



T.C.

TOROS ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

LİDERLİK MODELLERİNİN

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA VE PERFORMANSA ETKİSİ

Ceren KÜTLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MAYIS 2022



T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

LİDERLİK MODELLERİNİN
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA VE PERFORMANSA ETKİSİ

Ceren KÜTLER

DANIŞMAN
Prof. Dr. Mustafa BEKMEZCİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MAYIS 2022

YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL ve ONAY SAYFASI

Ceren KÜTLER tarafından hazırlanan “*Liderlik Modellerinin Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*” başlıklı bu çalışma 17/05/2022 tarihinde yapılan savunma sınavı sonunda oy birliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı’nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

Doç. Dr. Kemal EROĞLUER
(Milli Savunma Üniversitesi)



Kabul



Ret

.....

Jüri Üyesi

Doç. Dr. Metin OCAK



Kabul



Ret

.....

Danışman

Prof. Dr. Mustafa BEKMEZCİ



Kabul



Ret

.....

Savunma Sınav Jürisi Tarafından Tezin İmzalı Nüshasının Teslim Tarihi : **14/06/2022**

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Köksal HAZIR
Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Toros Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışma da;

- Sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
 - Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
 - Yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
 - Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
 - Sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,
- bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Ceren KÜTLER

İmza

17.05.2022

LİDERLİK MODELLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA VE PERFORMANSA ETKİSİ

ÖZET

Yöneticilerin gösterdikleri liderlik stillerinin, çalışanların örgütsel bağlılığını ve performansını etkilediği birçok çalışmada incelenmiştir. Bu çalışmanın amacı, algılanan liderliğin örgütsel bağlılığa ve performansa olan etkisinin incelenmesidir. Algılanan liderlik tarzlarının bağlılığa olan etkisi; Dönüşümcü liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Serbest bırakıcı liderlik tarzları ile ele alınmış, örgütsel bağlılık alt boyutları ve performans kavramları üzerinden incelenmeye çalışılmıştır. Bu araştırma çalışması elektrik dağıtım şirketi çalışanlarına anket yoluyla gönderilmiştir. Gönderilen anketlerin 134'ü geri dönmüş, bu anketlerin de 124'ü analiz için uygun bulunmuştur. Anket içeriğinde kullanılan soru yönergelerinde, algılanan liderliği ölçmek için “Çok Faktörlü Liderlik Anketi” (Multi Factor Leadership Questionnaire/MLQ)’nden faydalanılmıştır. Örgütsel bağlılık etkinliğini belirlemek için Meyer ve Allen (1991) (1993)’ın geliştirdiği “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Bireysel performansın ölçülmesi amacıyla Kirkman ve Rosen (1999) tarafından oluşturulmuş İş Performansı Ölçeği kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarının ve sonuçlara yönelik yapılan analizlerin göstergeleri incelendiğinde değişkenlerin birbirlerine olan etkileşimleri analiz edilmiş ve aşağıdaki sonuçlar gözlemlenmiştir. Araştırmanın sonuçları olarak, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığı anlamlı ve pozitif yönde etkilediği, etkileşimci liderliğin örgütsel bağlılığı anlamlı ve negative yönde etkilediği, serbest bırakıcı liderliğin örgütsel bağlılığı anlamlı etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Liderlik stillerinin performansa olan etkisi incelendiğinde ise dönüşümcü liderliğin performansı anlamlı ve pozitif yönde etkilediği, etkileşimci liderliğin performansı anlamlı ve pozitif yönde etkilediği, serbest bırakıcı liderliğin performansı anlamlı ve negative yönde etkilediği anlaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Liderlik Tarzı, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimsel Liderlik, Serbest Bırakıcı Liderlik, Örgütsel Bağlılık, Performans

THE EFFECT OF LEADERSHIP MODELS ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT

ABSTRACT

It has been examined in many studies that the leadership styles of the managers affect the organizational commitment of the employees. The aim of this study is to examine the effect of perceived leadership on organizational commitment and performance. The effect of perceived leadership styles on commitment; Transformational leadership, Transactional Leadership and Liberating leadership styles and organizational commitment, performance concepts were tried to be examined through their sub-dimensions. This research study was sent to the electricity distribution company employees through a questionnaire. 134 of the questionnaires sent were returned, and 124 of these questionnaires were found suitable for analysis. The Multi-Factor Leadership Questionnaire was used to measure perceived leadership in the question instructions used in the survey content. The "Organizational Commitment Scale" developed by Meyer and Allen (1991) (1993) was used to determine the effectiveness of organizational commitment. The Job Performance Scale created by Kirkman and Rosen (1999) was used to measure individual performance.

When the results of the research and the indicators of the analyzes made for the results were examined, the interactions of the variables with each other were analyzed and the following results were observed. As a result of the research, it was determined that transformational leadership had a significant and positive effect on organizational commitment, transactional leadership had a significant and negative effect on organizational commitment, and laissez-faire leadership had no significant effect on organizational commitment. When the effect of leadership styles on performance is examined, it is understood that transformational leadership affects performance in a meaningful and positive way, transactional leadership affects performance in a meaningful and positive way, and liberating leadership affects performance in a meaningful and negative way.

Keywords: Leadership Style, Transformational Leadership, Interactive Leadership, Non-Transactional Leadership, Organizational Commitment, Performance.

TEŞEKKÜR

Tezli yüksek lisans eğitim ve öğretimim boyunca başta çağdaş ve kaliteli yaklaşımı ile hizmet sunan Toros Üniversitesi'ne, yardım ve katkılarıyla bana yol gösteren kıymetli hocam Prof. Dr. Mustafa BEKMEZCİ'ye, bireysel gelişimim konusunda desteğini her zaman hissettiren değerli müdürüm Tayfun SEVİNDİK'e, bu süreçte her zaman arkamda olduklarını hissettiğim ve hiçbir zaman bana desteğini esirgemeyen hep yanımda olan aileme teşekkürü bir borç bilirim.



İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLoların LİSTESİ	viii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK STİLLERİ

1.1. Liderlik Kavramı	2
1.2. Liderlik Kuramları	4
1.2.1. Özellikler Kuramı	5
1.2.2. Davranışsal Kuramlar	7
1.2.2.1. Ohio State Araştırmaları.....	7
1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları.....	7
1.2.2.3. McGregor'un X ve Y Kuramı.....	8
1.2.2.4. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	10
1.2.3. Durumsallık Kuramı	11

1.2.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Kuramı.....	12
1.2.3.2. Vroom-Yetton Normatif Liderlik Kuramı.....	12
1.2.3.3. House ve Evans'ın Yol-Amaç Kuramı.....	13
1.3. Liderlik Modelleri	13
1.3.1. Etkileşimci Liderlik.....	14
1.3.2. Dönüşümcü Liderlik.....	15
1.3.2.1. İdealleştirilmiş Etki.....	16
1.3.2.2. İlham Verme/Karizma.....	16
1.3.2.3. Entelektüel Teşvik.....	17
1.3.2.4. Bireye Saygı (Bireysel İlgi).....	17
1.3.3. Serbest Bırakıcı Liderlik.....	18
1.3.4. Otokratik Liderlik.....	19
1.3.5. Demokratik Liderlik.....	19
1.3.6. Vizyoner Liderlik.....	21
1.3.7. Stratejik Liderlik.....	21
1.3.8. Hizmetkar Liderlik.....	21

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE KAPSAMI

2.1. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	23
2.1.1. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı.....	24

2.1.2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı.....	24
2.1.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	25
2.2. Örgütsel Bağlılık Türleri	26
2.2.1. Duygusal Bağlılık	27
2.2.2. Devam Bağlılığı.....	27
2.2.3. Normatif Bağlılık.....	28
2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	28
2.3.1. Bireysel Faktörler.....	28
2.3.1.1. Yaş	29
2.3.1.2. Cinsiyet.....	29
2.3.1.3. Medeni Durum	29
2.3.1.4. Eğitim Seviyesi.....	30
2.3.1.5. Hizmet Süresi.....	30
2.3.2. Örgütsel Faktörler	31
2.3.2.1. İşin Niteliği ve Önemi.....	31
2.3.2.2. Yönetim ve Liderlik	31
2.3.2.3. Takım Çalışması.....	32
2.3.2.4. Ücret	32
2.3.2.5. Örgüt Kültürü	33
2.3.2.6. Örgütsel Adalet.....	34
2.3.2.7. Örgütsel Ödüller.....	35

2.3.2.8. Rol Belirsizliği ve Rol atışması.....	36
2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	36

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İŞ PERFORMANSI

3.1. İş Performansı Kavramı.....	37
3.2. İş Performansının Boyutları.....	38
3.2.1. Görev Performansı.....	38
3.2.1. Bağlamsal Performansı.....	39
3.3. İş Performansını Etkileyen Faktörler.....	40
3.3.1. Bireysel/Kişisel Faktörler	41
3.3.2. Örgütsel Faktörler	41
3.3.3. Çevresel Faktörler.....	42

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILILIĞA VE PERFORMANSA OLAN ETKİSİ

4.1. Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Olan Etkisi.....	43
4.2. Araştırmanın Amacı, Modeli, Yöntemi, Hipotezleri	44
4.3. Araştırmanın Veri Toplama Tekniği, Analiz Yöntemleri, Ölçekleri	45

SONUÇ VE ÖNERİLER	70
-------------------------	----

KAYNAKÇA.....	74
---------------	----

EKLER	78
EK-1. Etik Kurul Kararı	79
EK-2. Kurum İzin Yazısı	80
EK-3. Anket Formu	81
EK-4. Tez Başlığı Değişikliği Yazısı.....	84
İNTİHAL PROGRAMI RAPORU FORMU	86
İNTİHAL PROGRAMI RAPORU SAYFALARI.....	87

TABLoların LİSTESİ

Tablo 1. Geçmişten Günümüze Değişen Liderlik Anlayışları	2
Tablo 2. Lider ve Yönetici Karşılaştırması.....	4
Tablo 3. Liderlik Kuramlarının Tarihsel Gelişimi.....	5
Tablo 4. Geleneksel Kuramcıların Ortaya Koyduğu Lider Özellikleri.....	6
Tablo 5. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	11
Tablo 6. Durumsal Liderlik Modelleri.....	11
Tablo 7. Vroom ve Yetton'un Beş Liderlik Biçimi.....	14
Tablo 8. Otokratik, Demokratik ve Serbesti Taniyan Liderlerin Özellikleri.....	21
Tablo 9. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler.....	28
Tablo 10. Bağlamsal Performans Davranışlarının Katkıları.....	40
Tablo 11. Cinsiyet İstatistikleri.....	49
Tablo 12. Medeni Durum İstatistikleri.....	49
Tablo 13. Yaş İstatistikleri.....	49
Tablo 14. Öğrenim Durumu İstatistikleri.....	50
Tablo 15. Çalışılan Kurum İstatistikleri.....	51
Tablo 16. Mesleki Deneyim İstatistikleri.....	51
Tablo 17. Çalışılan yerdeki pozisyon bilgileri.....	51
Tablo 18. Liderlik Ölçeğine Yapılan DFA Sonucunda Elde Edilen Faktör Yükleri ..	54

Tablo 19. Faktör Kovaryans Matrisi.....	55
Tablo 20. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine DFA Sonucunda Elde Edilen Faktör Yükleri...	58
Tablo 21. Faktör Kovaryans Analizi.....	62
Tablo 22. Performans Ölçeğine DFA Sonucunda Elde Edilen Faktör Yükleri.....	62
Tablo 23. Güvenilirlik Katsayıları.....	64
Tablo 24. Değişkenlere ait Ortalama, Standard Sapma ve Korelasyon Katsayıları...	64
Tablo 25. Örgütsel Bağlılığa Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları.....	65
Tablo 26. Performansa Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları.....	66

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil 1. Liderlik Yaklaşımları	5
Şekil 2. Ohio Liderlik Kuramı.....	8
Şekil 3. Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Boyutları.....	19
Şekil 4. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli.....	24
Şekil 5. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	26
Şekil 6. Bir Çalışanın Mevcut Örgütte Kalmasını Sağlayan Nedir?.....	26
Şekil 7. Araştırma Modeli.....	49
Şekil 8. Üretilen DFA Modeline Ait Yol Şeması.....	61

KISALTMALAR

Kısaltmalar	Açıklama
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
GSYİH	Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
TÜİK	Türkiye İstatistik Enstitüsü



EKLER LİSTESİ

EK-1. Etik Kurul Kararı	79
EK-2. Kurum İzin Yazısı	80
EK-3. Anket Formu	81
EK-4. Tez Başlığı Değişikliği Yazısı	84



GİRİŞ

Çalışan personelin örgüte bağlılığını sağlayıp, örgüte bağlılığını arttırmak, günümüzde araştırılan önemli konulardan olup, algılanan liderlik stilleri ile olan bağlantısına yönelik yapılan incelemelerde, çalışanların hedeflerini içselleştirmeleri, örgütün amaçları çizgisinde ilerlemeleri değişik açılardan olumlu katkılar sağlamaktadır. Çalışanların kendi benliklerini bağlı olduğu örgütün bir parçası olarak görmelerini sağlamaktadır. Örgütsel bağlılığın çalışanlar üzerindeki etkisi algılanan liderlik modellerine göre değişebilmektedir. Lider davranışlarına ve algılanan liderliğe göre, çalışanların bağlılık şekilleri ve bağlılık düzeyleri de değişebilmektedir.

