektedir. Çalışanlar örgütün amaç ve hedeflerini ne ölçüde kendi amaç ve hedefleri ile özdeşleştirebilirlerse o derece içselleştirmiş olmaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ALGILANAN LİDERLİK TİPLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada banka çalışanlarının algıladıkları liderlik tiplerinin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca çalışmada katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve medeni durumu gibi demografik özelliklerine göre algılanan liderlik tiplerinin, örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeylerin farklılaşıp farklılaşmadığı da belirlenecektir. Bu bağlamda, liderlik tipleri üç boyutta incelenerek çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri tespit edilecektir. Söz konusu çalışma ile ilgili hem ulusal hem uluslararası literatürde çok sayıda araştırma olmasına karşın Türkiye’de bankacılık sektörü açısından benzer bir araştırmaya rastlanmamıştır.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu tez çalışmasında anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Çalışmanın evreni Türkiye’de bankacılık sektöründe çalışanlar oluşturmaktadır. Bu bağlamda bankacılık sektöründe farklı departmanlarda çalışan kişilere yönelik Aralık 2019–Ocak 2020 tarihleri arasında İstanbul’da farklı semtlerde aktif bir şekilde çalışan 414 kişiye anket uygulanmıştır. Araştırmada dataların toplanması amacıyla geliştirilen anket formu 5’li Likert ölçeği biçiminde hazırlanmış ve EK-1’de verilmiştir.

Çalışmada toplanmış veriler SPSS programıyla yardımıyla çözümlenmiştir. Araştırmada öncelikle liderlik tipleri ölçeğinin dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, serbestlik tanıyan liderlik boyutları, iş tatmini ölçeği ve içsel tatmin, dışsal tatmin boyutları, örgütsel bağlılık ölçeği ve duygusal bağlılık, devam bağlılık, normatif bağlılık boyutlarının normal dağılım gösterme durumları ve güvenilirlikleri belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık, Liderlik tipleri, İş tatmini ölçeklerin demografik değişkenler açısından farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla t-testi ve tek yönlü anova yönteminden yararlanılmıştır. Örgütsel bağlılık, Liderlik tipleri, İş

tatmini arasındaki etkileşimleri belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi ve pearson korelasyon yöntemi kullanılmıştır.

4.3. Ana Kütle ve Örneklem

Çalışmanın ana kütesini Türkiye’de faaliyet gösteren özel, yabancı ve kamu bankaların çalışanlarını kapsamaktadır. Ankete gönüllü bir şekilde katılmak isteyen 417 tane anket geri dönüş yapmıştır. Söz konusu anketlerden üç tanesi eksik doldurulmasından dolayı analize dahil edilmemiş ve 414 anket ile analizler gerçekleştirilmiştir.

4.4. Ön Uygulama

Araştırmada banka çalışanlarına anket uygulamadan önce bir pilot araştırma gerçekleştirilmiştir. Anketler uygulamadan yüz yüze şeklinde 50 banka çalışanı ile yüz yüze görüşülerek anket yapılmıştır. Söz konusu analiz sonuçlarında lider tipi ölçeğinin güvenilirlik analizi %84, 5; iş tatmini ölçeğinin güvenilirlik analizi %93,4 ve örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirliği %80,1 olarak hesaplanmıştır. Söz konusu güvenilirlik analizi neticesinde uygulanan anket maddelerinden çıkarma olmamıştır.

4.5. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırları

Varsayımlar: Bankacılık sektöründe çalışanlara yönelik hazırlanan söz konusu ankette yer alan ifadeleri katılımcıların dürüst olarak ve etki altında kalmadan cevaplayacakları varsayılmaktadır.

Sınırlılıklar: Bu çalışmada kullanılan veri toplama araçlarıyla sınırlıdır. Çalışmada incelenen değişkenler açısından uygulanan veri ölçüm araçlarının geçerlilik ve güvenilirlik boyutları ile sınırlıdır.

4.6. Liderlik Tipleri, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Belirlemede Kullanılan Ölçekler

4.6.1. Liderlik Tipi Ölçeği

Bernard BASS tarafından 1985 yılında liderlik stillerini, çoklu faktörlere göre açıklamak üzere hazırlanmış bir ölçektir. Ölçeğin orijinali İngilizceden Türkçeye Akdoğan (2002) tarafından konu uzmanı farklı üç İngilizce dili öğretim elemanına çevirisi yaptırılmış, farklı çıkan yargıların üzerinde tartışma yaratılarak doğru yargıya gidilmesi sağlanmıştır. Ölçek 36 ifadeden oluşmakta ve 5 aşamalı likert tipi ölçekte değerlendirilmektedir. Ölçekte bulunan 36 ifadenin ölçtüğü liderlik stilleri 3 genel (dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, serbestlik tanıyan liderlik) faktörden oluşmaktadır (Aslan 2013). Ölçekte ters kodlanan madde bulunmamaktadır.

4.6.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

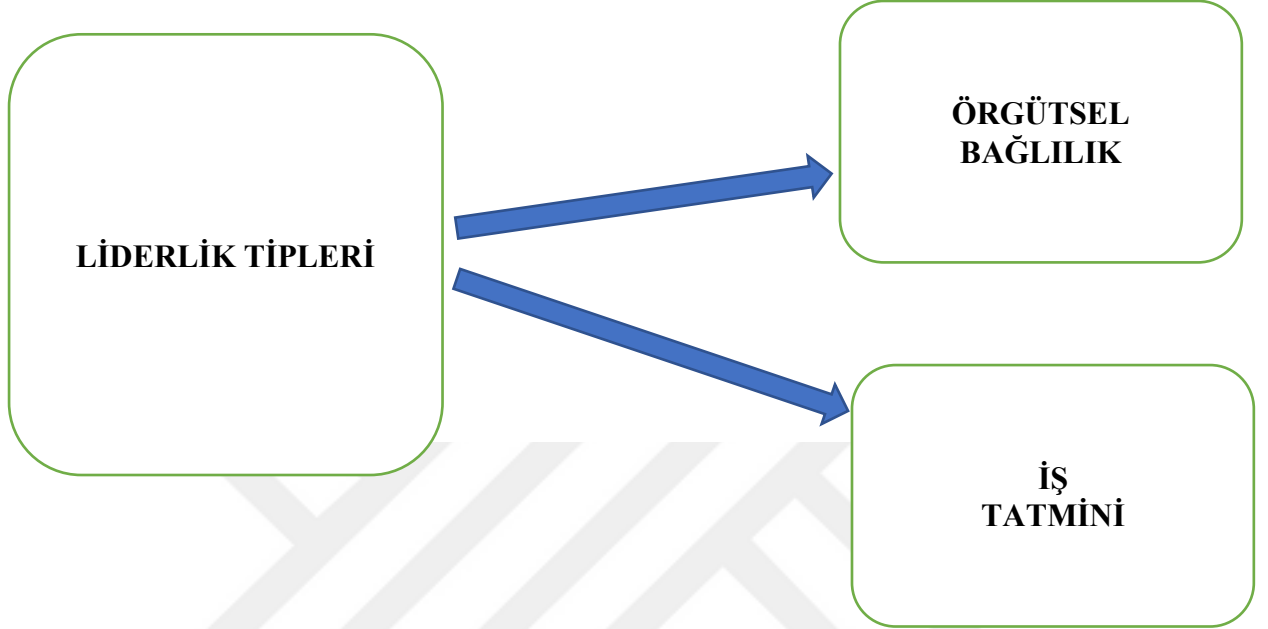
Bu çalışmada Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ve son şekli 2000 yılında Meyer, Allen ve Smith tarafından verilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Allen ve Meyer (1990) yılında geliştirilmiş bu ölçek ulusal literatürde çok sayıda çalışmada kullanılmıştır. Türkçe'ye Wasti (2000: 401-410) tarafından çevrilen ölçek kullanılmıştır. Ölçekte bulunan 24 ifadenin ölçtüğü örgütsel bağlılık 3 genel (duygusal bağlılık, devam bağlılık, normatif bağlılık) faktörden oluşmaktadır. Bu ölçekte 8 madde ters kodlanmıştır.

4.6.3. İş Tatmini Ölçeği

Söz konusu ölçek toplam 20 sorudan ve 2 boyuttan oluşmaktadır. Weiss vd. (1967) tarafından geliştirilen ve Baycan (1982) tarafından Türkçe'ye uyarlanıp güvenilirlik geçerlik çalışmaları yapılan “İş Tatmini Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekteki 12 madde (1-12) “İçsel Tatmin” alt boyutunu, 8 madde (8-12) “Dışsal Tatmin” alt boyutunu oluşturmaktadır.

4.7. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada liderlik tiplerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla aşağıdaki model geliştirilmiştir.



Şekil 16. Araştırmanın Modeli

4.8. Araştırma Hipotezleri

H1: Algılanan liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H1a: Algılanan dönüşümcü liderlik devam bağlılığı direkt ve pozitif yönde etkilemektedir.

H1b: Algılanan etkileşimci liderlik devam bağlılığı direkt ve pozitif yönde etkilemektedir.

H1c: Algılanan serbestlik tanıyan liderlik devam bağlılığı direkt ve pozitif yönde etkilemektedir.

H1d: Algılanan dönüşümcü liderlik normatif bağlılığı direkt ve pozitif yönde etkilemektedir.

H1e: *Algılanan etkileşimci liderlik normatif bağlılığı* direkt ve pozitif yönde etkilemektedir.

H1f: *Algılanan serbestlik tanıyan liderlik normatif bağlılığı* direkt ve pozitif yönde etkilemektedir.

H1g: *Algılanan dönüşümcü liderlik duygusal bağlılığı* direkt ve pozitif yönde etkilemektedir.

H1g: *Algılanan etkileşimci liderlik duygusal bağlılığı* direkt ve pozitif yönde etkilemektedir.

H1i: *Algılanan serbestlik tanıyan liderlik duygusal bağlılığı* direkt ve pozitif yönde etkilemektedir.

H2: *Algılanan liderliğin iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.*

H2a: *Algılanan dönüşümcü liderlik genel iş tatminini* direkt ve pozitif yönde etkilemektedir.

H2b: *Algılanan etkileşimci liderlik içsel tatmini* direkt ve pozitif yönde etkilemektedir.

H2c: *Algılanan serbestlik tanıyan liderlik dışsal tatmini* direkt ve pozitif yönde etkilemektedir.

H2d: *Algılanan dönüşümcü liderlik genel iş tatminini* direkt ve pozitif yönde etkilemektedir.