Günümüzde işyerleri sadece işine odaklı liderlere değil, eş zamanda yöneticilik becerilerini ön planda gösteren, gelişime önem gösteren, hizmet alan ve hizmet verenlerin isteklerini daha fazla karşılayan, kendisine bağlı bulunduğu örgütünü bu şekilde cesaretlendiren lider kişilere ihtiyaç duymaktadır. Çalışanların örgüte olan bağlılıklarını gösteren örgütsel bağlılık, kaliteli ürün ve kaliteli hizmete olanak sağlaması açısından önem arz etmektedir. Liderlik stilleri, örgütün hedefleri ve amaçlarına ulaşmasında ve örgüt çalışanlarının verimli çalıştırılmasında etkin rol oynamaktadır (Bayyurt & Kılıç, 2017, s. 1) Bu araştırmanın amacı literatür taraması önderliğinde liderlik modellerinin örgütsel bağlılığa ve performansa olan etkisini incelemektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK STİLLERİ

Bu bölümde liderlik tanımı, kavramı, liderlik stilleri, liderlik stillerinin alt grupları ele alınmıştır.

1.1. Liderlik Kavramı

Kavramsal olarak liderlik, geçmişten günümüze kadar yaşayan bir olgu olmuş, 1920'lerin başlarından günümüze kadar bilim insanlarının araştırma konusu olması kaynaklı, bu kavrama farklı tanımlar getirilmiştir. İçinde bulunduğumuz yüzyılda, araştırılan popüler konular arasına girmekle birlikte, bu araştırmalarda kapsamlı liderlik stilleri ve tanımları incelenmiştir (Erçetin, Çevik, & Çelik, 2018).

Davranış bilimlerinde üzerinde çok fazla çalışılan konu olan liderlik, kavramsal olarak araştıran kişilerin ait olduğu dönemin özelliğinden, paradigmalarından etkisinde kalması nedeniyle literatürde çok sayıda liderlik yaklaşımı ve tanımı yer almaktadır. Liderler, çalışanlarını belirli bir amaca ve amaca giden yola ulaştırma gayesinde olup, başkalarının etkisinde kalmadan çalışanlarını etkilereyerek amaca yönlendiren değişim ajanlarıdır (Bass & Bass, The Bass Handbook of Leadership, 2008, s. 25). Değişen liderlik tarzları da geçmişten günümüze büyük bir değişikliğe uğramıştır. Tablo 1'de bunun bir örneği görülmektedir.

Tablo 1. Geçmişten Günümüze Değişen Liderlik Anlayışları

Liderlik Tarzları	
20. yy'ın sonları	21. yy'ın başları
Bireye dönük çalışma ve ödüller	Takım çalışmaları ve takımların ödüllendirmesi
Yönetim en iyiyi bilir	Herkes lider olabilir
İşleri doğru şekilde yapmak	Doğru işleri yapabilmek
Risklerden kaçınmak	Makul riskleri almak
Anlatmak ve satmak	Koçluk ve yetki verebilmek

Kaynak: (Klatt & Hiebert , 2000, s. 2)

Kavramsal olarak liderlik farklı paradigmlarla açıklanmasına rağmen tanım olarak liderlik, bağlı olduğu şartlara göre başkalarının faaliyetlerini amaca göre yönlendirmesi ve bağlı olduğu çalışanlarının sahip olduğu yeteneklerini geliştirmesine yönelik motivasyon sağlamasıdır (Uncu & Remziye, 2019, s. 569). Başka bir tanıma göre lider, çalışanlarını, bağlı bulundukları grubun başarıya ulaşması adına faydalı olabilmeleri için etkileme yeteneğini sahip olan bireydir (House & Javidan, 2002, s. 3-10).

Yenilikçi bilim alanlarının odağında olan bir lider, yorum yapabilen, bilimsel verilere dayalı aksiyon alabilen bir yönetici pozisyonundadır (Begeç, 1999, s. 12). Bu yüzden liderler, diğerlerine göre bir sonraki aşamayı daha önce gören ve sorun oluşabilecek problemleri daha hızlı çözen kişilerdir (Ekici, 2006, s. 23). Lider sürekli analiz yaparak, çözüm odaklı eylem planı hazırlamak zorundadır. Başarılı bir lider sorunlara yönelik öngörülü olmalı, değişime açık olmalıdır. Başarılı bir lider, çalışanlarını amaca yönlendirerek, amaca yönelik hedef seçmede çalışanlara yardımcı olur (Ekici, 2006, s. 23).

Lider kelimesi anlam olarak bir otoriteyi, gücü, talimatlar vermeyi, ödül ve ceza süreçlerini uygulamayı, onu dinleyen ve onun yolunu izleyen bir örgütü benimsemeyi gerektirir (Doğan, 2002). Lider kelimesinin öz anlamına bakacak olursak; yön belirleyen, aydınlatan, uzakları hedef olarak gösteren, öğretmeye yönelik eğilimde olan, kendisiyle beraber çalıştığı insanların talep ve ihtiyaçlarını tam zamanında hisseden kimsedir. Lider, bağlı bulunduğu örgütün amaç ve hedeflerinin tespitinde etkili davranan bir kimse şeklinde de tanımlanabilir (Saruhan & Yıldız, 2009, s. 232).

1.2. Liderlik Stilleri

Liderlik tarzlarının etkileşimci ve dönüştürücü olması üzerine yapılan karşılaştırmalar ilk olarak Weber (1947)'in karizmatik liderliğin etkilerine çalışmasına dayanarak James MC Gregor Burns tarafından yapıldı. Burns (1978), karizma teriminin anlamını kaybettiğine inanmakla birlikte, dönüştürücü liderleri adil olma eşitlik sağlama gibi yüksek motivasyon sağlamada ilham kaynağı olan bireyler olarak anlatmıştır (Burns, 1978). Etkileşimci liderlik ise gerek duyulan göreve yönelik ihtiyaçları netleştirerek, örgütleri hedefe yönelik amaca yönlendirir (Burns, 1978). Burns bu açıklamalarıyla bu iki liderlik modelinin birbirine zıt iki kutupta yer aldığını araştırmalarında belirtmekteydi.

Bernard, Bruce Avolio ile birlikte çalışmalar yaparak, Burns'un bu görüşüne yönelik yaklaşımların tespiti için çok yönlü liderlik anketi "Multifactor Leadership Questionnaire" (MLQ) ile bağımsız ve birbirini tamamlayan yaklaşımları inceledi. Dawston'un (1973) "İsyan Liderliği" (Rebel Leadership) adlı çalışmasında dönüşümcü liderlik kavramsal olarak incelenmiş, Burns 1978 yılında "Liderlik" isminde yazdığı kitapta "Dönüşümcü (transformational)" ve "yönetsel/etkileşimsel (transactional)" liderlik tarzları olmak üzere iki değişik liderlik teorisi geliştirmiştir (Nicholls, 1994, s. 1-14).

Tablo 2. Lider ve Yönetici Karşılaştırması

Lider	Yönetici
Yenilik yapar	Yönetir
Orijinal fikirler üretir	Kopyalar
Mevcut olanı geliştirmeye odaklanır	Mevcut olanı korur
Kişilere odaklanır	Yapı ve sistemlere eğilir
Çalışanlara güven verir	Kişisel bilgileri izleme, toplama
Uzun vadeli bakış açısı	Kısa vadeli düşünceler
Ne? Ve Niçin?	Nasıl? Ve Ne zaman?
Yenilik yaratır	Taklit eder
Statükoya meydan okuma	Statükoyu kabullenme

Kaynak: Budak, G. (2003). Liderlik ve Liderlik Kuramlarına Bütünleşik Bir Yaklaşım. Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, Yayın Numarası, 9: 42.

1.2. Liderlik Kuramları

Liderlik insanlık tarihinin başlangıcından bu yana var olmasına rağmen, bilimsel çalıştırmalarda araştırmalara yer edinmesi 20. yüzyılda ivme kazanmıştır. 1910 yılında Thomas Carly'nin gündeme alması sonucu ortaya atılan "Büyük Adam Teorisi" özellikler kuramının da temellerini oluşturmuştur. Bu teori, kuramsal olarak bazı kişilerin belirli özelliklerle donatılmaları ve bu özellikleri sayesinde lider olarak ortaya çıktıkları yönündeki düşünceleri kapsar. 1940 ve 50'li yıllarda yapılan araştırmalar, liderliğin yetenek olarak doğuştan geldiğini savunmuş ve bu çerçevede liderlik alanı üzerindeki etkisinde kişiliğin önemli rol oynandığına dair teorilere odaklanılmıştır (Tekbulut, 2017).

Tablo 3. Liderlik Kuramlarının Tarihsel Gelişimi

YILLAR	LİDERLİK KURAMI	KURAMIN ANA FİKRİ
1940'lara kadar	Özellik Kuramı	Liderlik doğuştan gelen bir özelliktir.
1940-1960	Davranışçı Kuram	Lider gücünü gruba olan davranışlarından alır
1960-1980	Durumsal Kuram	Etkin lider durumdan etkilenir.
1980'ler	Yeni Yaklaşımlar	Lider vizyonu olan kişidir

Kaynak: Şahin,2003, s.15, S. (2003). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Liderlik birçok araştırma konusunda işlenmiştir. Bu araştırmalar belirli paradigmlar etrafında düzeltilmiş ve belirli kuramları oluşturmuştur (Çetin, 2017). Liderlik ile ilgili önemli yaklaşımlar ve kuramlara aşağıda başlıklar altında değinilmiştir.



Şekil 1. Liderlik Yaklaşımları

Kaynak: Atıgan, F. (2011). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayınları.

1.2.1. Özellikler Kuramı

Liderlik kuramlarıyla ilgili yapılan araştırma çalışmalarının ilki olan, Özellikler Kuramı geçmişini 1900'lü yıllardan alır. Bu kuram, Thomas Carlyle'in 'Büyük Adamlar Yaklaşımı' ile oluştuğu bilinmektedir. Özellikler kuramı; 1900'lü yılların başlarında, önemli kitlelere hitap ederek harekete geçirmeyi başarabilmiş olup, Gandhi, Napoleon gibi önemli liderlerin, liderlik vasıflarını araştırmalara konu edinir (Çimendereli, 1994).

Tablo 4. Geleneksel Kuramcıların Ortaya Koyduğu Lider Özellikleri

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord ve Diğerleri
	Zekâ	Başarı Arzusu	
Ataklık	Erkeksilik	Azımlilik	Erkeksilik
İleri Görüşlülük	Düzenlilik	İleri Görüşlülük	
İnisiyatif Kullanabilme	Koruyuculuk	Tolerans	
Sebatkârlık	Dışa Dönüklük	Etkileme	
Özgüven			
Sosyallik			

Kaynak: İlhan Erdoğan, İşletmelerde Davranış, Miad Yayınları, İstanbul, 2007: 494.

Stogdill yaptığı araştırmalarda özellikle 1904 ve 1948 tarihleri arasında 124 adet liderin özellikleri araştırmalarını inceleyerek, özellik yaklaşımının kapsamlı ve önemli değişkenlerle etkilendiğini söylemiştir. Bu değişkenler; zekâ, hazır olabilme, sözel iletişim yeteneği, özgünlüğü yargılama anlamlarında kapasite; burs, bilgi, atletik başarı anlamlarında kazanım; bağlantısallık, önderlik, süreklilik, tuttuğunu koparabilen, özgüven, mükemmeliyet istekliği anlamlarında sorumluluk; aktivite, sosyalleşme, beraber çalışma, uyumluluk anlamında katılım; sosyo-ekonomik konum durumu, popülerlik, statüdür (Hoy & Miskel, 2012).

Kişiler; fiziksel, düşünsel, duygusal ve sosyal açılardan farklıdır. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2003):

a. Fiziksel Özellikler: Güçlü olabilme, yaş, boy, cinsiyet, görünüş, köken, etkileycilik, sosyal aktivite ve güzel konuşma yeteneği.

b. Düşünsel Özellikler: Zeka, dikkat edebilme, inisiyatif alma, kararlılık, ileri görüşlülük, sorumluluk alabilme, gerçekçi olma, bilgi barındırma, yetenek ve ikna edebilme kabiliyeti

c. Duygusal Özellikler: Algılama, kendini kontrol etme, güven duygusu besleme, sevmek ve sevindirmek, başarma duygusu ve hırslı olabilmek.

d. Sosyal Özellikler: Başkalarıyla etkin iletişim kurmak, dostluk kurabilmek, arkadaşlık yeteneği, dışa dönük kişilik, kendini kabul ettirebilmektir.

1.2.2. Davranışsal Kuramlar

Özellikler Kuramının geliştirilmesi sonucunda ortaya atılan bir kuram olan Davranışsal Liderlik Kuramı (DLK); davranışsal yaklaşımın liderlikte öne çıkmasını savunur. 1940'lı yıllardan sonra liderlik ile alakalı yapılan araştırmalarda, liderler kişilerin grup içerisindeki etkin ve proaktif yaklaşımları, örgütleri ile olan etkileşimlerine odaklanır (House & Arthur, 1993).

Myers'in araştırma sonuçlarına göre, tüm liderlerin aynı bir kişilik özelliği yoktur. Zekâ ya da fiziksel özellikler ile liderlik arasında önemli bir ilişki bulunamamıştır. 1940'lı yıllarda hâkimiyetini sürdürmüş olsa da araştırmacıların çalışmalarında lideri betimleyecek ortak bir paydada buluşulamaması üzerine liderlerin kişilik özelliklerinden ziyade olaylara karşı davranış yöntemlerini incelemeye koyulmuşlardır (Çakır, 2001).

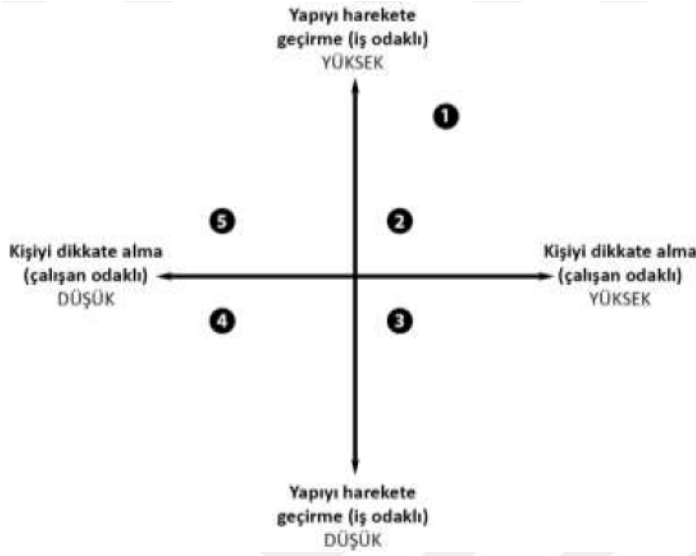
Davranışsal kuramın ana varsayımı, lider kişileri etkin ve başarılı olmasını sağlayan özelliklerin, liderin kişisel özellikleri haricinde, yöneticilik yaparken göstermiş olduğu tutumlara ve yansıttığı hareketlere dayandırır. Bu sebeple liderin başarılı ve etkili olmasını sağlayan ana hususlar belirlenmeye çalışılmıştır (Yıldırım & Şimşek, 2011).

1.2.2.1. Ohio State Araştırmaları

1945'lerin sonlarına doğru Ohio State Üniversitesinde faaliyetlere başlayan araştırmacılar, liderlikle ilgili alakalı yaptıkları araştırma çalışmalarında, kişilik kavramına odaklanmanın etkili olmayacağı sonucuna vararak, çalışmalarını örgüt liderliği yapan kişilerin davranış tarzlarını incelemeye kararı almışlardır. Önce liderlik davranışları ile alakalı 1800 madde içeren bir liste hazırlanmıştır. Daha sonrasında, bu listeden seçilen 150 soruyu içeren "Liderlik Davranışları Betimleme Anketi" oluşturulmuştur (Northouse, 2016, s. 72).

Bu dönemde yürütülmekte olan araştırma çalışmaları, bireyi dikkate alma (*anlayış boyutu*) ve inisiyatif alabilme (*yapıyı harekete geçirmeye niyetli davranış biçimleri sergileme*) olmak üzere iki ayrı bağımsız değişkeni ele alınmıştır. Hem sivil hem de askeri yöneticiler üzerinde yapılan araştırmalar sonucunda, liderin örgütler üzerinde güven ve saygı uyandırması, onlarla dost yaklaşımı kurması kişiyi dikkate alma boyutu ile liderin

amaç belirleme, istenen işi vaktinde bitirebilme ve takımını organize edebilme gibi özellikleri ise yapıyı harekete geçirme faktörüyle ilişkilendirilmiştir. Şekil 1.1’de Ohio Liderlik Kuramının liderin anlayış ve yapıyı harekete geçirme davranışlarını gerçekleştirme düzeyine göre ortaya çıkan sonuçlar belirtilmiştir (Budak, 2003, s. 59).



Şekil 2. Ohio Liderlik Kuramı

Kaynak: İlhan Erdoğan, İşletmelerde Davranış, Miad Yayınları, İstanbul, 2007: 494.

İzleyicilerin otoriter bir lider talepleri varsa, uygun nitelikteki liderlik modeli yapıyı harekete geçiren liderlik modeli olacaktır. İzleyiciler daha az otoriter bir lider modeli istiyorlarsa, izleyicilerin yapıyı harekete geçirme davranışına tepki alabileceği çıkarımı yapılabilir.

1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Rensis Likert ve arkadaşlarının yaptığı çalışmalardan biri olan Michigan Üniversitesi çalışmaları “Davranışsal Perspektif Araştırması” ismi ile gündeme gelmiştir. Bu araştırma çalışmalarının içeriğinde, iki ayrı liderlik davranış modeli bulunmaktadır. Bunlardan ilki “İş Odaklı Liderlik” (Production Oriented Leadership), ikincisi ise “İşgören Odaklı Liderlik” (Employee Oriented Leadership) olarak sınıflandırılmıştır. Araştırmaların ve kontrol uygulamalarının sonucunda, işgören odaklı liderlerin, daha yüksek verimliliğe sahip personeli olan daha başarılı liderler oldukları yönünde sonuçlar

doğurmuştur. İş odaklı lider, hedeflerin faaliyete alınmasına değer verirken işgören odaklı lider, çalışanlarını örgütün vazgeçilmez bir parçası olduğunu kabul eder (Şimşek, 2006).

Üretim odaklı liderler ise; otoriter liderlerdir. Üretim odaklı liderler; üyelerini gözlemleyerek onların daha önceden belirlenen çalışma şartlarına uyup uymadığını gözlemlerler ve görevlerini uygulaması için ceza yaptırımına başvururlar (Northouse, 2016, s. 73).

1.2.2.3. McGregor'un X ve Y Kuramı

Douglas McGregor tarafından 1960 yılında “The Human Side of Enterprice’s” adlı çalışmada ilk kez yer bulan bu görüş; insanların davranış modellerini X ve Y olarak iki ayrı gruba ayırmıştır. Bu kuram ile birlikte liderlerin yönetim davranış modellerinin insan davranış modelleriyle ilgili olabileceği çıkarımını ele alır (Adair, 2011, s. 159). Bu çıkarımdan hareketle, *X ve Y Kuramlarını* oluşturmuştur. *X Kuramına* göre uygun insan davranış modelleri aşağıda belirtildiği şekilde sıralanabilir:

- Çalışanlar genelde işi sevmez ve daha az çalışmak adına sürekli farklı kaçış yolları peşindedir.
- Çalışanlar sorumluluk alınmasından kaçınmaya meyilli olup, emir verilmesinden ziyade emir almayı tercih eder, güvende hissetmek onlar için önemlidir.
- İnsanların bireysel arzuları ve çıkarları önceliklidir, örgütsel amaçlardan öte kendi amaçlarına dönük uygulamaları tercih ederler. Örgüt amaçlarına ulaşılabilmesi için bu bireyleri daima zorlamalı, denetlemeli, kontrol ederek ceza uygulamaları ile baskı altında tutmalıdırlar.
- İnsanlar genelde duygusal güdülerden ziyade finansal güdülere ihtiyaç duyarlar.
- Oluşabilecek sorunların çözülmesi aşamasında bireylerden çözüm üretmeleri ve yaratıcı olmaları beklenemez (Şahin, 2004, s. 523).

Y Kuramına göre (Adair, 2004, s. 159);

- Örgüt hedeflerine ulaşmak için bireylerin kontrolü gerekir,

- Koşulların işin yapımına uygun olması, o işi zevkli kılar.
- Motivasyon, gelişim kapasitesi, sorumluluk alabilme yetisi, örgütsel ihtiyaçların giderilmesi için çabalama isteği, insanların benliğinde zaten mevcuttur.
- Yaratıcılık potansiyeli seviyesi, bireylerde geniş bir dağılım göstermeye meyillidir.

1.2.2.4. Likert'in Sistem 1 - Sistem 4 Modeli

Michigan Üniversitesi'nin araştırma çalışmaları sonrasında, 1950 yılında Rensis Likert tarafından gündeme getirilen bu modelde; etkin liderlik davranış modelinin ele alınmasıyla etkin olmayan liderlik davranış modeli arasındaki farklılıklar araştırılmıştır. Bu sistemde; dört ayrı lider davranış modeli barındırır. Bunlar;

- Sistem-1 Tipi Lider Davranış Modeli: Sömürücü (İstismarcı) Otokratik,
- Sistem-2 Tipi Lider Davranış Modeli: Yardımsever Otokratik,
- Sistem-3 Tipi Lider Davranış Modeli: Katılımcı,
- Sistem-4 Tipi Lider Davranış Modeli: Demokratiktir (Durmaz, 2007, s. 11)

Bu 4 ayrı modelde liderin aşağıdaki türde davranışlar gösterdiği varsayılmaktadır (Saruhan & Yıldız, 2009):

- *Sistem 1* (İstismarcı- otokratik liderlik): Yönetici kişiler işgören kişilere güven duymamakla birlikte, iş gören kişiler fikirlerini yöneticilerle paylaşırken kendilerini rahat ifade edemeyebilirler.
- *Sistem 2* (Yardımsever- otokratik liderlik): İşgörelere güven hususuna daha olumlu bakan yönetim modelinde bazen görüşler alınsa da, bu model yönetim anlayışında iş gören yine de kendini çok rahat hissedemez.
- *Sistem 3* (Katılımcı liderlik): Yöneticiler işgörelere bazı önemli konularda güvenir ancak kontrolü elden bırakmayı istemez. İşgörel görüşlerine başvurulduğu için kendilerini serbest hissederler.
- *Sistem 4* (Demokratik liderlik): İşgören kişilere liderler desteklerini esirgememektedir. Fikirler ve düşünceler, liderler tarafından tam demokratik

ortam yaratılarak işgörenlerce rahatlıkla paylaşılır ve liderler iş görenlerin fikirlerini kullanabilirler.

Tablo 5. Likert'in Sistem 1 - Sistem 4 Modeli

Liderlik Değişkeni	İstirmarcı Otokratik	Yardımsever Otokratik	Katılımcı	Demoktraik
Astlara olan güven	Astlara güvenmezler	Hizmetci-efendi anlayışı ile güven hissederek	Kısmen güvenilirler	Bütün konularda tam olarak güvenilirler
Astların algıladığı serbesti	Astlar işle ilgili konuları konuşmak istemezler	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler	Astlar kesndilerini oldukça serbest hissederek	Astlar kendilerini tamamen serbest hissederek
Üstün astlarla ilişkisi	Astların fikirlerini oldukça nadir alırlar	Bazen astların fikirlerini sorarlar	Genel olarak astların fikirlerini alırlar ve kullanmaya çalışırlar	Daima astların fikirlerini alırlar ve kullanırlar

Kaynak: Koçel, T. (2013). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım

1.2.3. Durumsallık Kuramı

Fred Fiedler tarafından geliştirilen durumsallık kuramının ilkeleri, liderliğin oluşması için çalışma evreninin oluşumuna bağlıdır. Liderin benimsediği tarzını kişiliği, insanlarla olan ilişkileri, görev yapabilme potansiyelleri, bulunduğu ortamın şartları ve bulunduğu ortamın yapı bakımından özellikleri belirleyebilir (Hogan & Hogan, 2001, s. 43).

Tablo 6. Durumsal Liderlik Modelleri

Temsil Eden Araştırmacı	Liderlik Modelleri
Fiedler	Durumsallık modeli
House mitchell	Yol-Amaç modeli
Hersey –Blanchard	Üç boyutlu liderlik etkililiği
Vroom – Yetton	Lider Katılım Modeli

Kaynak: Robbins,1998's.323'den Akt.Şahin,2003, s.18

Eren (2010, s. 445)'e göre durumsal liderliği belirleyen ana faktörler: Çevredeki bireyler, örgütün amaçları, liderin şahsi özellikleri ve ortam şartlarıdır. Ayrıca bu değişkenler birbirlerini karşılıklı olarak etkiler. Başka bir söylemle, ortam şartlarında oluşan değişimler örgütü meydana getiren üyelerin gösterdikleri davranışları ve örgüt amaçlarını etkiler. Bu sayede daha değişik bir liderlik modeline ve bunun oluşması için değişik kişisel özelliklere ihtiyaç hasıl olmaktadır. Birlikte yaşadığımız toplumda sürekli bir değişim süreci olduğundan insanlar ve çevre şartlarında farklılaşma oluşmakta ve önceden aynı yerde geçerliliğini koruyan liderlik modeli ve davranışı geçerliliğini artık korumamaktadır. Özetle, durumsal yaklaşıma göre liderlik bulunduğu yere ve bulunduğu zamana göre değişimini koruyan komplike bir sistemin belirlemiş olduğu yönetsel bir rol davranışdır.

1.2.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Kuramı

Fiedler'e göre lider kişiler davranış modelleriyle çalışanları etkisi altına alır. Fiedler'e göre iş yapmaya dönük lider ve işgörenlere dönük lider olmak üzere etkin liderler ikiye ayrılır. Fiedler etkin liderliğin üç temel değişkene bağımlı olduğunu ele almıştır (Hodgetts, 1991, s. 225).