H2e: *Algılanan etkileşimci liderlik içsel tatmini* direkt ve pozitif yönde etkilemektedir.

H2f: *Algılanan serbestlik tanıyan liderlik dışsal tatmini* direkt ve pozitif yönde etkilemektedir.

H2_g: Algılanan dönüşümcü liderlik genel iş tatminini direkt ve pozitif yönde etkilemektedir.

H2_g: Algılanan etkileşimci liderlik içsel tatmini direkt ve pozitif yönde etkilemektedir.

H2_i: Algılanan serbestlik tanıyan liderlik dışsal tatmini direkt ve pozitif yönde etkilemektedir.

4.9. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Çalışmanın bu bölümünde araştırmaya katılan 414 kişinin demografik bilgileri gösterilmiştir.

Tablo 9. Katılımcıların Demografik Bilgileri

	Değişkenler	N	%
Cinsiyet	Kadın	243	58,7
	Erkek	171	41,3
Yaş	20-30	180	43,5
	31-40	174	42,0
	41-50	54	13,0
	51-60	6	1,4
Eğitim Durumu	Lise	9	2,2
	Ön lisans	72	17,4
	Lisans	279	67,4
	Yüksek Lisans	51	12,3
	Doktora	3	,7
Medeni Durum	Evli	246	59,4
	Bekar	168	40,6

Tablo 9’da araştırmaya katılan banka çalışanlarının demografik bilgilerine yer verilmiştir. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının büyük bir bölümü lisans veya lisansüstü eğitim seviyesine sahiptir. Ayrıca katılımcıların %58,7’si kadın ve %59,4’ü evlidir. Bunun yanı sıra banka çalışanlarının %43,5’i 20-30 ve %42’si 31-40 yaş aralığındadır.

4.10.Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlilik ve Normallik Testleri

Çalışmanın bu bölümünde liderlik tipi, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçeklerinin ve boyutlarının normallik test sonuçlarına ve güvenilirliklerine yer verilmiştir.

Tablo 10. Araştırmada Kullanılan Liderlik Tipi Ölçeğinin Güvenirlikleri ve Faktör Analizi

Faktörler	Faktörün Açıkladığı özdeğer	Açıklanan Toplam Varyans (%)	Cronbach Alpha Katsayısı	Ölçeğin Bütününe İlişkin Cronbach Alpha Katsayısı
Dönüşümcü Liderlik	24,212	58,843	,921	0,854
Etkileşimci Liderlik	18,321		,762	
Serbestlik Tanıyan Liderlik	16,310		,754	

Tablo 10’da çalışanların algıladıkları liderlik tipi ölçeğine ilişkin faktör sayısı ve açıklanan toplam varyans ile iç tutarlılık anlamında güvenilirliklere ilişkin bilgiler sunulmuştur. Faktör analizi sonuçları incelendiğinde araştırmada kullanılan ölçeğin iç tutarlılık anlamında güvenilirliği sağlandığı anlaşılmaktadır. Açıklanan varyans oranının ise %58,843 olduğu ve bu değerin yüksek bir varyans oranı olduğu ifade edilebilir. Bu nedenle ölçeğin yapı geçerliğinin sağlandığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 11. Araştırmada Kullanılan İş Tatmini Ölçeğinin Güvenirlikleri ve Faktör Analizi

Faktörler	Faktörün Açıkladığı özdeğer	Açıklanan Toplam Varyans (%)	Cronbach Alpha Katsayısı	Ölçeğin Bütününe İlişkin Cronbach Alpha Katsayısı
İçsel Tatmin	32,200	56,525	,955	0,968
Dışsal Tatmin	24,325		,924	

Tablo 11’da çalışanların iş tatmini ölçeğine ilişkin faktör sayısı ve açıklanan toplam varyans ile iç tutarlılık anlamında güvenilirliklere ilişkin bilgiler sunulmuştur. Faktör analizi sonuçları incelendiğinde araştırmada kullanılan ölçeğin iç tutarlılık

anlamında güvenilirliği sağlandığı anlaşılmaktadır. Açıklanan varyans oranının ise %56,525 olduğu ve bu değerin yüksek bir varyans oranı olduğu ifade edilebilir. Bu nedenle ölçeğin yapı geçerliğinin sağlandığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 12. Araştırmada Kullanılan Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenirlikleri ve Faktör Analizi

Faktörler	Faktörün Açıkladığı özdeğer	Açıklanan Toplam Varyans (%)	Cronbach Alpha Katsayısı	Ölçeğin Bütününe İlişkin Cronbach Alpha Katsayısı
Duygusal Bağlılık	20,025	52,755	,864	0,824
Devam Bağlılık	17,275		,782	
Normatif Bağlılık	15,455		,868	

Tablo 12’de çalışanların örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin faktör sayısı ve açıklanan toplam varyans ile iç tutarlılık anlamında güvenilirliklere ilişkin bilgiler sunulmuştur. Faktör analizi sonuçları incelendiğinde araştırmada kullanılan ölçeğin iç tutarlılık anlamında güvenilirliği sağlandığı anlaşılmaktadır. Açıklanan varyans oranının ise %52,755 olduğu ve bu değerin yüksek bir varyans oranı olduğu ifade edilebilir. Bu nedenle ölçeğin yapı geçerliğinin sağlandığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 13. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlikleri

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach’s Alpha
Dönüşümcü Liderlik	19	,921
Etkileşimci Liderlik	12	,762
Serbestlik Tanıyan Liderlik	5	,754
İçsel Tatmin	12	,955
Dışsal Tatmin	8	,924
Duygusal Bağlılık	8	,864
Devam Bağlılık	8	,782
Normatif Bağlılık	8	,868

Tablo 13’te çalışmada kullanılan liderlik tipleri ölçeğinin dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, serbestlik tanıyan liderlik boyutları, iş tatmini ölçeği ve içsel tatmin, dışsal tatmin boyutları, örgütsel bağlılık ölçeği ve duygusal bağlılık, devam bağlılık, normatif bağlılık boyutlarının güvenirliklerine yer verilmiştir. Güvenirlilik analizi sonuçlarına bakıldığında çalışmada kullanılan liderlik tipleri, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin ve boyutlarının “güvenilir” ($>.70$) olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 14. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Ölçekler	N	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Dönüşümcü Liderlik	414	3,3719	,87231	-,838	,568
Etkileşimci Liderlik	414	3,1872	,63469	-,506	1,213
Serbestlik Tanıyan Liderlik	414	2,5507	1,01212	1,326	1,008
İçsel Tatmin	414	3,3086	,83018	-,628	,422
Dışsal Tatmin	414	3,1322	,84018	-,607	,186
Duygusal Bağlılık	414	3,2129	,88038	-,999	,361
Devam Bağlılık	414	3,3795	,54623	,081	-,778
Normatif Bağlılık	414	2,8986	,68478	-1,061	,355

Tablo 14’te liderlik tipleri ölçeğinin dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, serbestlik tanıyan liderlik boyutları, iş tatmini ölçeği ve içsel tatmin, dışsal tatmin boyutları, örgütsel bağlılık ölçeği ve duygusal bağlılık, devam bağlılık, normatif bağlılık boyutlarının tanımlayıcı istatistikleri gösterilmiştir. George ve Mallery (2010); Tabachnick ve Fidell (2013) göre; basıklık ve çarpıklık ve değerleri +1,5 ile -1,5 arasında olursa ölçeğin normal dağılmakta ve parametrik yöntemlerin kullanılması gerekmektedir.

Bu yüzden çalışmada kullanılan liderlik tipleri ölçeğinin dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, serbestlik tanıyan liderlik boyutları, iş tatmini ölçeği ve içsel tatmin, dışsal tatmin boyutları, örgütsel bağlılık ölçeği ve duygusal bağlılık, devam bağlılık, normatif bağlılık boyutlarının çarpıklık ve basıklık değerleri +1,5 ile -1,5 arasında olduğundan araştırmada regresyon analizi, pearson korelasyon, bağımsız iki grup T-testi ve tek yönlü Anova kullanılmıştır.

4.11. Demografik Değişkenlere Göre Liderlik Tipleri, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Algısının Karşılaştırılması

Araştırmanın bu bölümünde cinsiyet, eğitim durumu, yaş, medeni duruma göre banka çalışanların algılan liderlik tipi, örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri karşılaştırılmıştır.

Tablo 15. Cinsiyete Göre Liderlik Tipleri, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Algısının Karşılaştırılması

Ölçekler	Gruplar	N	$\bar{X}$	Ss	T	P
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	243	3,2807	,85069	-2,551	,011
	Erkek	171	3,5014	,88864		
Etkileşimci Liderlik	Kadın	243	3,1080	,62537	-3,056	,002
	Erkek	171	3,2997	,63262		
Serbestlik Tanıyan Liderlik	Kadın	243	2,5926	1,02551	1,003	,316
	Erkek	171	2,4912	,99273		
İçsel Tatmin	Kadın	243	3,1955	,86016	-3,345	,001
	Erkek	171	3,4693	,75952		
Dışsal Tatmin	Kadın	243	3,0123	,85445	-3,508	,001
	Erkek	171	3,3026	,79113		
Duygusal Bağlılık	Kadın	243	3,2176	,91703	,130	,896
	Erkek	171	3,2061	,82810		
Devam Bağlılık	Kadın	243	3,4506	,53458	3,192	,002
	Erkek	171	3,2785	,54823		
Normatif Bağlılık	Kadın	243	2,8861	,70786	-,439	,661
	Erkek	171	2,9162	,65222		

Tablo 15'te banka çalışanlarının cinsiyetine göre algıladıkları liderlik tipleri, iş tatmini ve örgütsel bağlılık algıları t-testi ile karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçlarında; liderlik tipleri ölçeğinin dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik boyutları, iş tatmini ölçeği ve içsel tatmin, dışsal tatmin boyutları ve örgütsel bağlılık ölçeğinin devam bağlılığı boyutu katılımcıların cinsiyetine göre farklılaşmaktadır ($p < 0,05$). Başka bir ifade ile erkek banka çalışanlarının kadın banka çalışanlarına göre dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, iş tatmini, içsel tatmini, dışsal tatmini ve devam bağlılığı algıları daha yüksektir. Buna karşın liderlik tipleri ölçeğinin serbestlik tanıyan liderlik boyutu,

örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık, normatif bağlılık boyutlarının katılımcıların cinsiyetine göre farklılaşmamaktadır ($p>0,05$). Başka bir ifade ile kadın ve erkek banka çalışanlarının algıladıkları serbestlik tanıyan liderlik, duygusal bağlılık, normatif bağlılık algıları birbiri ile benzer düzeydedir.