Fred Fiedler' e göre bu kuramda; gerekli olan koşulların sağlanması halinde, liderin oluşumunun sağlanabileceği tezi kabul edilir. Bu kurama ilişkin yapılan araştırma çalışmaları şu sonuçları ortaya çıkarmıştır (Çelik, 2000, s. 21):

- Geçerliliğini sürekli koruyan genelgeçer bir liderlik stili yoktur,
- Örgüt üyelerini karar alma sürecinde görüşlerini alan liderler daha başarılı olabilmektedir
- Liderler örgütün ihtiyaç duyduğu konularda hangi liderlik tarzını uygulayacağını şartlara göre belirlediğinde başarılı olurlar,
- Grup üyeleri gerekli olan liderlik modellerini buna uygun koşullarda sergileyebilirler,
- Liderlerin görevi belliyse, üyeleriyle olan iletişimi kötü bile olsa başarılı olabilirler,

- Örgütle iletişim kurma becerisi zayıf olan liderler, düşük etkinliğe sahiptir.

1.2.3.2. Vroom-Yetton Normatif Liderlik Kuramı

Vroom-Yetton Normatif Liderlik kuramına göre karar alma süreci normatif bir yapıdadır ve üç ayrı başlıkta toplanabilir; alınan kararın mantıksallıkla olan ilişkisi, alınan bu kararlara astların bağlılığı ve alınan kararların uygulanabilmesi için gerekli olan zamandır (Vroom & Yetton, 1973, s. 10). Normatif liderlik kuramına göre beş ayrı liderlik türü tanımlanmış ve bu lider türlerine göre kararların özelliğini koruyan belirli kurallar oluşturulmuştur.

O1- Otoriter 1: Lider kişi elindeki bilgileri değerlendirirken, mevcut soruna en uygun olan çözüm yöntemini üretir.

O2-Otoriter 2: Lider kişi örgütünden gerekli olan bilgileri alır, kararı alma yetkisini yine kendisine bırakır.

D1-Danışmalı 1: Liderler ilgili iş görenlerle mevcut problemi paylaşır, iş görenlerin görüşlerine başvurur ancak, karar almayı yine kendisine bırakır.

D2-Danışmalı 2: Lider kişiler, problemleri iş görenlerin hepsiyle paylaşır, hepsinin görüşlerini ve fikirlerini alır ancak, karar almayı yine kendisine bırakır.

G2-Grup 2 Katılımcı: Lider kişiler, mevcut problemi grup olarak astlarla paylaşır. Çözüm üzerinde beraber anlaşmaya varırlar.

1.2.3.3. House ve Evans'ın Yol-Amaç Kuramı

Vroom ve Yetton'un beklenti kuramının geliştirilmesi House ve Evans tarafından yapılmıştır (Budak, 2003). Bu kuramda lider kişilerin iş görenlerini nasıl etkilediği, örgütsel amaçları ne şekilde yorumladığı ve bu örgütsel amaçlara ulaşabilmek için kullanması gereken yolları öne çıkarmaktadır.

Liderin her bir olumsuz vaka karşısında gösterdiği davranış modellerine göre iş görenler farklı reaksiyonlar verebilmektedir. Örnek verilecek olunursa, yapılan işin tanımı belirli olmadığında ödül seçeneğinin sunulacak olması performansı olumlu seviyeye getirebilmektedir. Başka bir örnekle, katılımcı liderler ödüllendirme sistemine hatalı müdahale ettiğinde memnuniyeti olumlu yönde tetiklemesi gibi bir etki yaratabilmektedir (Eren, 2003).

1.3. Liderlik Modelleri

Burns dönüştürücü ve yönetsel liderliklerin iki farklı liderlik tarzı olduğuna dikkat çekerken, yönetsel liderlik sürecinin değişim gereken durumlarda başladığını savunmuştur. Yönetsel liderler, örgütlerin bireysel amaçlarına ulaşabilmeleri ile liderlerin amaç ve hedeflerine paralel olması gerektiği düşüncesini temel alırlar. Dönüştürücü liderler ise örgütün bireysel hedeflerini gerçekleştirmek için, örgütlerin değerleri ve örgütlerin gereksinimlerinin değişimine odaklanırlar (Öcal & Özalp, 2000).

Bass (1985), Burns'un teorisini izleyerek, ölçüme dayalı daha anlamlı bir seviyeye getirmiştir. Burns'un aksine, liderlik tarzlarının iç içe olabilecek noktalar olduğu, birbirinden ayıramayacağı noktalar olduğu, etkin bir liderin duruma göre her iki liderlik davranışını da gösterebileceğini savunmuştur (Moore & Rudd, 2006).

Liderlik stillerinden hangi tarzın daha iyi olduğuna yönelik tartışmalar sürekli yapılmaktadır. Ancak bir çok yönetim bilimci tarafından ortak noktada kabul gören görüş, iklim, istenilen yönetimin ve görevlerin yapısı, şartlara göre liderlik modelinin benimsendiği yönündedir. Başarılı lider örgütün iklimi, beklentileri ve içinde bulunduğu şartlara göre liderlik modellerini uygulayabilmelidir (Tengilimoğlu, 2005, s. 8).

Tablo 7. Vroom ve Yetton'un Beş Liderlik Biçimi

Liderlik Biçimleri	Liderin Astlarını Karara Katmaya Yönelik Cesaretlendirme Düzeyi
Düşük (Otokratik)	
Lider var olan bilgiler ışığında görüş bildirir	1
Lider takipçinin görüşüne bakıp, kararları kendi alır.	2
Lider astları ile şahsen görüşüp, düşüncelerini alıp, kararı kendi alır.	3
Lider problemi üyelerle konuşur, onları toparlayıp kararı kendi alır.	4
Lider grup üyeleri ile problemi konuşur, üyelerle beraber karar alır.	5
Yüksek (Demokratik)	

Kaynak: Vroom, Victor H.; Yetton, Phillip W. (1973). Leadership and Decision-Making. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press

1.3.1. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderler, örgütlerin bireysel özelliklerine ve kişisel gelişimlerine odaklanmamakla birlikte, liderin ve örgütlerin kendi amaçlarına odaklanmasına dayanır. Bu bağlamda Bass (1999) bu liderlik modelini, kendi çıkarlarını karşılamak için lider ve izleyici arasında bir bakıma alışveriş ilişkisi kurulduğuna dikkat çekmiştir. (Bass, 1999, s. 10).

Etkileşimci liderlik modelindeki liderler örgütlerin iyi performansını ödüllendirerek beklentinin üstünde performans sağlanmasına çalışırlar. Bu ödül maddi ve/veya maddi olmayan bir ödül olabileceği gibi, iyi performans sergileyen örgütlerin ödül beklentisi maddi yöndedir (Wincler, 2010, s. 43).

Aktif veya pasif olma açısından incelendiğinde, aktif durumdaki liderler, örgütlerinin görev boyunca yaptıkları hataları izler ve hataya yönelik düzeltici eylemlerde bulunur. Pasif durumda ise görev boyunca yapılan hataların oluşmasını bekler ve hatanın oluşumu sonrasında düzeltici eylemler gerçekleştirir (Avolio & Bass, 2002, s. 4).

Yönetim işlevlerinde kabiliyetli olan etkileşimci liderler, işlerin doğru şekilde ilerlemesini sağlarlar. Etkisinde kalan örgütlerin bağlılıkları yüksek olup, izleyicilerin değerlerine göre davranırlar. Tüm organizasyonlarda hatırı sayılır önemi olan etkileşimci liderlik, değişen şartlarda daha farklı bir liderlik modelini gerektirmiştir (Daft & Patricia, 2002, s. 505).

1.3.2. Dönüşümcü Liderlik

Bu liderlik modeline göre dönüşümcü lider, karizmatik, vizyonu olan ve izleyicilerine ilham veren olarak nitelendirilebilirler. Değerlerin paylaşımı bağımlılığına dayalı bu liderlik modeli, güven odaklı bir yön göstericidir (Marshall, 2006, s. 3). Bu liderlik modelinin kavramı ilk olarak James MacGregor Burns (1978) tarafından ele alınmış sonrasında Bernard Bass (1985) Burns'ün fikirlerinin izinden gitmiştir. Burns'e göre (1978) dönüşümcü liderlik, örgütlerinin duygu ve motivasyonlarını artırmaları sonucu ortaya çıkar. Bu liderler örgütlerinin isteklerini, duygularını ve motivasyonlarını

dönüşümcü liderlerin kendilerine has vizyonlu kişiliklerinin gücü ile sağlayabilirler (Collins & Haydon, 2011, s. 125).

Bass (1985), dönüşümcü liderlik modelini açıklayan üç duruma dikkat çekmektedir. Bunlar (Bertocci, 2009, s. 51):

- i. İzleyicilerinin yaptıkları işleri daha iyi yapmanın getirilerine yönelik farkındalıklarını artırır.
- ii. İzleyicilerinin gelişimleri ve amaçlara ulaşılması için yapılması gerekenleri fark etmelerini sağlar.
- iii. İzleyicilerinin kendi bireysel çıkarlarından ziyade örgütün iyiliği için çalışmaya teşvik eder.

Bass (1990) dönüşümcü liderliği dört temel boyuta indirgeyerek, bu boyutları yaptığı incelemelerde idealleştirilmiş etki, ilham verme, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi isimleri altında göstermiştir.

1.3.2.1. İdealleştirilmiş Etki

Aktif idealleştirilmiş ve pasif idealleştirilmiş etki olarak iki alt boyutta ele alınan bu modelde liderler, hayranlık beslenen ve saygı gösterilen, örnek alınarak benzemeye çalışılan liderlerdir. Lider, örgüt ile karşılaşılacak/karşılaşılabilecek olan sorunları paylaşır ve örgütün değerlerine ve etiğe dayalı olması gereken davranışlara yönlendirirler. Dolayısıyla liderin davranışı, örgütleri aracılığıyla lidere atıf edilen özellikler barındırmaktadır (Bass & Riggio, 2006, s. 6). Bu modelde liderler, bağlı oldukları hedeflere ve vizyona bütünüyle bağlılık gösterirler. İdealleştirilmiş etki, ilham verme modeline kıyasla, etkileşimde oldukları izleyicilerde vizyon ve misyon belirleme davranışlarını gösterir (Şafak, 2004, s. 119).

İdealleştirilmiş etki modeli temelinde izleyicilerin algılarında kendi liderlerinin rol model olmasıdır. Avolio ve Gardner'a (2005) göre liderin vizyonu, izleyicilere amaca daha bağımlı, daha duyarlı olmalarını sağlamasıdır. Böylece izleyiciler istenen duruma ulaşmak için daha iyi performans sağlayabilirler (Avolio & Bass, 2002, s. 328).

1.3.2.2. İlham Verme/Karizma

Dönüşümcü liderlik alanında yapılan incelemelerde ele alınan kavramlardan bir diğeri “karizma” kavramıdır. sahip oldukları vizyonu örgütlerine ileten karizmatik liderler, örgütlerine saygınlık ve güvenilirlik gibi değerler kazandırır. Aralarındaki etkileşimde; etik kurallar, ödül ve ceza yaptırımları dışında bireysel ihtiyaçları ve isteklere dayalı bir ilişki geliştirilir (Walumbwa, 2005, s. 238). Ancak, karizmatik liderlik dönüştürücü liderliğin yalnızca bir yönü olmakla birlikte, dönüştürücü bir liderlik için tek başına yeterli olmayacaktır. Dönüşümcü yönü eksik olan karizmatik lider örgütlerinin değişiminde etkisi gün geçtikçe daha da azalacaktır (Yammarino & Shelley, 2005, s. 897).

1.3.2.3. Entelektüel Teşvik

Dönüşümcü liderler, örgütlerinin yaratıcı olmaları ve yenilikçi düşüncelerine yönelik teşvik ederek buna yönelik örgüt kültürü, iklimlendirme yaratırlar. Entelektüel teşvik, örgütlerine asıl problemleri daha fazla farketmeleri yapılan/yapılması gereken işi iyi bir performans göstererek nasıl yapacakları gerektiğini düşünceleri için çaba sarf etmelerine yönelik motivasyon sağlar. (Richardson & Robert, 2005, s. 561). Entelektüel bileşeninde dönüşümcü lider, sorgulayan, sorunları tekrar ele alan, sorun çözümlerine daha önce denenmiş yöntemlerin aksine yeni yöntemlerle yaklaşan, bu şekilde örgütlerini yenilikçi ve yaratıcı olmaları konusunda motive eder. Örgütlerinin kişisel hatalarını herkesin önünde eleştirilmez örgütlerden daima yeni ve yaratıcı fikirler, çözüm üretmesi beklenir (Bass & Riggio, 2006, s. 7).

1.3.2.4. Bireye Saygı (Bireysel İlgi)

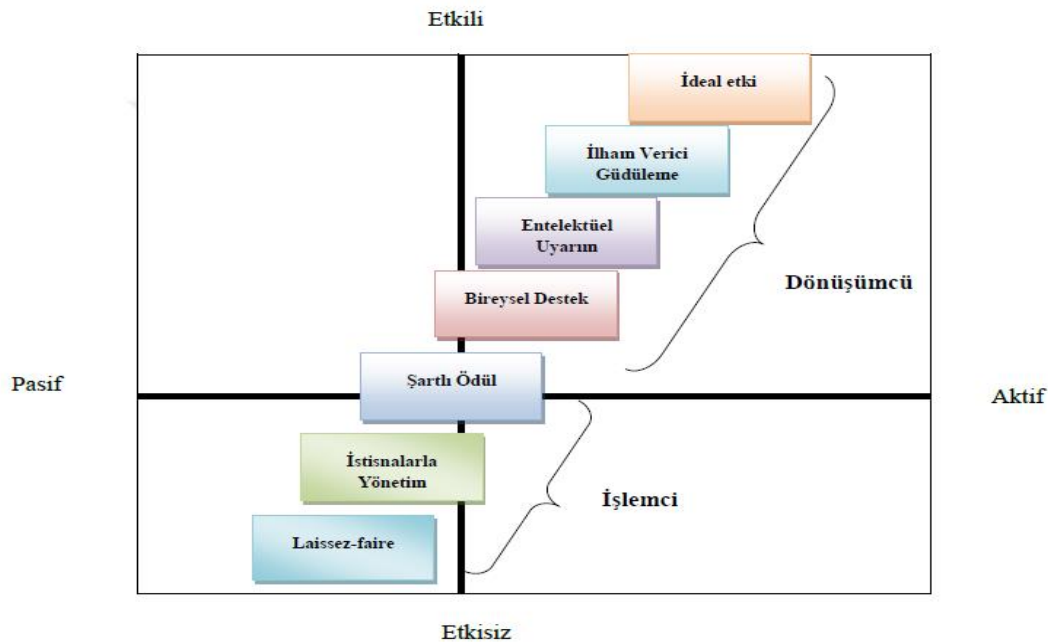
Dönüşümcü liderler, liderler örgütlerini daha iyi tanır, onlara öğüt verir ve daha iyi sonuç sağlanmasına yönelik yapıcı geri bildirim verirler. Böylece izleyiciler, amaçlarını daha iyi anlayarak, kendi görevlerini örgütsel çıkarlara yönelik tutmaya çalışmaktadırlar (Erdal, 2007, s. 28).

Destekleyici bir iklimle oluştuğunda, bireysel ilgi ile yeni öğrenme fırsatı sağlanır. Örgütlerinin talep ve ihtiyaçlarının farklı olduklarını bilen lider buna göre davranır. Çoklu iletişim ve örgütlerin birbiriyle olan etkileşimi ön plandadır. Lider görevlerinin bir

kısmını örgütünün gelişimi için görevlerini verebilir, vermesi esnasında bir yönlendirme veya desteğin gerekli olup olmadığını da sorgular (Avolio & Bass, 2002, s. 3).

1.3.3. Serbest Bırakıcı Liderlik

Serbest bırakma arzusuyla işleri olurlarına göre bırakan, tamamen serbestlik verebilen bir liderlik modeli daha olduğunu Bass ve Avalio yaptıkları çalışmalarda belirtmektedirler. Bu tür liderlikte, işi örgüte yöneltme ve liderin yapması gereken işi yönlendirme en üst düzeyde tutulmaktadır. Lider ile izleyicilerin birbirleri arasında etkileşimi çok az olup, yönetim yetkisine daha az ihtiyaç duyulmakta, izleyiciler kendisine verilen seçeneklere göre planlama yapmalarına olanak sağlanmaktadır (Bass, 1990, s. 20). Bu durum, izleyicilerin bağımsızlığının olması, kendilerini serbest görmeleri gibi yararları vardır. Ancak, sorunlardan kaçınan, kararsızlığı yansıtan, aktif olmayan bir liderlik modeli hissedildiğinde, örgüt çalışanları arasında çatışmaların oluşmasına, motivasyon bozukluğuna neden olarak performanslarının düşmesine yol açabilmektedir (Mccoll, Janet, & Ronald , 2005, s. 116). Bu liderlik modelindeki liderlikten kaçınma veya beklenen liderliğin olmaması durumu kaynaklı, örgütlerin işlerini kendilerine göre yapmakta ve kendi kararlarının sonuçlarından sorumludurlar (Chaudhry & Javed, 2012, s. 259).



Şekil 3. Dönüşümcü ve işlemci liderlik boyutları

Kaynak: Robbins, S., & Judge, T. (2012). Örgütsel davranış (İ. Erdem, Çev.) Ankara: Nobel

1.3.4. Otokratik Lider

Otokratik liderliğin faydaları arasında; otokratik toplumların isteklerine uygun bir zemine sahip olması, lider kişilere rahat edebilecekleri ve bağımsız şekilde hareket edebilme kabiliyeti verebilmesi, hızlı karar alma mekanizmasına sahip olması yer alabilir. Bu liderlik stilinin olumsuz yanları ise; liderin kendine göre keyfi davranışlar gösterebilmesi, örgüt üyelerinde karar alma sürecine dahil olmaması kaynaklı iş yapma isteğinin olumsuz yönde etkilenmesi gibi riskleri barındırır (Sabuncuoğlu & Tüz, 2003, s. 211).

Otokratik liderlik eskiden çok fazla tercih sebebi olmasına rağmen günümüzde çoğu örgütte yerini yeni liderlik modellerine bırakmıştır. Yaratıcılığı, insani ilişkileri, takım çalışması ruhunun öne çıkması gibi faktörleri engellediği için tercih edilme olasılığı daha az olan Otokratik Liderlik, askeri örgütler ve dini örgütlerde, çalışanların tecrübesi az olduğu, eğitim düzeylerinin az olduğu durumlarda ve kısıtlı zaman kaynaklı hızlı karar verilmesi gereken durumlarda tercih edilmektedir (Gustains, 2004, s. 68-72).

1.3.5. Demokratik/Katılımcı Liderlik

Literatürlerde eş anlam olarak katılımcı liderlik ismi ile yer verilen demokratik liderlik, kavramsal olarak otokratik liderliğin tam tersi olarak düşünülebilir. Önceliğin insana dönük olduğu, insan ilişkilerini, iletişimi önemseyen ve örgütü ilgilendiren kararlarda üyelerin de fikrini almaya, üyelerle birlikte karar vermeye önem gösteren bir liderlik stilidir.

Bu liderliğin olumlu yanları; baskı ortamı oluşmadığı için daha rahat ve etkili kararlar alabilmesi, örgütün iş tatminin gelişerek, yüksek motivasyon ile işlerine daha çok odaklanabilmeleridir. Olumsuz yanları ise; karar alınmasının daha yavaş işlemesi, hitap edilen üyelerin grubu büyüdüğü için, masrafların büyümesi ve etkili karar alma becerisinin azalmasıdır (Eren, 2010, s. 455).

Demokratik liderlik, üyelerinin uzman, becerikli ve bilgilerini paylaşmaya meyilli olduğu örgütlerde en güzel sonucu verir. Demokratik liderlikte üyelerin fikir ve düşüncelerini paylaşmaları yönde teşvik edildiğinde daha iyi görüşler ve problemlere

karşı daha iyi çözümler bulunmasını sağlar. Demokratik liderliğin etkili olması için aşağıdaki durumlara dikkat edilmelidir (Ray & Ray, 2018, s. 8) ;

- Üyelerin hepsinin fikrini ortaya koyabilecek cesarete sahip olmasına yönelik iletişim kanalları açık tutulmalı,
- Fikirlerin değerlendirilmesi aşamasında konudan uzaklaşılmalı,
- Vakti geldiğinde en etkili ve en doğru kararı tercih ederek uygulayabilmeli,
- Üyelerin hepsinin fikirlerine saygı duyulmalı, üyelerin birbiriyle tartışmasına izin verilmeli,
- Liderler verdikleri kararlar konusunda üyelerine açıklama yapılmalı ama özür dilemeye yönelik aksiyon gerçekleştirilmemeli,
- Son kararı lider kişi vermelidir

Tablo 8. Otokratik, Demokratik ve Serbesti Tanıyan Liderlerin Özellikleri

OTOKRATİK	DEMOKRATİK	SERBESTİ TANIYAN
1.Politika ve eylemlerin tamamı lider tarafından belirlenir.	1. Süreç ve niteliği; liderin cesaretlendirmesi, desteklemesi ve grup kararı ile oluşur.	1.Lider süreçte daha pasiftir. Kararları grup verir.
2.Sistem ve eylem planını her zaman lider belirler. Bir sonraki süreç belirsizdir.	2. Grup, eylem planını çizer. Olayı amaca götüren yollar belirlenir ve lider sürekli alternatifler sunar.	2.Lider, ilgili materyalleri temin eder ve bunların bilgisini verir. Faaliyetlerin diğer kısmında yer almaz.
3.Lider; görevi, yardımcısı, işin niteliği ve sürekliliğini belirler.	3. Üyeler, takım arkadaşlarını seçmekte özgürdür. Görev dağılımı ve çalışma planı gruba dağılır.	3.Lider, çalışmalara hiçbir şekilde çalışmaz.
4. İş belirleme ve aktarma süreçlerinde ek olarak değerlendirme aşamasında üst kısım her zaman kendisidir. Aktivizmden sakınır.	4. Yergi, yargı ve övme süreçlerinde objektif davranır.	4.Kişiler hakkında kişiye sormadan yorum yapmaz. Olayları değerlendirme ya da değiştirme gibi süreçlerde aktif rol almaz.

Kaynak: N. Okakın ve P. Tınaz, “Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına Yönelik Bir Çalışma; Bankalarda Şube Müdürlerinin Liderlik Tarzları”, 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt 1, İstanbul, 2009, s.3.

1.3.6. Vizyoner Liderlik

Çağımızda yaşayan gelişmiş toplumlarda vizyoner olabilmek artık bütün liderlerden istenen bir özelliktir. Bu yaklaşım doğrultusunda vizyoner olabilmek, liderlik faaliyetlerinin temelinde mevcuttur. Bu liderlik modelinde; liderin gücü ortaya koyacağı vizyonuna bağlıdır. Liderin vizyonu, ne kadar etkili ise; liderlik gücü de o kadar yüksektir (Ekici, 2006, s. 137)

Vizyoner liderlik ile doğru ödüllendirme sistemi arasında ilişki doğru orantılı olarak seyrederek. Bu yöntemle geleceği doğru yorumlayabilme, iş görenlerin vizyonun gerçekleştirilmesine yönelik sağladığı katkıyı kontrol edebilme becerisi, liderlere vizyonun geçerliliğini göz önünde bulundurma seçeneği vermektedir (Bennis, 1998, s. 4)

1.3.7. Stratejik Liderlik

Stratejik liderlik, örgüt üyelerinin var olan durumu değerlendirdiği, stratejik aksiyonlara karar verdiği, karar verilen aksiyonları uygulamaya döktüğü ve gerektiğinde değerlendirip değişiklikler yapabildiği bir dizi süreç olarak tanımlanabilir. Stratejik yönetimin ana yönetsel fonksiyonları (*planlama, organizasyon, yönetme ve kontrol etme*) tümünü kullanabilmeyi gerektirir. Böylesi bir durumda söyleyebileceğimiz, stratejik yönetim sürecine yönelik stratejinin şekillendirilmesi, aksiyonların gerçekleştirilmesini ve stratejilerin değerlendirilmesini içermektedir (Coutler, 1998, s. 5).

Hedef, amaç, vizyon, misyon gibi stratejilerle ilgili kurumun kısa vadede sürekliliğine dönük alınan aksiyonları koruyan değişimlerde olası baskılara karşı direnen, üst yönetimin talep ettiği amaç ve hedeflere göre yönetim modelini belirleyen, örgüt kültürü ve örgüt politikalarıyla bütünleşen liderlerdir (Sert, 2015, s. 11).

1.3.8. Hizmetkar Liderlik

Çağımızdaki alışık olduğumuz rekabet ortamında üyelerine hizmet eden, onların gelişimlerine katkı sağlayan ve herkese hitap edebilecek ortak bir vizyon oluşturan, etik ve etkili liderlere ihtiyaç duyulması söz konusudur. Modern liderlik yaklaşımları arasında yer alan hizmetkar liderlik, insanı önemseyen, iç ve dış paydaşlarına hizmet etmeyi

amaçlayan bir liderlik anlayışı olmakla birlikte; basit bir tanımla açıklanamayacak kadar karmaşık, çok boyutlu ve farklı disiplinleri kapsayan bir kavramdır (Özgen, 2020).

Hizmetkar liderler paydaşlarına yönelik hizmet eder. Hizmet etmesinin amacı paydaşlarının işlerini en iyi şekilde başarmalarını sağlamaktır. Yeni fikirlere açıktır, yeni fikirler almaya öncülük eder. Üyelerinin gelişimini önemser ve destekler. Bireysel kazanımları onu tatmin etmez, o daha çok üyelerine kazandırdıkları ile tatmin olur (Akiş, 2004, s. 19).