Tablo 16. Medeni Duruma Göre Liderlik Tipleri, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Algısının Karşılaştırılması

Ölçekler	Gruplar	N	$\bar{X}$	Ss	T	P
Dönüşümcü Liderlik	Evli	246	3,4474	,78130	2,141	,033
	Bekar	168	3,2613	,98264		
Etkileşimci Liderlik	Evli	246	3,2470	,53172	2,330	,020
	Bekar	168	3,0997	,75397		
Serbestlik Tanıyan Liderlik	Evli	246	2,5561	1,08918	,131	,896
	Bekar	168	2,5429	,89044		
İçsel Tatmin	Evli	246	3,3648	,73548	1,672	,095
	Bekar	168	3,2262	,94836		
Dışsal Tatmin	Evli	246	3,1921	,75437	1,758	,080
	Bekar	168	3,0446	,94757		
Duygusal Bağlılık	Evli	246	3,2241	,83561	,314	,754
	Bekar	168	3,1964	,94443		
Devam Bağlılık	Evli	246	3,3704	,59893	-,410	,682
	Bekar	168	3,3929	,45969		
Normatif Bağlılık	Evli	246	2,9160	,64910	,627	,531
	Bekar	168	2,8730	,73515		

Tablo 16’da banka çalışanlarının medeni duruma göre algıladıkları liderlik tipleri, iş tatmini ve örgütsel bağlılık algıları t-testi ile karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçlarında; liderlik tipleri ölçeğinin dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik boyutları medeni duruma göre farklılaşmaktadır ($p<0,05$). Başka bir ifade ile evli banka çalışanlarının bekar banka çalışanlarına göre algıladıkları dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik algısı daha yüksektir. Buna karşın liderlik tipleri ölçeğinin serbestlik tanıyan liderlik boyutu, örgütsel bağlılık ölçeğinin devam, normatif, duygusal bağlılık, normatif bağlılık boyutlarının ve iş tatmini ve boyutlarının katılımcıların medeni durumuna göre farklılaşmamaktadır ($p>0,05$). Başka bir ifade ile evli ve bekar banka çalışanlarının algıladıkları serbestlik tanıyan liderlik, duygusal

bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve iş tatmin algıları birbiri ile benzer düzeydedir.

Tablo 17. Yaşa Göre Liderlik Tipleri, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Algısının Karşılaştırılması

Ölçekler	Gruplar	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
Dönüşümcü Liderlik	20-30	180	3,3930	,83979	,302	,740
	31-40	174	3,3339	,92112		
	41 ve üzeri	60	3,4184	,83136		
Etkileşimci Liderlik	20-30	180	3,1653	,72314	,191	,826
	31-40	174	3,2026	,57717		
	41 ve üzeri	60	3,2083	,50387		
Serbestlik Tanıyan Liderlik	20-30	180	2,4133	,82193	2,969	,052
	31-40	174	2,6517	1,19743		
	41 ve üzeri	60	2,6700	,90260		
İçsel Tatmin	20-30	180	3,3319	,81113	8,719	,000
	31-40	174	3,1609	,86210		
	41 ve üzeri	60	3,6667	,67282		
Dışsal Tatmin	20-30	180	3,0729	,81983	9,635	,000
	31-40	174	3,0453	,89213		
	41 ve üzeri	60	3,5625	,58923		
Duygusal Bağlılık	20-30	180	3,1000	1,00274	8,394	,000
	31-40	174	3,4116	,63922		
	41 ve üzeri	60	2,9750	,98177		
Devam Bağlılık	20-30	180	3,5313	,54235	13,294	,000
	31-40	174	3,2780	,51269		
	41 ve üzeri	60	3,2188	,54638		
Normatif Bağlılık	20-30	180	2,7148	,77017	14,456	,000
	31-40	174	3,0939	,50296		
	41 ve üzeri	60	2,8833	,72484		

Tablo 17’de banka çalışanlarının yaşına göre algıladıkları liderlik tipleri, iş tatmini ve örgütsel bağlılık algıları karşılaştırılmıştır. Anova testi sonuçlarında; iş tatmini ölçeği ve içsel tatmin, dışsal tatmin boyutları, örgütsel bağlılık ölçeği ve duygusal bağlılık, devam bağlılık, normatif bağlılık boyutlarının yaşa göre farklılaşmaktadır ($p < 0,05$). Başka bir ifade ile 41 yaş ve üzerinde olan banka çalışanlarının diğer yaş gruplarına göre iş tatmin, içsel ve dışsal tatmin düzeyi daha yüksektir. Ayrıca 31-40 yaş arasında olan katılımcıların diğer yaş gruplarına göre

örgütsel duygusal, devam ve normatif bağlılıkları daha yüksektir. Buna karşın dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, serbestlik tanıyan liderlik boyutları katılımcıların yaşına göre farklılaşmamaktadır ($p>0,05$). Başka bir ifade ile farklı yaş grubunda yer alan banka çalışanlarının algıladıkları liderlik tiplerine yönelik algıları birbiri ile benzer düzeydedir.

Tablo 18. Eğitim Durumuna Göre Liderlik Tipleri, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Algısının Karşılaştırılması

Ölçekler	Gruplar	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
Dönüşümcü Liderlik	Ön lisans ve altı	81	3,6218	,62977	24,959	,000
	Lisans	279	3,4380	,86126		
	Yüksek Lisans ve üzeri	54	2,6550	,89323		
Etkileşimci Liderlik	Ön lisans ve altı	81	3,3735	,37664	19,398	,000
	Lisans	279	3,2213	,64695		
	Yüksek Lisans ve üzeri	54	2,7315	,67733		
Serbestlik Tanıyan Liderlik	Ön lisans ve altı	81	2,6222	,85440	1,376	,254
	Lisans	279	2,4968	1,10158		
	Yüksek Lisans ve üzeri	54	2,7222	,68009		
İçsel Tatmin	Ön lisans ve altı	81	3,5802	,71897	8,785	,000
	Lisans	279	3,2921	,81297		
	Yüksek Lisans ve üzeri	54	2,9861	,95053		
Dışsal Tatmin	Ön lisans ve altı	81	3,4537	,68135	9,310	,000
	Lisans	279	3,0901	,83840		
	Yüksek Lisans ve üzeri	54	2,8681	,93523		
Duygusal Bağlılık	Ön lisans ve altı	81	3,2176	1,06759	,006	,994
	Lisans	279	3,2097	,79096		
	Yüksek Lisans ve üzeri	54	3,2222	1,01860		
Devam Bağlılık	Ön lisans ve altı	81	3,4583	,49726	1,244	,289
	Lisans	279	3,3522	,55910		
	Yüksek Lisans ve üzeri	54	3,4028	,54603		
Normatif Bağlılık	Ön lisans ve altı	81	2,8683	,77402	,106	,900
	Lisans	279	2,9080	,63800		
	Yüksek Lisans ve üzeri	54	2,8951	,78283		

Tablo 18’de banka çalışanlarının eğitim durumuna göre algıladıkları liderlik tipleri, iş tatmini ve örgütsel bağlılık algıları ANOVA testi ile karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçlarında; liderlik tipleri ölçeğinin dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik boyutları, iş tatmini ölçeği ve içsel tatmin, dışsal tatmin boyutları banka çalışanlarının eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır ($p<0,05$). Başka bir ifade ile çalışanların

eğitim durumu yükseldikçe iş tatmin düzeyleri azalmakta ve liderlik tipi algısı yükselmektedir. Buna karşın algıladıkları liderlik tipleri ölçeğinin serbestlik tanıyan liderlik boyutu, örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılık boyutlarının katılımcıların eğitim durumuna göre farklılaşmamaktadır ($p>0,05$). Başka bir ifade ile farklı eğitim seviyesine sahip katılımcıların örgütsel bağlılıkları benzer düzeydedir.

4.12. Liderlik Tipleri ile İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Algısı Arasındaki İlişkiler

Araştırmanın bu bölümünde liderlik tipleri ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık algısı arasındaki etkileşimler korelasyon ve regresyon analizi ile ortaya konmuştur.

Tablo 19. Liderlik Tipleri ile İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

	Dönüşümcü Liderlik	Etkileşimci , Liderlik	Serbestlik Tanıyan Liderlik
İçsel Tatmin	,759**	,661**	-,039
Dışsal Tatmin	,686**	,628**	-,015
Duygusal Bağlılık	-,201**	-,071	,143**
Devam Bağlılık	,061	,108*	,138**
Normatif Bağlılık	-,145**	-,061	,126*

Tablo 19’da liderlik tipleri ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki pearson korelasyon analizi ile test edilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde iş tatmini, içsel tatmin, dışsal tatmin ile dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik algısı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Başka bir ifade ile yöneticilerin dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik özellikleri arttıkça banka çalışanlarının iş tatmini de artmaktadır. Buna karşın iş tatmini, içsel tatmin, dışsal tatmin ile serbestlik tanıyan liderlik algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Bununla birlikte serbestlik tanıyan liderlik algısı ile örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılık, normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır ($p<0,05$). Yani yöneticilerin algıladıkları serbestlik tanıyan liderlik algısı özellikleri arttıkça

banka çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri de artmaktadır. Duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile dönüşümcü liderlik arasında negatif bir ilişki söz konusudur ($p<0,05$).

Tablo 20. Liderlik Tiplerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

DEĞİŞKENLER VE PARAMETRELER	Duygusal Bağlılık Model 1	Devam Bağlılığı Model 2	Normatif Bağlılık Model 3
Sabit	3,471***	2,997***	3,038***
Dönüşümcü Liderlik	-,286***	,035	-,122*
Etkileşimci Liderlik	,168	,024	,031
Serbestlik Tanıyan Liderlik	,067	,074**	,068*
F	8,601***	4,008***	4,734***
R2	,052	,018	,026
Durbin-Watson	1,795	1,903	1,712

***, ** ve * sırasıyla % 1, % 5 ve % 10 düzeyinde anlamlılığı göstermektedir

Tablo 20’de algıladıkları liderlik tiplerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi regresyon analizi ile test edilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığı, devam bağlılığını ve normatif bağlılığı negatif bir şekilde etkilediği anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Buna karşılık yöneticilerin algıladıkları etkileşimci liderlik özellikleri banka çalışanlarının örgütsel bağlılığı, duygusal bağlılığını, devam bağlılığını ve normatif bağlılığı etkilememektedir ($p>0,05$).