İKİNCİ BÖLÜM

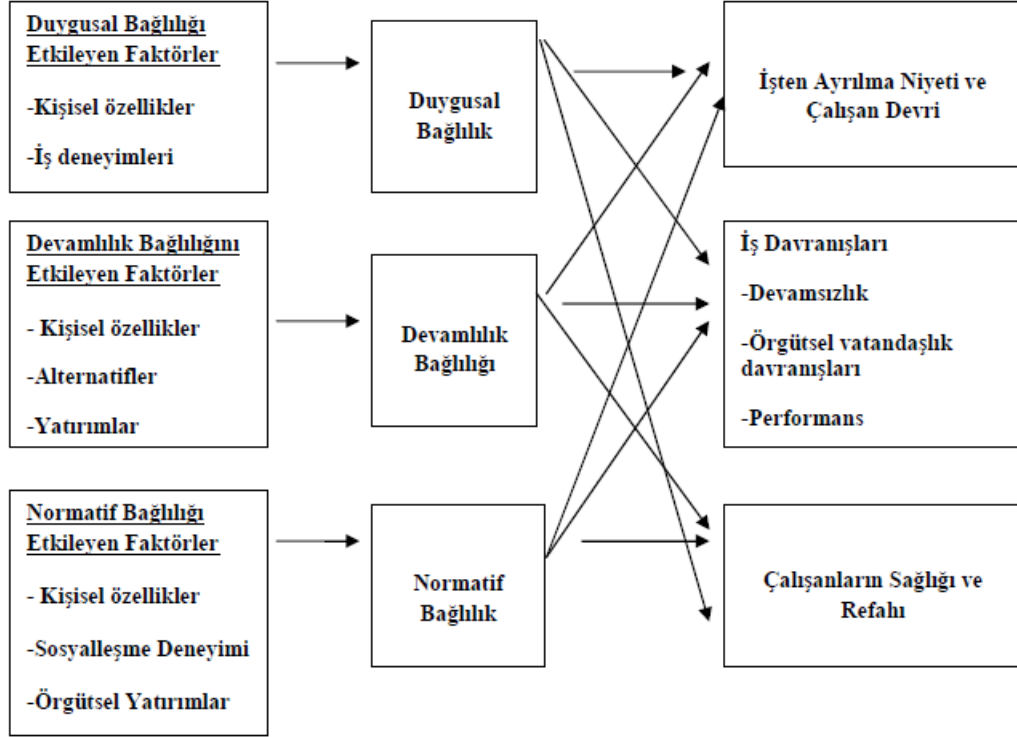
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE KAPSAMI

Örgütsel bağlılığın, örgütün iş gücü performansına etkisinin yüksek olduğuna dair araştırma bulguları bir çok kez farklı yaklaşımlarla incelenmiştir. Örgütsel bağlılık, üyelerin yaptıkları işe ve içinde yer aldıkları örgüte gösterilen davranışların göstergesidir (Loke, 2001, s. 193). Bir başka anlatımla örgütsel bağlılık, örgütün içinde yer aldığı örgütle bütün olarak düşünüp ve tüm değerlerin benimsenmesi, kendisini ekibin üyesi olarak görmesini gerektirmektedir (Blau & Boal, 1987, s. 290).

Örgütsel bağlılık, örgüte sadık kalınması ve örgütte kalma eğilimine sahip olunması gibi iki önemli kavramı içerir. Meyer ve Allen'in (1990), (1991) ve (1993) yaptıkları araştırma çalışmalarında örgütsel bağlılığı 3 temel boyutta işleyerek duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere “Örgütsel Bağlılık Modeli” (Three Component Model of Organizational Commitment) geliştirmişlerdir.

2.1. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalarda ele alınan literatürlerde yer alan sınıflandırmalar irdelendiğinde temelde üç ayrı başlık altında toplandığı gözlemlenmektedir: tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık, çoklu bağlılık yaklaşımı. Tutumsal bağlılık yaklaşımları irdelendiğinde Kanter'in sınıflandırmaları, Etzioni'nin, O'Reilly ve Chatman'ın, Penley ve Gould'un, Allen ve Meyer'in sınıflandırmalarını içermektedir. Davranışsal bağlılık ile alakalı yaklaşımlar; Becker'in sınıflandırmaları ve Salancik'in sınıflandırmalarını içermektedir. Çoklu bağlılık ise; üyelerin ekip içerisindeki birey ve iyelerin kurumlara farklı seviye değerlerinde bağlılık göstereceklerini kabul eden yaklaşımı göstermektedir (Danışmaz, 2021, s. 16).



Şekil 4. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: Gündoğan, T. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, Ankara.

2.1.1. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Davranışsal bağlılık; personel ve ekip arasındaki çıkara yönelik ilişki sonucunda meydana gelmekte, örgütün teşviklerine karşılık olarak personelin ekibinden ayrılmaması ve personelin devamsızlık yapmaması gibi davranışlarıyla göstermektedir. Bu paradigmaya göre çalışan, belirlenen herhangi bir faaliyetin yerine getirilmesi yönünden bağlılık hissiyatı içindedir. Bireyde, ekip için yaptığı yatırım çalışmaları ve elde ettiği kazanımları nedeniyle; bağlı olduğu örgütte kalma, devamsızlık yapılmamasına dönük daha önce göstermiş olduğu davranışların devamını getirme isteği oluşturmaktadır. Söz konusu bağlılığın artırılması için çalışanın hangi şartlar altında hangi etkinliğe uygun davranış modeli sergilemesi gerektiği belirlenmelidir (Bakan, 2012, s. 91).

Bu bağlılığa barındıran çalışanlar, içinde bulundukları ekipten ziyade, yaptıkları davranış modellerine bağlı kalmaktadırlar. Çalışanlar bağlı oldukları ekip içinde

bulundukları bu davranış modellerini sürdürmeye devam edip, kendilerini bu davranış modellerine bağlı hissederler. Bir süre sonra bu davranış modellerine uygun ve haklı gerekçeler sunan personeller, bu davranışların tekrarlanma ihtimalini arttırmaktadırlar (Boylu vd. 2007: 57; Gökkaya vd. 2018: 102)

2.1.2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

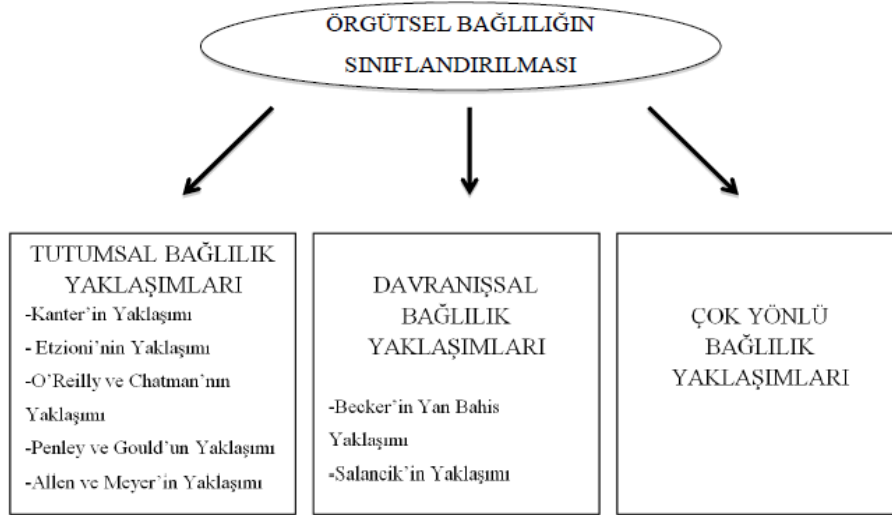
Daha önce yapılan araştırmalara yönelik literatür çalışmaları incelendiğinde tutumsal bağlılık yaklaşımlarının önemli olanları Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould, Allen ve Meyer tarafından geliştirilmiş olan yaklaşımlar olduğu gözlemlenmiştir.

Tutumsal bağlılık, personelin bağlı olduğu ekibi için duygusal anlamda eğilim göstermesi ve yönelim göstermesi şeklinde tanımlanabilir. Çalışanın bağlı olduğu örgütle arasındaki ilişki, onun örgüte karşı bağlılığını, davranış tarzını ve bu davranışları gösterme nedenlerini belirler. Bu davranış modellerini ele aldığımızda, örgüt için çaba gösterme, örgütten ayrılma isteği ve işe devamsızlık gösterme gibi unsurlar olduğu belirlenmiştir (Gül, 2003, s. 41).

2.1.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Yapılan araştırma çalışmalarında tutumsal bağlılığı biraz daha geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımı ileri sürülmüştür. Bu yaklaşımda çalışanın bağlı olduğu örgüte, mesleğine, paydaşlarına, yöneticilerine ve ekibine değişken seviyelerde bağlılık göstereceğini ifade etmektedir.

Örgüt teorilerini inceleyen araştırmacılar örgütlerin koalisyona dayanan özelliklerini ele alırken, bağlılık teorilerini inceleyen araştırmacılar örgütleri bireysel ve benzer türden çalışmaların bütünü ele almaktadırlar. Örgütün çalışan açısından bağlanmayı ortaya çıkaran bir varlığı ifade ettiği savunulmaktadır (Reichers, 1985, s. 469).



Şekil 5. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Kaynak: İnce, M., ve Gül, H. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, İleri Giden Ofset, Ankara.

2.2. Örgütsel Bağlılık Türleri

Örgütsel bağlılık türlerini üç çeşitte incelemek gerektiğinde duygusal, devam ve normatif olarak ayrılabilmekte olup, bunların arasındaki nüansları anlamak için, örgütten ayrılma durumunda ne hissedeceğinizi Şekil 1.1'deki gibi sorgulamak yardımcı olacaktır (Colquitt, J.; LePine, J; Wesson,, M., s. 64-66).

DUYGUSAL BAĞLILIK (Duygulara dayalı)	DEVAM BAĞLILIĞI (Maliyetlere dayalı)	NORMATİF BAĞLILIK (Yükümlülüklere dayalı)
En iyi arkadaşlarımdan bazıları ofisimde çalışıyor. Ayrılıyordum onları özlerdim.	Yakında bir özendirme için geleceğim. Yeni şirkette bu kadar hızlı ilerler miyim?	Patronum bana çok zaman ayırdı, mentorluk beni eğitiyor, bana yol gösteriyor.
Şu anki işimdeki atmosferi gerçekten seviyorum (eğlenceli ve rahat).	Maaşım ve sosyal haklarım bize güzel bir ev kazandırıyor. Bu yeni bölgede yaşam maliyeti daha yüksektir.	Organizasyonum bana başlangıç yaptı. Başkaları kalifiye olmadığını düşündüğümde beni işe aldılar
Şu anki iş görevlerim çok faydalı, severek yaparım. Her sabah işe geliyorum.	Okul sistemi burada iyi, eşimin iyi bir işi var. Gerçekten bulunduğumuz yere kök saldık.	İşverenim birkaç defa sıkışmada bana yardımcı oldu. Şimdi nasıl ayrılabilirim?

Şekil 6. Bir Çalışanın Mevcut Örgütte Kalmasını Sağlayan Nedir?

Kaynak: Colquitt, J. A., LePine, J. A. and Wesson, M. J. (2015). Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace, Fourth Edition, McGraw-Hill/Irwin, 65. (Uyarlanmıştır)

2.2.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, örgütsel hedef ve yönergelere saygı, lidere duyulan sevgi duygusu ve saygı gösterisi, lidere duyulan duygusal yakınlık, paylaşılan örgütsel vizyon ile oluşan bağlılığı betimler (Tutar, 2007, s. 106). Bu bağlılık türüne göre, çalışanların gönüllü olması esasına, çalışanların kişilik özellikleri ile yapılan/yapılacak olan işe göre tutumsal bir olgudur (Malhotra, Budhwar, & Prowse, 2007, s. 2099).

Duygusal bağlılığı yönü baskın olanlar duygusal yönden örgütte kalmayı arzuladıkları için kalırlar ve üyesi oldukları örgütün ihtiyaçları için çaba sarfetmeye heveslidirler (Meyer & Lynne, 2001, s. 301).

2.2.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığına sahip örgüt üyeleri, kendi ihtiyaçları ve istedikleri kişisel yatırımlar sebebiyle bağlı olduğu örgütte kalma içgdüsündedirler. Bu kişisel yatırımlardan kastedilenler, bağlı bulundukları örgüt üyeleriyle olan yakın sosyal ilişkileri, geleceğe yönelik emeklilik beklentileri, kıdem beklentisi, terfi beklentisi ve uzun yıllar çalışmaktan dolayı elde edilen bilgi, yetenek ve deneyimler olarak gösterilebilir (Durna & Veysel , 2005, s. 211-212).

Devam bağlılığı yüksek olan kişiler, örgütten ayrılması halinde seçeneklerinin azalacağını öngörerek, kimisi başka iş bulamadıklarından kimisi ise işe duyulan sevgiden ziyade çok kişisel zorlayıcı sebepleri vardır (Bayram, 2005, s. 133).

Bireyler; ekibin diğer üyeleriyle olan ilişkilerini, yaşını, örgütten ayrılma isteğini, evlilik, kıdem, makam, kariyer adımları, zamana bağlı olarak kazandığı becerilerini ve işteki pozisyonunu kaybetme korkusu ile bağlı olduğu örgütte kalmaya devam etmeye yönelik bir bağlılık davranışı göstermektedirler. Buna karşılık alternatif iş seçeneklerinin bulunduğunu belirleyen çalışanlar devam bağlılığı daha az olduğu gözlemlenmiştir (Yücel & Daimi, 2014, s. 50-53).

2.2.3. Normatif Bağımlılık (Zorunluluk Bağımlılığı)

Normatif Bağımlılığı baskın olanlar örgütte kalma yükümlülüğünün oluşumuna esas olarak, bağlı olduğu örgütte çalışmayı, kendisine atanan bir görev ve sorumluluk olarak görürler (Dunham, Grube, & Castañeda, 1994, s. 370). Normatif bağımlılık türündeki kişilerin bireysel sadakat duygularıyla örgütte kalmalarının ilişkili olması, kendilerine has sosyo-kültürel özelliklerinden kaynaklıdır.