Serbestlik tanıyan liderlik algısı ile örgütsel bağlılığı, devam bağlılığını ve normatif bağlılığı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,05$). Başka bir ifade ile yöneticilerin algıladıkları serbestlik tanıyan liderlik algısı özellikleri arttıkça banka çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri de artmaktadır.

Tablo 21. Liderlik Tiplerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

DEĞİŞKENLER VE PARAMETRELER	İçsel Tatmin Model 1	Dışsal Tatmin Model 2
Sabit	,554***	,498***
Dönüşümcü Liderlik	,547***	,443***
Etkileşimci Liderlik	,312***	,388***
Serbestlik Tanıyan Liderlik	-,033	-,037
F	201,291***	136,718
R2	,0593	,496
Durbin-Watson	1,882	1,903

***, ** ve * sırasıyla % 1, % 5 ve % 10 düzeyinde anlamlılığı göstermektedir

Tablo 21’de algıladıkları liderlik tiplerinin iş tatmini üzerindeki etkisi regresyon analizi ile test edilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik özelliklerinin iş tatmini, içsel tatmini ve dışsal tatmini pozitif bir şekilde etkilediği anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Başka bir ifade ile yöneticilerin dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik özellikleri arttıkça banka çalışanlarının iş tatmini de artmaktadır. Buna karşılık serbestlik tanıyan liderlik algısı ile iş tatmini, içsel tatmini ve dışsal tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p>0,05$).

Tablo 22. Hipotez Sonuç Tablosu

HİPOTEZLER	Açıklama
H1: Algılanan liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.	
H1_a: <i>Algılanan dönüşümcü liderlik devam bağlılığı</i> direkt ve pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklenmedi
H1_b: <i>Algılanan etkileşimci liderlik devam bağlılığı</i> direkt ve pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklenmedi
H1_c: <i>Algılanan serbestlik tanıyan liderlik devam bağlılığı</i> direkt ve pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H1_d: <i>Algılanan dönüşümcü liderlik normatif bağlılığı</i> direkt ve pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklenmedi
H1_e: <i>Algılanan etkileşimci liderlik normatif bağlılığı</i> direkt ve pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklenmedi
H1_f: <i>Algılanan serbestlik tanıyan liderlik normatif bağlılığı</i> direkt ve pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H1_g: <i>Algılanan dönüşümcü liderlik duygusal bağlılığı</i> direkt ve pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklenmedi
H1_g: <i>Algılanan etkileşimci liderlik duygusal bağlılığı</i> direkt ve pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklenmedi
H1_i: <i>Algılanan serbestlik tanıyan liderlik duygusal bağlılığı</i> direkt ve pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklenmedi
H2: Algılanan liderliğin iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.	
H2_b: <i>Algılanan etkileşimci liderlik içsel tatmini</i> direkt ve pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H2_c: <i>Algılanan serbestlik tanıyan liderlik dışsal tatmini</i> direkt ve pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H2_d: <i>Algılanan dönüşümcü liderlik genel iş tatminini</i> direkt ve pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H2_e: <i>Algılanan etkileşimci liderlik içsel tatmini</i> direkt ve pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H2_f: <i>Algılanan serbestlik tanıyan liderlik dışsal tatmini</i> direkt ve pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklenmedi
H2_g: <i>Algılanan dönüşümcü liderlik genel iş tatminini</i> direkt ve pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H2_g: <i>Algılanan etkileşimci liderlik içsel tatmini</i> direkt ve pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H2_i: <i>Algılanan serbestlik tanıyan liderlik dışsal tatmini</i> direkt ve pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklenmedi

SONUÇ

Küreselleşen dünyada, işletmeleri birbirinden ayıracak ve tercih unsuru haline getirecek en kritik unsur çalışanlarının ihtiyaçlarını doğru anlama ve bu ihtiyaçları giderecek çözümler geliştirmektir. 21. yüzyıl iş dünyasına baktığımızda kuşkusuz ki insan faktörü her geçen gün artan rekabet avantajı haline gelmektedir. Ürün ve hizmet stratejilerinin hızla birbirine benzediği iş dünyasında “yetenek” en kritik unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde farklı kuşaklara mensup bireyler, aynı işletmelerde, ortak hedefler doğrultusunda, birlikte çalışmaktadır. Farklı kuşaklara mensup çalışanların davranış ve iş yapış biçimleri birbirine göre farklılık göstermektedir. Nesiller sistemlerini anlamak bu bağlamda şirketlere büyük avantaj sağlamaktadır. İşletmelerin varlıklarını uzun vadede sürdürebilmesi için farklılıkları etkin bir şekilde yönetmesi beklenmektedir. Bunun sonucunda iş tatmini ve örgütsel bağlılık yaratmak insan kaynakları yöneticilerinin temel çalışma alanlarını oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini yaratmada işgörenlere ilham veren ve onların köklü bir şekilde değişim ve dönüşümlerini sağlayacak olan modern liderlik yaklaşımlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Modern liderlik tarzlarından biri olan dönüşümcü liderlik, büyük çaptaki değişim ve dönüşümleri öngören bir liderlik tarzıdır ve geleceğe odaklanarak izleyicilerini dönüşümün zorunlu olduğuna inandıran, kuvvetli bir vizyona dayalı olan liderlik modelidir. Bu doğrultuda, dönüşümcü liderlik algısının kuşak farklılıklarına göre iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde etkisi olup olmadığı bankacılık sektöründe incelenmiştir. Son 5 yılda yapılmış olan literatür çalışmaları incelendiğinde dönüşümcü liderlik, iş tatmini, örgütsel bağlılık üzerine yapılmış çok sayıda araştırma olmakla birlikte, bankacılık sektöründe inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda araştırmanın, hızla değişmekte olan çalışan beklentilerini anlamak ve bu doğrultuda stratejilerini geliştirerek, yetenekli çalışanlarını uzun vadede örgüt içerisinde tutmak isteyen işverenlere yol göstereceği düşünülmektedir.

Bu tezde, banka çalışanlarının algıladıkları liderlik tiplerinin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Ayrıca katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve medeni durumu gibi demografik özelliklerine göre algılanan liderlik tiplerinin, örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeylerin farklılaşp farklılaşmadığı da

belirlemektir. Çalışmada Türkiye’de faaliyet gösteren özel, yabancı ve kamu bankaların 414 çalışanı üzerinde anket gerçekleştirilmiştir. Çalışmada toplanmış veriler SPSS programıyla yardımıyla çözümlenmiştir. Ampirik analizlerde t-testi ve tek yönlü anova, regresyon ve pearson korelasyon yöntemi kullanılmıştır.

Analiz sonuçları incelendiğinde iş tatmini, içsel tatmin, dışsal tatmin ile dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik algısı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Başka bir ifade ile yöneticilerin dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik özellikleri arttıkça banka çalışanlarının iş tatmini de artmaktadır. Buna karşın iş tatmini, içsel tatmin, dışsal tatmin ile serbestlik tanıyan liderlik algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Bununla birlikte serbestlik tanıyan liderlik algısı ile örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılık, normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır . Yani yöneticilerin serbestlik tanıyan liderlik algısı özellikleri arttıkça banka çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri de artmaktadır. Duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile dönüşümcü liderlik arasında negatif bir ilişki söz konusudur. Dönüşümcü liderler; astlarını, paylaşılan vizyon ile motive etme hususu üzerine odaklanan, astlarını dinleyen, onların sahip olduğu değerleri ve yargıları anlamaya çalışan liderlerdir. Sahip oldukları bu özellikler nedeni ile dönüşümcü liderler, günümüz örgütleri tarafından en çok aranan lider tipleridir (İşcan, 2014:275).

Bir liderlik tarzının örgütsel bağlılığını değerlendiren çalışmalar ile birlikte iki liderlik tarzının ve diğer liderlik tarzlarının incelendiği çalışmalardan biri olan araştırmada Balcı, dönüşümcü ve öğretimsel liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik öğretmenler ve okul yöneticileri ile çalışma yapmıştır. Eğitim yöneticileri ile ilgili sonuçlar incelendiğinde dönüşümcü liderlik ve öğretimsel liderliğin örgütsel bağlılık arasında olumlu anlamlı ilişkiler, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik arasında ilişkiye göre de dönüşümcü liderliğin arttıkça etkileşimci liderliğin de arttığını ifade etmiştir (Balcı, 2009: 425). Sayan çalışmasında etkileşimci, dönüşümcü, serbest bırakıcı, babacan ve etik liderliğin örgütsel bağlılık ile ilişkisini incelemiş ve serbest bırakıcı liderlik dışındaki liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki tespit etmiştir. Serbest bırakıcı liderlik ile örgütsel bağlılık arasında negatif ilişki tespit etmiştir (Sayan, 2018: 286). Bu çalışmalar ile birlikte çalışmamızda olduğu gibi

her iki liderlik tarzının karşılaştırılarak örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemeye yönelik birçok araştırmada iki liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu veya birinin diğerinden daha fazla etkisi olduğu ya da liderlik tarzlarından birisinin hiç etkisinin olmadığı sonucunu verdiği görülmektedir. Şengöz'ün bankacılık sektöründe yapmış olduğu çalışmada etkileşimci liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisi olduğu dönüşümcü liderin ise örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi anlamlı çıkmamıştır (Şengöz, 2015: 121). Yavuz'un yapmış olduğu çalışmada dönüşümcü ve etkileşimci örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi orta düzeyde olup dönüşümcü liderin etkisinin daha kuvvetli olduğu sonucuna ulaşmıştır (Yavuz, 2008: 133). Yapılan çalışmalar sonuçların üzerinde işletmenin faaliyet gösterdiği bölgeden, örgüt içi değişkenlere kadar birçok unsurun etkili olduğu görülmektedir. Nitekim aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeler üzerine yapılan çalışmalar dönüşümcü ve etkileşimci liderin örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin birçok faktöre göre şekillendiğini göstermektedir. Kırkpınar'ın sağlık çalışanlarına yapmış olduğu çalışmada dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki söz konusu iken etkileşimci liderliğin örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin anlamsız olduğunu belirtmiştir. Aynı sektörde araştırma yapan Akyurt ve arkadaşlarının araştırma sonuçlarına göre etkileşimci liderin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin daha fazla olduğuna dair sonuçlar elde etmişlerdir (Kırkpınar, 2017: 126-128; Akyurt vd, 2015: 59).

Çalışmada etkileşimci ve dönüşümcü liderin örgütsel bağlılık üzerindeki etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca Eryeşil'in Konya'da banka çalışanları ile yapmış olduğu araştırmada dönüşümcü, etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik tarzlarını alt boyutları ile incelemiştir. Çalışmasında demografik özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine yönelik yapmış olduğu analizler sonucunda bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında orta derecede güçlü, pozitif yönlü; etkileşimci liderlik ile orta derecede güçlü, anlamlı; serbest bırakıcı liderlik ile negatif ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan ilişki tespit etmiştir (Eryeşil, 2012: 115).

KAYNAKÇA

Kitap

Anderson Neil, Deniz S. Ones, Handan Kepir Sinangil ve Chockalingam Viswesvaran. “*Handbook of Industrial, work & Organizational Psychology: Volume 1: Personnel Psychology.*” London: Sage, 2001.

Bakan İsmail. «*Örgütsel Bağlılık.*» Ankara: Gazi Kitabevi, 2011.

Balay Refik. «*Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık.*» Ankara: Nobel Yayınları, 2000.

Bass Bernard M ve Ronald E. Riggio. «*Transformational Leadership.*» Psychology Press, 2006.

Bolden J. Richard, Antonio Marturano, Jonatan Gosling ve Pamela Dennison. «*A Review Of Leadership Theory And Competency Frameworks. Centre For Leadership Studies.*» University of Exeter, 2003,1-42.

Eren Erol. «*Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar.*» (11. Baskı) İstanbul: Beta, 2013.

Erkutlu Hakan Vahit. «*Liderlik Kavramlar ve Yeni Bakış Açılırları.*» Ankara: Efil Yayınevi, 2014.

İnce Mehmet ve Hasan Gül. «*Yönetimde Yeni Bir Paradigma.*» Ankara: Çizgi Kitabevi, 2005.

Güney Salih. “*Örgütsel Davranış.*” 4. Baskı. Ankara: Nobel Yayın, 2017.

Kaynak Tuğray, «*Organizasyonel Davranış.*» İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın no: 223, 1990.

Katz Daniel ve Robert L. Kahn. «*The Social Psychology of Organizations.*» (Vol. 2) New York: Wiley, 1978.

Koçel Tamer. «*İşletme Yöneticiliği.*» (14. Baskı) İstanbul: Beta, 2013.

Northouse G. Peter. «*Liderlik Kuram ve Uygulamalar.*» (Çev. Cengiz Şimşek), İstanbul: Sürat Üniversite Yayınları, 2014.

Özkalp Enver ve Çiğdem Kirel. «*Örgütsel Davranış.*» İstanbul: Ekin Yayınevi, 2013.

Robbins P. Steophen ve Timothy A. Judge. «*Örgütsel Davranış.*» (Çev. İnci Erdem). Ankara: Nobel Yayın, 2013.

Ülgen Hayrı ve S. Kadri Mirze. «*İşletmelerde Stratejik Yönetim.*» 4. Baskı. İstanbul: Arıkan Basım Yayın, 2007.

Sürelî Yayın

Abouraia Mahmoud Kamal ve Saad Mohammed Othman. «Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions: The Direct Effects Among Bank Representatives.» *American Journal of Industrial and Business Management*, 7(4) (2017): 404-423.

Adams J. Stacy ve Sara Freedman. «Equity Theory Revisited: Comments and Annotated Bibliography.» *Advances in Experimental Social Psychology*. (Vol. 9). Academic Press, 1976. 43-90.

Alderfer P. Clayton. «An Empirical Test of a New Theory of Human Needs.» *Organizational Behavior and Human Performance*. 4(2) (1969): 142-175.

Alderfer P. Clayton. «Theories Reflecting My Personal Experience and Life Development.» *The Journal of Applied Behavioral Science*. 25(4) (1989): 351-365.

Allen J. Natalie ve John P. Meyer. «Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects?.» *Journal of Business Research*. 26(1) (1993): 49-61.

Ammeter P. Anthony, Ceasar Douglas, William L. Gardnera, Wayne A. Hochwartherb ve Gerald R. Ferris. «Toward a Political Theory of Leadership.» *The Leadership Quarterly*. 13(6) (2002): 751-796.

- Angle, Harold L., and James L. Perry. "An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness." *Administrative science quarterly* (1981): 1-14.
- Ariani, Dorothea Wahyu. "The relationship between employee engagement, organizational citizenship behavior, and counterproductive work behavior." *International Journal of Business Administration* 4.2 (2013): 46.
- Arnett, Dennis B., Debra A. Laverie, and Charlie McLane. "Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools." *Cornell hotel and restaurant administration quarterly* 43.2 (2002): 87-96.
- Babalola, Sunday Samson. "The effect of leadership style, job satisfaction and employee-supervisor relationship on job performance and organizational commitment." *Journal of Applied Business Research (JABR)* 32.3 (2016): 935-946.
- Bass, Bernard M. "From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision." *Organizational dynamics* 18.3 (1990): 19-31.
- Bass, Bernard M., and Bruce J. Avolio. "Transformational leadership and organizational culture." *Public administration quarterly* (1993): 112-121.
- Bass, Bernard M., Bruce J. Avolio, Dong I. Jung ve Yair Berson. "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership." *Journal of applied psychology* 88.2 (2003): 207.
- Bayram, Levent. "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık." *Sayıştay Dergisi*, Sayı 59 (2005): 125-139.
- Becker, Howard S. "Notes on the concept of commitment." *American journal of Sociology* 66.1 (1960): 32-40.
- Becker E. Thomas E, Robert S. Billings, Daniel M. Eveleth ve Nicole L. Gilbert. «Foci and Bases of Employee Commitment: Implications For Job Performance.» *Academy of Management Journal*. 39(2) (1996): 464-482.

- Bilgiç Hasan Fikri. «Örgütsel Bağlılık-İş Tatmini İlişkisi.» *Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi*. 2(3) (2017): 35-49.
- Blake R. Robert ve Jane Srygley Mouton. «Theory and Research For Developing a Science of Leadership.» *The Journal of Applied Behavioral Science*. 18(3) (1982): 275-291.
- Boshoff Christo ve Gerhard Mels. «A Causal Model to Evaluate The Relationships Among Supervision, Role Stress, Organizational Commitment and Internal Service Quality.» *European Journal of Marketing*. 29(2) (1995): 23-42.
- Bottomley Kevin, Sylvia Burgess ve Moses Fox. «Are The Behaviors of Transformational Leaders Impacting Organizations? A Study of Transformational Leadership.» *International Management Review*. 10(1) (2014): 5-9.
- Bozkurt Öznur ve Yurt İrfan. «Akademisyenlerin örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma.» *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 11(22) (2013): 121-139.
- Bozlagan Recep, Mahmut Dogan ve Murat Daoudov. «Organizational Commitment And Case Study on The Union Of Municipalities of Marmara.» *Regional and Sectoral Economic Studies*. 10(2) (2010): 29-57.
- Brown E. Michael, Linda K. Trevino ve David A. Harrison. «Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing.» *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 97(2) (2005): 117-134.
- Buchen H. Irving. «Servant Leadership: A Model For Future Faculty And Future Institutions.» *Journal of Leadership Studies*. 5(1) (1998): 125-134.
- Cohen Aaron ve Geula Lowenberg. «A Re-Examination of The Side-Bet Theory As Applied to Organizational Commitment: A Meta-Analysis.» *Human Relations*. 43(10) (1990): 1015-1050.

- Conger A. Jay ve Rabindra N. Kanungo. «Charismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioral Attributes And Their Measurement.» *Journal of Organizational Behavior*. 15(5) (1994): 439-452.
- Cook R. John ve Gavriel Salvendy. «Job Enrichment And Mental Workload in Computer-Based Work: Implications For Adaptive Job Design.» *International Journal of Industrial Ergonomics*. 24(1) (1999): 13-23.
- Curtis R. Catherine ve Randall S. Upchurch. «An application of McClelland's Need Theory to The Casual Dining Industry.» *Tourism Analysis*. 15(1) (2010): 111-120.
- Currihan B. Douglas. «The Causal Order of Job Satisfaction And Organizational Commitment in Models of Employee Turnover.» *Human Resource Management Review*. 9(4) (1999): 495-524.
- Çalışkan Abdullah ve Köksal Hazır. «Psikolojik Güçlendirmenin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü.» *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 9(2) (2012): 48-76.
- Çankaya H. İbrahim ve Mehmet Karakuş. «Okul Yöneticilerinin Takım Liderliği Davranışlarına Yönelik Bir Ölçme Aracı Geliştirme Çalışması.» *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 2(2) (2010): 167-183.
- Çavuş Şenol ve Arzu Gürdoğan. «Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma.» *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. (1) (2008): 18-34.
- De Cotiis, A.Thomas ve Timothy P. Summers. «A Path Analysis of a Model of The Antecedents And Consequences of Organizational Commitment.» *Human Relations*. 40(7) (1987): 445-470.
- De Cremer David. «Emotional Effects of Distributive Justice as a Function of Autocratic Leader Behavior 1.» *Journal of Applied Social Psychology*. 37(6) (2007): 1385-1404.

- Demir Halis, Tarhan Okan ve Sedat Bostan. «Yönetici Adayı Hekimleri Hangi GÜdü Motive Eder? Başarma ve Güç İhtiyaçları İle Mesleki Performans İlişkisi Üzerine Bir Araştırma.» *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 13(3) (2015): 215-241.
- Demirel Yavuz. «Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım.» *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 8(15) (2009): 115-132.
- Doğan Selen ve Selçuk Kılıç. «Örgütsel Bağlılığın Sağlanması Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi.» *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 29 (2007): 37-61.
- Ertaş Güler ve Töre Emel. «Örgüt içi İletişim Beceri Düzeylerinin Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi.» *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 14(3) (2016): 85-100.
- Efraty David ve M. Joseph Sirgy. «The Effects of Quality of Working Life (QWL) on Employee Behavioral Responses.» *Social Indicators Research*. 22(1) (1990): 31-47.
- Egan Toby Marshall, Baiyin Yang ve Kenneth R. Bartlett. «The Effects of Organizational Learning Culture And Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning And Turnover Intention.» *Human Resource Development Quarterly*. 15(3) (2004): 279-301.
- Eğimli Ayşen Temel. «Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma.» *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 23(3) (2009): 35-52.
- Fiedler E. Fred. «Leadership Effectiveness.» *American Behavioral Scientist*. 24(5) (1981): 619-632.
- French R. John, Bertram Raven ve Dorwin Cartwright. «The Bases of Social Power.» *Classics of Organization Theory*. 7 (1959): 311-320.