Bu üç modeli kıyaslayacak olursak, baskın bir duygusal bağımlılık hissedenler, duygusal yönden bağlı olmak istedikleri için; baskın bir normatif bağımlılık hissedenler, görev icabı kalmaları gerektiğini hissettikleri için ve baskın bir devam bağımlılığı hissedenler, ihtiyaç duydukları için örgütte kalırlar (Bolat & Bolat, 2008, s. 78).

2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırma sonuçlarına yönelik hazırlanan literatürler incelendiğinde, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olarak ikiye ayrılmaktadır. Bu literatür araştırmasında da örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olarak irdelenmiştir.

Tablo 9. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler

Kişisel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Örgüt Dışı Faktörler
Bireyin işletmeden beklentileri Bireyin psikolojik değişimleri Bireyin kişisel nitelikleri	Yönetim anlayışı Verilen ücret Örgütsel iletişim Ödül sistemi Yapılan işin kalitesi Rekabet düzeyi	Sektörel yapı Ekonomik yapı İşsizlik oranı İş olanakları

Kaynak: İnce ve Gül 2005, s. 59 İnce, M., ve Gül, H. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, İleri Giden Ofset, Ankara.

2.3.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik birçok sayıda araştırma yapılmış, birçok araştırma çalışmalarına konu alınmıştır. Genellikle bireysel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğu

belirlenmiştir.

2.3.1.2. Yaş

Yaş unsuru, örgütsel bağlılık faktörleri üzerinde en büyük etkiye sahip bireysel faktörlerin başında gelmektedir. Bireyin bulunduğu yaşına bağlı olarak hayata bakış yönünde oluşan değişimler, göze alabildiği riskler gibi unsurlar örgüte olan bağlılığına doğrudan etkilemektedir. Yapılan araştırmalarda yaş alan bireylerde örgütsel bağlılığının düzeyi de arttığı görülmektedir. Bu durumun temel nedeni olarak yaş alındıkça daha az risk almaya yönelik hareket etmesi ve haliyle olumsuzluklar yaşasa bile ekibine olan bağlılığında anlamlı bir değişim yaşanmıyor oluşudur (Güçlü, 2006, s. 61).

İş dünyasına yeni adım atan gençlerin örgütsel bağlılık düzeyleri tecrübeli çalışanlara kıyasla daha azdır. Çünkü yaşı genç olanların yeni iş ve daha iyi iş bulabilme alternatifleri ve iş tatminsizlikleri nispeten daha fazladır. Bu durum örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemez. İlave olarak, genç olmayan çalışanların bağlı oldukları örgüt içinde bulunma dönemleri oluşturdukları kariyer, statü gibi etmenler kaynaklı örgütsel bağlılık düzeyleri daha yüksek olmaktadır. Kariyerlerine yönelik hiç bir yatırım yapmamış personellerin mesleki yönde gösterecekleri başarıda kendini tecrübe anlamında kanıtlamış olan genç olmayan çalışanlara göre iş bırakma meyilleri daha yüksektir (Tiryaki, 2005).

2.3.1.3. Cinsiyet

Literatürde ele alınan benzer araştırmalar incelendiğinde cinsiyet türüne göre örgütsel bağlılıkta farklılıklar oluşabildiği tespit edilmiştir. Bu farklılığın nedeni erkeklerin kadınlara kıyasla örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülürken, erkeklerin daha yüksek pozisyonlarda daha yüksek maaşla çalışmaları nedeniyle örgütsel bağlılıklarının kadınlara göre bu sebeple daha yüksek olabildiği sonucuna varılmıştır (Bakan, 2012, s. 126).

2.3.1.4. Medeni Durum

Örgüte bağlı personelin medeni durumları ile iş tatmini arasındaki etkileşimi araştırmaya yönelik yapılan araştırma çalışmaları sonucunda birbirini etkileyen anlamlı

bir ilişki belirlenememiştir. Ayrıca, bu araştırma çalışmalarının detayları incelendiğinde, evli çalışanlar bekârlara göre daha yüksek iş doyumuna sahip olduğu belirlenmiştir. Bu durum, evli çalışanlarla bekarları farklı beklentiler içinde olmasından veya aile yaşamlarındaki farklılıklar kaynaklı yaşadıklarını işlerine yansıtabilmesinden kaynaklanıyor olabilir. Daha düzenli bir yaşıntının evlilik yoluyla insanların hayatına girmesi durumu iş doyumunu etkileyebilir (Bostancıoğlu, 2019, s. 12).

2.3.1.5. Eğitim Seviyesi

Çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça daha donanımla bireye doğru evrilleşmesi gerçekleşmiş olur, bu durum sahip olduğu iş imkanlarını da olumlu yönde etkiler. Ancak imkanlar arttıkça çalışanın örgütsel bağlılığının azalmasına sonucunu meydana getirmektedir. Bireyin bu aşamada bilmesi gereken, aynı nitelikteki başka bir işe belki de daha iyi şartlarla sahip olabilmesi mümkündür. Bu bilince sahip olan birey karşısına çıkabilecek fırsatlara açık olmaktadır. Eğitim seviyesi yüksek olmayan olan bir birey ise sahip olduğu işe bağımlılığı yüksektir ve bu işi kaybetmesi durumunda iş bulamama riskinin tedirginliğini yaşamaktadır (Atlı, 2021, s. 12).

2.3.1.6. Hizmet Süresi

Kişisel faktörler içerisinde bulunan yaş değişkeni faktörüyle birlikte irdelenen hizmet süresi, yaş gibi unsurların örgütsel bağlılık ile arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Bireylerin bağlı bulunduğu örgütteki çalışmalarına dönük hizmet süresi arttıkça ekiple ile kurduğu bağlılık, verilen emekler ve karşı taraftan hissettiği bağlılık düzeyinde artış göstermektedir. Verdiği hizmet süresi açısından diğerlerine kıyasla hizmet süresi yüksek olmayan çalışanın örgütsel bağlılık seviyesi yüksek olmamakla birlikte, uzun yıllardır aynı örgütte yer alan bir çalışanın örgütsel bağlılığı diğerlerine nispeten daha yüksektir (Güçlü 2006, s. 62).

Hizmet süresinin tek başına irdelenmesi yapıldığında iş tatmini üzerine etkisinin bulunmakta olduğu birçok araştırma konusunda yer verilmiştir. Ancak, tatmin boyutunu belirlerken bağlı olunan örgütün kriterlerini de göz ardı etmemek gerekmektedir. Büyük personel sayılarına sahip şirketlerde terfi etme imkânı küçük ölçeklilere göre nispeten daha yüksektir. Böylelikle, her iki şirkette de çalışma süresi aynı olsa bile bu çalışanların

iş tatmin düzeyi aynı olmayacağı çıkarımını doğrulayacaktır (Tor, 2021, s. 40).

2.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etki eden örgütsel faktörler, işin niteliği ve önemi, yönetim ve liderlik, ücret düzeyi, örgüt kültürü, örgütsel adalet, örgütsel ödüller, takım çalışması, rol çatışması ve rol belirsizliği gibi değişkenlerden oluşmaktadır (İnce & Gül, 2005, s. 70).

2.3.2.1. İşin Niteliği ve Önemi

İşin yapımı gereği motivasyon sağlama potansiyeli ve işin zorluk derecesi gerekse iş alanıyla uyum, geri bildirim, sorumluluk alma ve yetkilenme gibi özellikleri örgütsel bağlılığı doğrudan etkiler. Bu bağlamda, yapılan işi zenginleştirme de işin bir unsuru olarak ele alınmaktadır. İş zenginleştirme, personele kendi yaptığı işi ile ilgili olarak plan yapma, organize etme ve denetim yapabilmesi konusunda yetki alması ve sorumluluk verilmesidir. Yetki verilmesi ve sorumlulukların alınması oranlarının artışıyla birlikte çalışanların bağlılık düzeylerinin artması beklenen bir durumdur. İçeriği zenginleştirilmiş iş kapsamının bu noktadaki hedefi, personellerin kendilerine verilen görev tanımlarını başarılı bir şekilde yerine getirdikleri zaman, bundan keyif almalarını sağlayıp bağlılığı pozitif yönde etkilemesini sağlamaktır (İnce & Gül, 2005, s. 71)

Örgüt içindeki örgüt kültürünü organize etmek ve bu organizasyonu korumak liderlerin kontrolünde olan bir konudur. Bu nedenle lider kişiler, örgütsel bağlılığı sağlayacak kültürü oluşturacak ve koruyacak iş uygulamaları ve çalışma programları geliştirmelidirler.

2.3.2.2. Yönetim ve Liderlik

Yönetim amaçların etkili ve yüksek verim alınabilmesine yönelik kullanılabilmesi için çalışma grubunun birbiriyle uyumu ve birbiriyle bütünlüğünün sağlanmasına yönelik çalışmaların genelini ele alır. Bu tanımdan hareketle yöneticiyi, başkaları aracılığıyla hedefine ulaşmaya çalışan kişi, onları bu hedefe yöneltten kişidir çıkarımı yapılabilir. Liderlik ise belirli durumlar çerçevesinde istenilen amacı gerçekleştirmek için örgütün faaliyetlerini etkisi altına alma, istek uyandırma ve örgütü harekete geçirip belirli hedefe

yönlendirme becerisine sahip kişidir şeklinde çıkarım yapılabilir. Lider kişi hedeflenen yolda en başta olan, engellerle karşılaşılması durumunda görüş alınan, örgütüne önder olan ve her işe sonuca götürmeye yönelik bağdaş bir çözüm üreten kişidir (Dalakçı, 2019).

2.3.2.3. Takım Çalışması

Takım çalışmalarının faydalarını sıraladığımızda, örgütsel bağlılık üzerindeki faydalı etkilerinin gerekçeleri daha iyi belirtilebilecektir. Faydalarından bir kısmı aşağıda belirtilmiştir.

- Takım ruhuyla çalışmak, örgüt üyelerin performansını yükseltmektedir. Bu süreçte örgüt üyeleri, fiziksel ve zihinsel tüm güçlerini kullanabilmekte, bu durum büyük bir enerjinin meydana çıkmasına vesile olmaktadır.
- Takım çalışması, örgüt üyelerinin iş tatmininin artmasını pozitif yönde etkilemektedir. Çalışma sürecinde vakıf olan örgüt çalışanlarının bağlı olduğu topluluğun bir parçası olduğu, bağlı olduğu yere ait olduğu hissiyatına erişmiş olmaları, onlarda iş tatmini sağlayabilmektedir.
- Takım çalışması sayesinde örgüt üyelerinin takım ruhuyla yaptığı görevler hakkında güncel bilgilerin aktarılması sağlanarak mesleki bilgiler kazandırabilmektedir.
- Takım çalışması ile örgüt üyeleri arasında takım ruhu oluşabilmektedir. Üyeler birbirine sıkıca kenetlenmişlerdir ve birbirlerinden beklentileri mevcuttur. Böylelikle işbirliğini kolay yola evrilleştirirler ve örgüt üyelerinin moralleri iyi yöne yükseltilmiş olur (Şimşek, 2006, s. 49).

2.3.2.4. Ücret

Yapılan araştırma çalışmalarında verilen ücret miktarı ile çalışanların devam bağlılığını doğrudan etkilediği sonuçlarına varılmıştır. Bir araştırmada ise, ücretin miktarı ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki sağladığı

bulunmuştur. Verilen ücreti düşük olan çalışanlar daha yüksek ücretli iş tekliflerinde işten ayrılma yolunu tercih etmekte bu da bağlılığı negatif yönde etkileyebilmektedir. Böyle bir durumda çalışanların devir oranları artmaktadır. Devam bağlılığının temelinde başka iş koşulları seçeneğinin kısıtlı olması ve iş imkanlarından gelen avantajlardan vazgeçilememesi gibi unsurlar bulunabilir. Bu nedenle, verilen ücretlerin arttırılmasıyla çalışanların aynı düzey aralığında ücreti olan farklı bir iş bulmalarına yönelik şansları azalacağından devam bağlılıklarının artmasını sağlayacaktır. Ayrıca üyelerin bağlı olduğu örgütün içerisindeki ücret dağılımı politikasının adil olduğuna olan inancları ile bağlılık seviyeleri doğru orantılı olarak ilerler (İnce & Gül, 2005, s. 73)

2.3.2.5. Örgüt Kültürü

Örgütsel bağlılığı güçlü olan bir örgütün içinde yer alan üyelerde yüksek bir örgüt kültürü vardır. Bu sayede üyeler örgütsel kültürünü içselleştirir ve benimserler. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin hedefleri ile çalışanların hedefleri arasında bir ilişki kurulmasına yönelik zemin oluşturmakta, üyeler içerisinde dayanışma birliği sağlanarak örgütsel bağlılığa etki etmektedir.

Örgütün olası bir tehlike ile karşı karşıya kalması halinde örgüt üyelerinde, örgütsel bağlılık ve örgütün değerleriyle bütünleşme sağlanacağı, örgüte bağlılığı artırma gücünün ise örgüt kültürü aracılığıyla gerçekleşeceği çıkarımı yapılabilir (Dolu, 2011, s. 40-41).