- Froese Fabian Jintae ve Shufeng Xiao. «Work values, Job Satisfaction And Organizational Commitment in China.» *The International Journal of Human Resource Management*. 23(10) (2012): 2144-2162.
- Gautam Thaneswor, Rolf Van Dick, Ulrich Wagner, Narottam Upadhyay ve Ann J. Davis. «Organizational Citizenship Behavior and organizational Commitment in Nepal.» *Asian Journal of Social Psychology*. 8(3) (2005): 305-314.
- Gordon D. Raymond. «Conceptualizing Leadership With Respect to its Historical–Contextual Antecedents to power.» *The Leadership Quarterly*. 13(2) (2002): 151-167.
- Gökkaya Öznur. «Yerel Yönetimlerde İş-Yaşam Dengesi ve Çalışan Davranışı İlişkisinin İncelenmesi “Kocaeli Belediyeleri Örneği”.» *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi*. 2(3) (2014): 1-18.
- Gül Hasan. «Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi.» *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 10(1) (2003): 73-83.
- Gürbüz Sait. «Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma.» *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. (2006), 48-75.
- Gürkan Hacı, Cengizhan Barut, Ozan Ünsel ve Erdem Aybay. «Demografik Değişkenler ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bitlis İli Turizm Sektörü Çalışanları Uygulaması.» *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 6(2) (2017): 130-157.
- Hambleton K. Ronald ve Ray Gumpert. «The Validity of Hersey and Blanchard's Theory of Leader Effectiveness.» *Group & Organization Studies*. 7(2) (1982): 225-242.
- Hartmann C. Linley ve Mary Bambacas. «Organizational Commitment: A Multi Method Scale Analysis And Test of Effects." *The International Journal of Organizational Analysis* 8(1) (2000): 89-108.

- Hartman J. Sandra ve O. Jeff Harris. «The Role of Parental Influence in Leadership.» *The Journal of Social Psychology*. 132(2) (1992): 153-167.
- Ho Thai, Thang Le Dinh ve M. Chien Vu. «Transformational And Transactional Leadership Styles And Employees' Job Satisfaction in Vietnamese Local Companies.» *International Review of Management and Business Research*. 5(3) (2016): 938-950.
- Hotamışlı Mustafa ve Veysel Ağca. «Öğretim Elemanları İş Tatmin Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Değişmesi: Türkiye'de Kamu ve Vakıf Üniversitelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma.» *Afyon Kocatepe University Journal of Social Sciences*. 12(2) (2010), 95-118.
- Iverson D. Roderick ve Margaret Deery. «Turnover Culture in the Hospitality Industry.» *Human Resource Management Journal*. 7(4) (1997): 71-82.
- İşcan Ömer Faruk ve Ufuk Sayın. «Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki.» *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 24(4) (2010): 195-216.
- İşcan Ömer Faruk ve M. Kürşat Timuroğlu. «Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama." *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 21(1) (2007): 119-135.
- Judge A. Timothy ve Shinichiro Watanabe. «Another Look At The Job Satisfaction-Life Satisfaction Relationship.» *Journal of Applied Psychology*. 78(6) (1993): 939.
- Kalleberg L. Anne. «Work Values And Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction.» *American Sociological Review*. (1977): 124-143.
- Kanter Rosabeth Moss. «Commitment And Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities.» *American Sociological Review*. (1968): 499-517.

- Kanter Rosabeth Moss. "Change in the global economy: An interview with Rosabeth Moss Kanter.» *European Management Journal*. 12(1) (1994): 1-9.
- Karacıoğlu Fatih, Kürşat Timuroğlu ve Orhan Çınar. «Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi Bir Uygulama.» *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim*. 67 (2009): 59-76.
- Kuruüzüm Ayşe, Sezgin Irmak ve Emre İpekçi Çetin. «İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler: İmalat ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz.» *Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*. 53 (2010): 183-198.
- Kim Woo Gon, Jerrold K. Leong ve Yong-Ki Lee. «Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment, And İntention of Leaving in a Casual Dining Chain Restaurant.» *International Journal of Hospitality Management*. 24(2) (2005): 171-193.
- Lam Terry, Tom Baum ve Ray Pine. «Study of Managerial Job Satisfaction in Hong Kong's Chinese Restaurants.» *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 13(1) (2001): 35-42.
- Lipman-Blumen Jean. «The allure of Toxic Leaders: Why Followers Rarely Escape Their Clutches.» *Ivey Business Journal*. 69(3) (2005): 1-40.
- Locke A. Edwin. «What is Job Satisfaction?.» *Organizational Behavior And Human Performance*. 4(4) (1969): 309-336.
- Locke A. Edwin. «Job Satisfaction And Job Performance: A Theoretical Analysis.» *Organizational Behavior And Human Performance*. 5(5) (1970): 484-500.
- Loke Jennifer. «Leadership Behaviours: Effects on Job Satisfaction, Productivity And Organizational Commitment.» *Journal of Nursing Management*. 9(4) (2001): 191-204.
- Loveland M. James, John W. Lounsbury, Soo-Hee Park ve Donald W. Jackson. «Are Salespeople Born or Made? Biology, personality, And The Career Satisfaction

- of Salespeople.» *Journal of Business & Industrial Marketing*. 30 (2) (2015): 233-240.
- Lu Kuei-Yun, Pi-Li Lin, Chiung-Man Wu, Ya-Lung Hsieh, ve Yong-Yuan Chang. «The Relationships Among Turnover Intentions, Professional Commitment, And Job Satisfaction of Hospital Nurses.» *Journal of Professional Nursing*. 18(4) (2002): 214-219.
- Luthans Fred. «The Contingency Theory of Management: A Path Out of The Jungle.» *Business Horizons*. 16(3) (1973): 67-72.
- Magazine L. Sherry, Larry J. Williams ve Margaret L. Williams. «A Confirmatory Factor Analysis Examination of Reverse Coding Effects in Meyer And Allen's Affective And Continuance Commitment Scales.» *Educational and Psychological Measurement*. 56(2) (1996): 241-250.
- Maidani A. Ebrahim. «Comparative Study of Herzberg's Two-Factor Theory of Job Satisfaction Among Public And Private Sectors.» *Public Personnel Management*. 20(4) (1991): 441-448.
- Mathieu E. John ve Dennis M. Zajac. «A Review And Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates, And Consequences of Organizational Commitment.» *Psychological Bulletin*. 108(2) (1990): 171.
- Mayer M. David, Maribeth Kuenzi, Rebecca Greenbaum, Mary Bardes ve Rommel (Bombie) Salvador. «How Low Does Ethical Leadership Flow? Test of a Trickle-Down Model.» *Organizational Behavior And Human Decision Processes*. 108(1) (2009): 1-13.
- Memişoğlu Salih Paşa. «Yeni Liderlik Yaklaşımları Işığında Eğitim Örgütlerinde Lider Yöneticilere Duyulan Gereksinim.» *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. (2003), 87-97.
- Meyer P. John ve Natalie J. Allen. «A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment.» *Human Resource Management Review*. 1(1) (1991): 61-89.

- Meyer P. John ve Lynne Herscovitch. «Commitment in The Workplace: Toward A General Model.» *Human Resource Management Review*. 11(3) (2001): 299-326.
- Mowday T. Richard, Richard M. Steers, and Lyman W. Porter. «The Measurement of Organizational Commitment.» *Journal of Vocational Behavior*. 14(2) (1979): 224-247.
- Najafi Sajjad, Ali Noruzy, Hemin Khezri Azar, Sajad Nazari-Shirkouhi ve Mohammad Reza Dalvand. «Investigating The Relationship Between Organizational Justice, Psychological Empowerment, Job Satisfaction, Organizational Commitment And Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Model.» *African Journal of Business Management*. 5(13) (2011): 5241-5248.
- O'Reilly A. Charles ve Jennifer Chatman. «Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, And Internalization on Prosocial Behavior.» *Journal of Applied Psychology*. 71(3) (1986): 492.
- Ohunakin Folakemi, Adeniji A. Anthonia ve Akintayo I. Dayo. «Transactional Leadership Style and Employee Job Satisfaction among Universities' Guest Houses in South-West Nigeria.» 3rd International Conference on African Development Issues (CU-ICADI 2016) (2016): 368-371.
- Olusegun Oyetola Solomon. «Influence of Job Satisfaction on Turnover Intentions of Library Personnel in Selected Universities in South West Nigeria.» *Library Philosophy And Practice* (2013): 1.
- Önen S. Mustafa ve Hasibe Gül Kanayran. «Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme.» *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*. 5(2) (2015): 43-64.
- Örücü, Edip ve Ruşen Sezen Kışlalıoğlu. «Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması.» *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. 10(22), 2014, 45-65.

- Özutku Hatice. «Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.» *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 37(2) (2008): 79-97.
- Penley E. Larry ve Sam Gould. «Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment to Organizations.» *Journal of Organizational Behavior*. 9(1) (1988): 43-59.
- Quarstein A. Vernon, R. Bruce McAfee ve Myron Glassman. «The Situational Occurrences Theory of Job Satisfaction.» *Human Relations*. 45(8) (1992): 859-873.
- Qureshi Muhammad Imran, Mehwish Iftikhar, Syed Gohar Abbas, Umar Hassan, Khalid Khan ve Khalid Zaman. «Relationship Between Job Stress, Workload, Environment And Employees Turnover Intentions: What We Know, What Should We Know. » *World Applied Sciences Journal*. 23(6) (2013): 764-770.
- Reed E. George. «Toxic Leadership.» *Military Review*. 84(4) (2004): 67-71.
- Russell F. Robert ve A. Gregory Stone. «A Review of servant Leadership Attributes: Developing A Practical Model.» *Leadership & Organization Development Journal*. 23(3) (2002): 145-157.
- Saeed Iqra, Momina Waseem, Sidra Sikander ve Muhammad Rizwan. «The Relationship of Turnover Intention With Job Satisfaction, Job Performance, Leader Member Exchange, Emotional Intelligence And Organizational Commitment.» *International Journal of Learning and Development*. 4(2) (2014): 242-256.
- Salancik R. Gerald. «Commitment is Too Easy!. » *Organizational Dynamics*. 6(1) (1977): 62-80.
- Salancik R. Gerald ve Jeffrey Pfeffer. «An Examination of Need-Satisfaction Models of Job Attitudes. » *Administrative Science Quarterly*. (1977): 427-456.

- Saleem Hina. «The Impact of Leadership Styles on job Satisfaction And Mediating Role of Perceived Organizational Politics. » *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 172 (2015): 563-569.
- Schutte Nico, Salla Toppinen, Raija Kalimo ve Wilmar Schaufeli. «The Factorial Validity of The Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS) Across Occupational Groups And Nations.» *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 73(1) (2000): 53-66.
- Soysal Abdullah ve Mehmet Tan. «İş Tatminini Etkileyen Faktörlerle İlgili Hizmet Sektöründe Yapılan Bir Araştırma: Kilis İli Kamu ve Özel Banka Personeli Örneği.» *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 6(2) (2013): 45-63.
- Stogdill M. Ralph. «Leadership, Membership And Organization.» *Psychological Bulletin*. 47(1) (1950): 1- 14.
- Stum L. David. «Maslow Revisited: Building The Employee Commitment Pyramid.» *Strategy & Leadership*. 29(4) (2001): 4-9.
- Sürücü Lütfi ve Ahmet Maşlakçı. «Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme.» *International Journal of Management and Administration*. 2(3): 49-65.
- Tahaoğlu Filiz ve Tokay Gedikoğlu. «İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini.» *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 58(58) (2009): 274-298.
- Tietjen A. Mark ve Robert M. Myers. «Motivation And Job Satisfaction.» *Management Decision*. 36(4) (1998): 226-231.
- Toker Boran. «Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu: Demografik Değişkenlerin İş Doyumu Faktörlerine Etkisi Üzerine Bir Çalışma.» *Journal of Yasar University*. 2(6) (2007): 591-614.
- Trevino Linda Klebe, Laura Pincus Hartman ve Michael Brown. «Moral Person And Moral Manager: How Executives Develop A Reputation For Ethical Leadership.» *California Management Review*. 42(4) (2000): 128-142.

- Turan Selahattin ve Fatih Bektaş. «The Relationship Between School Culture and Leadership Practices.» *Eurasian Journal of Educational Research*. 52 (2013): 155-168.
- Uğurlu Celal Teyyar ve Mehmet Üstüner. «Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının Etkisi.» *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 41(41) (2011), 434-448.
- Usta Işıl ve Derman Küçükaltan. «Ödüllendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma.» *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 1(2) (2012), 71-89.
- Voon L. Mung, M.C. Lo , K.S. Ngui, N.B. Ayob. «The Influence of Leadership Styles on Employees' Job Satisfaction in Public Sector Organizations in Malaysia.» *International Journal of Business, Management and Social Sciences*. 2(1) (2011): 24-32.
- Vroom H. Victor ve Arthur G. Jago. «On The Validity of The Vroom-Yetton Model.» *Journal of Applied Psychology*. 63(2) (1978): 151.
- Yang Jen-Te. «Antecedents and Consequences of Job Satisfaction in The Hotel Industry.» *International Journal of Hospitality Management*. 29(4) (2010): 609-619.
- Yıldırım Halil, Mustafa Gümüş, Ali Sait Albayrak ve Tevfik Can Akalın.«Yüzme Hakemlerinde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Kanonik Korelasyon Analizi İle İncelenmesi.» *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. 7(13) (2012): 163-186.
- Yousef A. Darwish. «Satisfaction With Job Security As A Predictor of Organizational Commitment And Job Performance in A Multicultural Environment.» *International Journal of Manpower*. 19(3) (1998): 184-194.

Yukl Gary. «Managerial Leadership: A Review of Theory And Research.» *Journal of Management*. 15(2) (1989): 251-289.

Yukl Gary. «An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational And Charismatic Leadership Theories.» *The Leadership Quarterly*. 10(2) (1999): 285-305.

Yukl Gary. «How Leaders Influence Organizational Effectiveness.» *The Leadership Quarterly*. 19(6) (2008): 708-722.

Zaccaro J. Stephen, Andrea L. Rittman ve Michelle A. Marks. «Team Leadership.» *The Leadership Quarterly*. 12(4) (2001): 451-483.

Zeytinoglu U. Isik, Margaret Denton, Sharon Davies, Andrea Baumann, Jennifer Blythe ve Linda Boos. «Deteriorated External Work Environment, Heavy Workload And Nurses' Job Satisfaction And Turnover Intention.» *Canadian Public Policy* 33.Supplement. 1 (2007): 31-47.

İnternet Kaynağı

Longman English Dictionary, Erişim Tarihi: 02.11.2019.
<https://www.ldoceonline.com/dictionary/leader>

Mindtools The Vroom-Yetton – Jago Model, Erişim Tarihi: 02.11.2019.
https://www.mindtools.com/pages/article/newTED_91.htm

Türk Dil Kurumu, Erişim Tarihi: 02.11.2019.
<https://sozluk.gov.tr/?kelime=%C3%96NDER>

e-Kitaplar

Bass, Bernard M., and Ralph Melvin Stogdill. Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. Simon and Schuster, 1990.
Erişim Tarihi: 05.11.2019
[https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=KxLizZ3aYmUC&oi=fnd&pg=PR3&dq=Bass,+B.+M.+ve+Stogdill%E2%80%99s,+R.+M.+\(1990\).+Handbook+of+Le](https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=KxLizZ3aYmUC&oi=fnd&pg=PR3&dq=Bass,+B.+M.+ve+Stogdill%E2%80%99s,+R.+M.+(1990).+Handbook+of+Le)

adership,+Vecchio+R.P.(Ed.)+Leadership,+Notre+Dame:+Free+Press,+%C4%B0nd
iana.&ots=FO39kQOry4&sig=AK5enBcljuxkZb4DqBnJYF_6mEc&redir_esc=y#v
=onepage&q&f=false

Burns, James M. "Transactional and transforming leadership." *Leading organizations* 5.3 (1998). Erişim Tarihi: 02.11.2019
https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=MGugUnmvhVQC&oi=fnd&pg=PA133&dq=burns+leadership&ots=KLjplriBgg&sig=quNrrPhRr-1cZozD8TwQoIkiP7o&redir_esc=y#v=onepage&q=burns%20leadership&f=false

Etzioni, Amitai. Comparative analysis of complex organizations, rev. Simon and Schuster, 1975. Erişim Tarihi: 05.12.2019.
[https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=StvgwpXUaMMC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Etzioni,+A.,+\(1975\).+%E2%80%9CComparative+Analysis+of+Complex+Organizations%E2%80%9D,+New+York,+NY:+Free+Press+of+Glencoe.+&ots=a_rZBnUIRL&sig=rdncrM2zMsaQ5bUNKnc3-Wk_0Z4&redir_esc=y#v=onepage&q=Etzioni%2C%20A.%2C%20\(1975\).%20%E2%80%9CComparative%20Analysis%20of%20Complex%20Organizations%E2%80%9D%2C%20New%20York%2C%20NY%3A%20Free%20Press%20of%20Glencoe.&f=false](https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=StvgwpXUaMMC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Etzioni,+A.,+(1975).+%E2%80%9CComparative+Analysis+of+Complex+Organizations%E2%80%9D,+New+York,+NY:+Free+Press+of+Glencoe.+&ots=a_rZBnUIRL&sig=rdncrM2zMsaQ5bUNKnc3-Wk_0Z4&redir_esc=y#v=onepage&q=Etzioni%2C%20A.%2C%20(1975).%20%E2%80%9CComparative%20Analysis%20of%20Complex%20Organizations%E2%80%9D%2C%20New%20York%2C%20NY%3A%20Free%20Press%20of%20Glencoe.&f=false)

Hodgkinson Christopher, *Educational leadership: The moral art*. Suny Press, 1991. Erişim Tarihi: 02.11.2019.
https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=qD6W6keR7CsC&oi=fnd&pg=PP9&dq=Hodgkinson,+leadership&ots=b7d28qu08L&sig=AfjIw1Vj5BhVRNDRInbtRjrikpw&redir_esc=y#v=onepage&q=Hodgkinson%2C%20leadership&f=false

Hughes, Richard L., Robert C. Ginnett, and Gordon J. Curphy. "Contingency theories of leadership." *Leading organizations: Perspectives for a new era* (1998): 141-157. Erişim Tarihi: 02.11.2019.
https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=5861Qz-fvwIC&oi=fnd&pg=PA101&dq=Hughes,+R.+L.,+Ginnett,+R.+C.,+Curphy,+G.+J.+&ots=8BPs0lSvAZ&sig=WHMzva_TZ7dAksQeOe2g2DojQiI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Locke, Edwin A. *The essence of leadership: The four keys to leading successfully*. Lexington Books, 1999. Erişim Tarihi: 06.11.2019.
[https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=pptuHRbcLgwC&oi=fnd&pg=PP15&dq=Locke+E.+\(1999\).+The+Essence+of+Leadership,&ots=aTqNo_W1vc&sig=FhqzTKbtjaU6yocscG-v23mT5rs&redir_esc=y#v=onepage&q=Locke%20E.%20\(1999\).%20The%20Essence%20of%20Leadership%2C&f=false](https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=pptuHRbcLgwC&oi=fnd&pg=PP15&dq=Locke+E.+(1999).+The+Essence+of+Leadership,&ots=aTqNo_W1vc&sig=FhqzTKbtjaU6yocscG-v23mT5rs&redir_esc=y#v=onepage&q=Locke%20E.%20(1999).%20The%20Essence%20of%20Leadership%2C&f=false)

McGregor, Douglas. "The human side of enterprise." *Readings in managerial psychology* (1989): 314-324. Erişim Tarihi: 02.11.2019.
https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=dwTvE44DOgQC&oi=fnd&pg=PA314&dq=The+Human+Side+of+Enterprise&ots=sSuJpW4SGf&sig=74bXHzsYaEjKGo7NtDra9PpkZkc&redir_esc=y#v=onepage&q=The%20Human%20Side%20of%20Enterprise&f=false

Vecchio, Robert P., ed. *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations*. University of Notre Dame Press, 2007. Erişim Tarihi: 05.11.2019.
[https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=914FDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT7&dq=Vecchio,+R.+P.+\(2007\).+Leadership,+Understanding+The+Dynamics+of+Power+and+Influence+in+Organizations,+Notre+Dame:+Universty+of+Notre+Dame+Press,+Second+Edition,+%C4%B0ndiana.&ots=wIA7T7kIqG&sig=Vm-kSgJnEkSOXqqC4xtsAbWf0dM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=914FDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT7&dq=Vecchio,+R.+P.+(2007).+Leadership,+Understanding+The+Dynamics+of+Power+and+Influence+in+Organizations,+Notre+Dame:+Universty+of+Notre+Dame+Press,+Second+Edition,+%C4%B0ndiana.&ots=wIA7T7kIqG&sig=Vm-kSgJnEkSOXqqC4xtsAbWf0dM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Diğer

Coetzee, Mariette. *The fairness of affirmative action: An organisational justice perspective*. Diss. University of Pretoria, 2006.

Tekben, İbrahim. *Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Müdürlerin Kullandıkları Etkileme Taktikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. MS thesis. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2019. Erişim Tarihi: 05.11.2019.

<http://www.openaccess.hacettepe.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/11655/8039/%C4%B0BRAH%C4%B0M%20TEKBEN%20TEZZ%20250%20SON.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

<http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/tr/download/article-file/107652>



EKLER

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından yürütülmekte olan “Algılanan Liderlik Tiplerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” konulu araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması **tamamen akademik bir amaca yöneliktir**. Gönderilecek cevaplar **kesinlikle gizli tutulacaktır**. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması, değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir.

İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Araştırma Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Aybige ÖZER

Araştırma Sorumlusu: Gülşah TİN (Yüksek Lisans Öğrencisi)

Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Yaşınız :	☐ 20-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51-60 ☐ 61 ve üstü
Cinsiyetiniz :	☐ Kadın ☐ Erkek
Eğitim Durumunuz :	☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Ön lisans (2 Yıllık Üniversite) ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
Medeni Durumunuz :	☐ Evli ☐ Bekâr

Ölçek maddelerini okuduktan sonra ifadelerle ilgili kendinize en uygun gelen rakamı işaretlemeniz yeterlidir.					
(1) Kesinlikle katılmıyorum					
(2) Katılmıyorum					
(3) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum					
(4) Katılıyorum					
(5) Kesinlikle katılıyorum, seçeneğini temsil etmektedir.					
1. Kariyerimin geri kalan kısmını bu işyerinde geçirmekten mutlu olacağım.	☐	☐	☐	☐	☐

2. Kurum dışındaki insanlarla kurumum hakkında konuşmaktan hoşlanırım.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Bu kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissedirim.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Bu kuruma olduğu gibi, başka bir kuruma da kolaylıkla bağlanabileceğimi düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Bulunduğum kurumda kendimi “ailenin parçası” gibi hissetmiyorum (-)	☐	☐	☐	☐	☐
6. Bu kuruma karşı “duygusal bağlılık” hissetmiyorum. (-)	☐	☐	☐	☐	☐
7. Bu kurum benim için, iş ilişkisinin ötesinde, çok büyük kişisel anlam taşır.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum. (-)	☐	☐	☐	☐	☐
9. Başka bir iş ayarlamadan, işimden ayrılırsam, olabileceklerden korkmuyorum. (-)	☐	☐	☐	☐	☐
10. Şu an bulunduğum kurumdan ayrılmak, istesem bile, benim için çok zor olacaktır.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Şu an bulunduğum kurumdan ayrılmaya karar verirsem hayatımda çok şey alt üst olacaktır.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Şu an kurumumdan ayrılmanın benim için çok büyük bir bedeli olmayacaktır. (-)	☐	☐	☐	☐	☐
13. Şu an, bu kurumda kalmak benim için istek olduğu kadar bir zorunluluktur.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Bu kurumdan ayrılmayı iyice düşünüp taşınmak için çok az seçeneğim olduğunu hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Bu kurumdan ayrılmanın ciddi birkaç sonucundan bir tanesi, var olan diğer alternatiflerin azlığıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Bu kurumda çalışmaya devam etmenin en önemli sebeplerinden biri, buradan ayrılmanın ciddi kişisel kayıplar getireceğidir. Başka bir kurum burada sahip olduğum yararların tamamını karşılamayabilir.	☐	☐	☐	☐	☐
17. Bu günlerde insanların bir kurumdan diğer bir kuruma çok sık geçtiklerini düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
18. Bir insanın kurumuna daima sadık kalması gerektiğine inanmıyorum (-)	☐	☐	☐	☐	☐
19. Bir kurumdan diğer bir kuruma atlamak bana etik dışı gelmez. (-)	☐	☐	☐	☐	☐
20. Bu kurumda çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden bir tanesi sadakatin önemli olduğuna	☐	☐	☐	☐	☐

inanmamdır. Bu yüzden burada kalmayı ahlaki bir zorunluluk olarak hissediyorum.					
21. Başka bir yerden daha iyi bir iş teklifi almış olsaydım bile, ayrılmanın doğru olmayacağını düşünürüm.	☐	☐	☐	☐	☐
22. Bir kuruma sadık kalmanın değerli olduğu bana öğretilmiştir.	☐	☐	☐	☐	☐
23. İnsanların kariyerlerinin büyük kısmını tek bir kurumda geçirdiği günlerde çoğu şey daha iyiydi.	☐	☐	☐	☐	☐
24. Bir “kurumun adamı” olmak istemenin akla uygun, mantıklı olduğunu artık düşünmüyorum.(-)	☐	☐	☐	☐	☐

Ölçek maddelerini okuduktan sonra ifadelerle ilgili kendinize en uygun gelen rakamı işaretlemeniz yeterlidir.

(1) Kesinlikle katılmıyorum

(2) Katılmıyorum

(3) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum

(4) Katılıyorum

(5) Kesinlikle katılıyorum, seçeneğini temsil etmektedir.

MESLEĞİMDEN MEMNUNUM ÇÜNKÜ:	1	2	3	4	5
1. Beni her zaman memnun eder	☐	☐	☐	☐	☐
2. Bağımsız çalışma imkanı sunar.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Ara sıra değişik şeyler yapma imkanı sunar.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Yöneticim emrindeki kişileri iyi yönetir.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana verir.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Bana garantili bir gelecek sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Vicdani bir sorumluluk taşıma şansı verir.	☐	☐	☐	☐	☐

8. Başkaları için bir şeyler yapabildiğini hissettirir.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Yöneticimin karar verme yeteneği nedeni ile.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Çalışanları yönlendirme açısından fırsat verir.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansı verir.	☐	☐	☐	☐	☐
12. İşlerim ile ilgili alınan kararları uygulamaya koyduğu için.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücreti için.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Terfi imkanları sebebiyle.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Kendi fikir ve kanaatlerimi uygulama serbestliği verir.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme serbestliğini vermesi bakımından.	☐	☐	☐	☐	☐
17. Çalışma ortamı bakımından.	☐	☐	☐	☐	☐
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından.	☐	☐	☐	☐	☐
19. Yaptığım işten dolayı takdir edilmem bakımından.	☐	☐	☐	☐	☐
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yüzünden.	☐	☐	☐	☐	☐

Ölçek maddelerini okuduktan sonra ifadelerle ilgili kendinize en uygun gelen rakamı işaretlemeniz yeterlidir. (1) Kesinlikle katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle katılıyorum, seçeneğini temsil etmektedir.					
BİR ÜST YÖNETİCİM	1	2	3	4	5

1. Yalnızca harcadığım çabayı gördüğünde bana yardımcı olur.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Kritik kararların uygunluğunu gözden geçirir.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Sorunlar ciddileşmeden karışmaz.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Yanlışlıklar, hatalar ve uygunsuzluklara çok dikkat eder.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Önemli bir konu gündeme geldiğinde karışmaktan çekinir.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Kendisi için önemli olan değer ve inançları bizimle paylaşır.	☐	☐	☐	☐	☐
7. İhtiyaç duyulduğunda ona ulaşmak zordur.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Geleceğe bakışı olumlu, konuşmaları iyimserdir.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Onunla çalışmak insanı gururlandırır.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Performans hedeflerimize ulaştığımızda uygun şekilde ödüllendirilmemizi sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Harekete geçmesi için işlerin iyice kötüye gitmiş olması gerekir.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Ulaşmamız gereken hedefleri büyük bir coşkuyla anlatır.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini vurgular.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Çalışanlarını yetiştirmek ve yeni bir şeyler öğretmek için zaman harcar.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Çalışanların beklentilerinin neler olduğunu öğrenir.	☐	☐	☐	☐	☐
17. Bizden neler beklediğini açıkça belirtir.	☐	☐	☐	☐	☐
18. Çok zorunlu olmadıkça, önlem almanın gereksiz olduğuna inanır.	☐	☐	☐	☐	☐
19. Grubun öncelikleri için kendi önceliklerinden vazgeçer.	☐	☐	☐	☐	☐
20. Çalışanlara grubun herhangi bir üyesi olarak değil, bir birey olarak değer verir.	☐	☐	☐	☐	☐
21. Yöneticimin harekete geçmesi için sorunların kronikleşmesi gerekir.	☐	☐	☐	☐	☐
22. Yöneticimin davranışları, çalışanların ona saygı duymasını sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐

23. Zamanını sorunlar arayarak geçirir.	☐	☐	☐	☐	☐
24. Kararlarının ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.	☐	☐	☐	☐	☐
25. Yapılan hataları sorumlusu bulununcaya kadar araştırır.	☐	☐	☐	☐	☐
26. Çalışanlarda güç ve güven duygusu yaratır.	☐	☐	☐	☐	☐
27. Gelecekle ilgili vizyonu ile çalışanlarını etkiler.	☐	☐	☐	☐	☐
28. Dikkatini hata ve başarısızlıkların azaltılması, standartlara ulaşılması için harcar.	☐	☐	☐	☐	☐
29. Karar vermekten kaçınır.	☐	☐	☐	☐	☐
30. Çalışanlarına farklı ihtiyaçları, yetenekleri olan bireyler olarak yaklaşır.	☐	☐	☐	☐	☐
31. Çalışanlara işlerine farklı açılardan bakmalarını önerir.	☐	☐	☐	☐	☐
32. Çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsat yaratır ve destekler.	☐	☐	☐	☐	☐
33. Çalışanlara görevlerin nasıl yapılacağı konusunda yeni bakış açıları önerir.	☐	☐	☐	☐	☐
34. Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir.	☐	☐	☐	☐	☐
35. Ortak bir misyona (görev anlayışına) sahip olmanın önemini vurgular.	☐	☐	☐	☐	☐
36. Çalışanları iyi bir iş yaptıklarında takdir eder.	☐	☐	☐	☐	☐
37. Hedeflere ulaşılacağına dair güven oluşturur.	☐	☐	☐	☐	☐

ÖZGEÇMİŞ

18.05.1991 tarihinde İstanbul/Fatih'te dünyaya geldim. 2015 senesinde Düzce Üniversitesi İşletme Fakültesi'nden mezun oldum. Aynı sene Garanti Bankası Genel Müdürlük biriminde çalışmaya başladım. 2017 yılında ise Beykent Üniversitesi Yönetim Organizasyon alanında yüksek lisans eğitimine; 2019 yılında ise İstanbul Üniversitesi'nde Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi İktisat bölümüne başladım.

Gülşah TİN