Örgüt kültürü kavramı, örgüte bağlı çalışanlar aracılığıyla ortaya atılmış, değerler kavramlarından oluşan ve bu değerlerin benimsendiğini belirten bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışan personellerin örgütün kültürünü, değer yargılarını ve koydukları hedefleri içselleştirmesi anlamına geldiğinden yüksek örgütsel bağlılığı olan bir örgütte, örgüt kültürünün yüksek değerde olduğu söylenebilir (Özkalp & Kirel, 2005)

2.3.2.6. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalete yönelik yapılan kavramı araştırmalarında, dağıtımsal adalet ve yöntemsel adalet olarak iki ayrı şekilde incelenmektedir. Dağıtımsal adalet, örgütteki üyelere tanımlanan görevlerin, verilen ücretlerin ve verilen sorumlulukların personeller arasında adaletli olarak dağıtılmasının sorgulanması konusunun örgütte çalışanlar tarafından nasıl yorumlandığıyla ilişkilidir. Yöntemsel adalet ise, örgüt aracılığıyla ortaya çıkan ürün ve hizmetler ile örgüte bağlı çalışanları dolaylı ya da doğrudan etkileyen kararların, örgütte verilmiş sürecinde ve bu durumlara ilişkin süreç işleyişindeki adaleti ele almaktadır (İnce & Gül, 2005, s. 76-77).

Örgütsel adalet, örgüt yöneticilerinin ve örgütün üyelerinin benimseyerek belirlediği kurallar ve bu kurallar çerçevesinde alınan aksiyonlara yönelik uygulamaların çalışanlar üzerinde yarattığı pozitif yönlü algı olarak tanımlanabilmektedir. Çalışanlar bağlı oldukları örgütlerinin adaletli, şeffaf, taraf tutmayan ve eşitliği esas alan ilkelerin benimsendiği bir yönetime anlayışı istemektedirler (Demirel, 2009, s. 115-132).

2.3.2.7. Örgütsel Ödüller

Örgüt içerisinde verilen ödüller, yönetimin başarılı performans gösteren çalışanına teşekkür etmesinin faydalı bir yoludur. Verilen emek karşısında alınan ödül, çalışanın gelecekteki etkinliklerinin gerçekleştirilmesinde güdüleme yöntemi olarak da değerli bir araçtır.

Örgüt üyelerinin amaçlarına yönelik gösterdiği çabalarda, onları etkilemek ve motivasyonunu düşürmemek için çeşitli ödül yöntemi kullanılmaktadır. Yan gelir kaynakları yaratma, masraf ödemeleri, statüde ilerleme, tanınma, üst göreve terfi, rotasyon ya da projeye başlama ve bitirme sorumluluğu veya az sıklıkta denetleme gibi ödüller de çalışanın bağlılığına olumlu yönde katkı sağlamaktadır (Keleş, 2006, s. 63).

2.3.2.8. Rol Belirsizliği ve atışması

Çalışanların işyerinde ve işyeri dışı yaşam rolleri arasında yüksek düzeyde bir çatışma durumu, örgütsel üyelik davranışlarının düşmesine neden olabilmektedir. Tam zamanlı çalışan öğrenciler örneklemleri alınarak yapılan roller arası çatışma ölçüm araştırmaları, rol atışması faktörünün örgütsel üyelik davranışını doğrudan etkilediğini göstermiştir. Aynı zamanda örgütsel bağlılığın, rol atışması, sadakat duyguları ve örgütsel üyelik davranışı arasındaki ilişkileri düzenleyebildiği tespit edilmiş iş yaşantısı ve iş yeri dışındaki yaşantısındaki çatışma faktörünün de örgütsel bağlılığı azaltıcı yönde etki ettiği belirlenmiştir (Özdevecioğlu, 2003, s. 113-130).

Rol belirsizliği durumu ise, rol ile ilgili istek ve taleplerin sınır çizgilerini çalışana net bir şekilde bildirilmemesi sonucu meydana çıkmaktadır. Başka bir anlatımla rol belirsizliği, görev verme, yetkilendirme ve sorumluluk verme açısından net bir durum olmaması denilebilir (Cengiz, 2001, s. 60-61) .

2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütler, yazılı olup olmaması durumundan bağımsız olarak, bir felsefeye veya bir misyona sahiştirler. Örgütlerin tüm etkinliklerinde, örgüt çalışanlarının davranış modellerini biçimlendiren, misyona ve felsefelerine yönelik değerlerler oluşturulmaktadır. Bu kısımda özellikle misyon faktörü, örgüt üyelerinin var oluşunu gösteren ana nedendir ve örgütün stratejik hedeflerini hangi yöntemle sağlayacağını çerçeveleyen yapıyı oluşturur (Dinçer, 1992, s. 51).

Çalışanların rgtsel bağlılık seviyeleri artıkça, çalıştıkları yere dair bakış açılarında olumlu yönde farklılıklar oluşturacaktır. Bir rgteki yüksek düzeyde bağlılık; üyelerde herhangi bir yere aidiyet göstermesi, kendini güvende hissetmesi, etkili olabilme, yaşamını amaçlarına yönelik sürdürebilmesi için hedeflere sahip olabilmesi gibi duygularla bağdaştırılabilir. Yüksek düzeyde bağlılık hisseden çalışanlardan oluşan örgütlerde, güven duyulabilecek ve kalıcı olabilecek bir insan gücü yapısı vardır. Bu durumu gösterebilen örgütler, örgütün dışındaki çalışanlar için daha cazip hale gelebilirler. Çünkü bağlılık hisseden çalışanlar, bağlı olduğu örgütünü dışarıdya olumlu

şekilde anlatmaya eğilim gösterirler. Bu durum şirketlerin örgüte kalifiyeli çalışan bulabilmesine katkı sağlayacaktır (Üzüm, 2010).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İŞ PERFORMANSI

İş performansı kavramının ele alındığı bu bölümde iş performansının önemine yönelik yapılan literatür araştırmaları konu edinilmiştir. İş performansı kavramsal, boyutsal açıdan incelenmiş, iş performansını etkileyen faktörlere yer verilmiştir.

3.1. İş Performansı Kavramı

Geçmişten günümüze yapılan literatür araştırmaları incelendiğinde performans kriteri ile alakalı çeşitli tanımlamalara yer verildiği gözlemlenmiştir. Bu tanımlardan bazılarına bu bölümde yer verilmiştir.

İş performansının tanımları incelendiğinde bazı kısımlarda ikilemde kalınabildiği gözlemlenmiştir. Kavram olarak performans bireyin sergilemiş olduğu tutum ve davranışların bütünüdür veya performans kavramı örgüte bağlı bireylerin tutum ve davranışlarına yönelik çıktılar olup, daha nesnel ölçülebilmekte, ancak iş performansını gösterilmesinde bir takım sorunlar ortaya çıkabilmektedir, bunlar; (Colquitt, J.; LePine, J; Wesson,, M., 2015, s. 32)

- Çalışanlar, bağlı oldukları örgüte sadece sonuç değil, değerli katkılar da verebilir.
- Yöneticilerin yalnızca sonuçlara odaklanıp çalışanları önemli olarak görmezse örgütsel sorunlar ortaya çıkabilir.
- Örgütsel sonuçlar bireyselden ziyade örgütsel faktörlerden (kalite faktörü, rekabet, teknoloji, çalışma arkadaşları, ekonomik kısıtlamalar vb) etkilenebilir.
- Örgütsel çıktılar bireylerin değer yargılarını, tavır ve davranış modellerini geliştirmek için gereken donanımları barındırmayabilir.

Performans kriteri, hayatımızın her kısmında var olan, özellikle çalışma hayatında büyük önem teşkil eden bir durum olarak önümüze gelmektedir. İş hayatında bir işin

belirli şartlara uygun olarak yapılması istenmekte ve iş görenlerin örgütlerin belirlediği amaç ve hedeflere uygun olabilecek çalışmalar yapması beklenmektedir. Çalışma alanındaki personellerin, verimlilik ve etkin olabilme becerilerinin ölçülmesi performans kavramı ile belirlenebilmektedir (Güngör, 2018, s. 25).

Müşterek bir çıkar, iş ya da oluşu gidermek veya sağlamak amacıyla oluşturulmuş, örgüt esasına dair ele alınan performans kavramı, örgütün sınırlı kapsam içeren amaçlarına, mevcut kaynakları verimli şekilde değerlendirerek ulaşma kapasitesi olarak tanımlanabilmektedir. Amaçların belirlenerek tanımlanması performansın ortaya çıkabilmesi için mutlak şarttır. Aynı zamanda performans; işi istenildiği şekilde bitirmek, kapasite, becerikli olma ve çalışan bireyin yapması gerektiği görevleri verimli bir şekilde yerine getirme olarak nitelendirilebilir. Fonksiyonel olarak incelendiğinde ise, bireyin yapması şart olan işleri gerçekleştirmesi için daha önceden tanımlanmış koşulları yapacak şekilde sonuca ulaşmak için çabalanmalıdır (Bingöl, 2003, s. 216).

3.2. İş Performansının Boyutları

Yapılan literatür araştırmaları incelendiğinde iş performansı kavramının genellikle görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere iki boyutta ele alındığı gözlemlenmiştir. Borman ve Motowidlo (1993) tarafından araştırmaları yapılan bu sınıflandırma çeşidine göre sadece görevle ilgili sorumlulukları temin etmenin yeterli olmayacağı, verilen görevlerin sosyal yapıya katkısının olabileceği aksiyonların da alınması gerekmektedir (Aktaş & Eylem, 2014, s. 31).

Bu literatür araştırmasında iş performansının boyutları ikiye ayrılmak suretiyle ele alınacak olup, görev performansı ve bağlamsal performans kavramlarıyla değerlendirilmektedir.

3.2.1. Görev performansı

Görev performansı kavramı, örgüt kaynaklarının çıktılara yönelik mal/hizmete dönüştürülmesi sürecine katılan bireylerin davranış modellerini içermekte olup, herhangi bir iş ilanında aranan bireylerin göreve yönelik performansları ile ilgili olması gereken

davranış modellerine odaklanmaktadır. Bireylerin işe devamlılığı ve bu devamlılık sonucunda herhangi bir tazminat almasına yönelik şartı esas olan yükümlülükler bütünü olarak isimlendirilmektedir. Görev performansı günlük işlerde üyelerin çalışma programı doğrultusunda oluşan alışkanlıkları kapsamında sergiledikleri davranış modelleri iken, öngörüsü yapılamayan işlerin bireylerdeki uyarlanabilirlik taşıyabilen davranış modelleri olarak ifade edilebilmektedir. Küresellik yolunda atılan adımlar, bilimde ilerlemeler ve teknolojiye ilerlemeler, rekabet ortamının yoğun olması vb kaynaklı değişim sürecinin hızlı olmasıyla beraber örgütte bulunan üyeler için bireylerin uyumlu davranış modelleri daha da önemli hale gelmektedir. Böylelikle, örgütler daha az sayıdaki çalışan kesim ile daha verimli olma zorluğuyla yüzleşmektedirler (Colquitt, J.; LePine, J; Wesson,, M., 2015, s. 36).

Görev performansı kavramını iki türde ele aldığımızda, ilki teknik/idari olarak isimlendirilmekte ve işletmelere ait çıktılara yönelik kazanımlar sağlayan faaliyetler topluluğu şeklinde anlamlandırılabilir. Örnek verilecek olursa, bir perakende satış firmasında herhangi bir ürün satışı yapmak, imalathanelere yönelik firmalarda üretim sağlamak, okullarda öğrencilere bilgi öğretmek, hastanelerde hastalara tedavi uygulamak, görev performansının teknik/idari şeklidir denilebilir. İkinci tür olan liderlik görev performansını ele aldığımızda, iş gören kişilerin işletmeye yönelik ham madde tedarikinde bulunması, elindeki ürünlerin dağıtımı, bunları sağlarken bir plan çerçevesinde organizasyon sağlayarak ve kontrol ederek etkin bir şekilde etkinlik göstermesidir (Gök, 2018, s. 68)

3.2.2. Bağlamsal performans

Bağlamsal performans kavramı, kurumsal performansı doğrudan etkilemeyen ancak kurumsal ve sosyo-psikolojik kısma destek veren faaliyetlerden oluşmaktadır. Konuya ve içeriğe bağlı performans, resmiyetteki iş tanımlarının içerisinde olmayan çalışmaları kapsamı açısından görev performansından farklılık taşımaktadır. Bağlamsal performans ile iş performansı arasında kuvvetli bir bağ bulunmaktadır. Bağlamsal performansın örgütsel iş performansına, beceri ve kabiliyet yönünden katkı sağlayabildiğine yönelik araştırma sonuçları bulunmaktadır

Tablo 10. Bağlamsal Performans Davranışlarının Katkıları

BP'nin çalışanlara yönelik katkısı	BP'nin örgüte yönelik katkısı
Yetkili kişi tarafından performansın olumlu değerlendirilmesi	Birim başına düşen personel kaybının azalması
Dağıtılan ödüllerden daha fazlasına sahip olma	Üretimin artması
İşi bırakmayı düşünmeme	Maliyetin düşmesi
İşi aksatmamak	Müşteri memnuniyeti

Kaynak: Zübeyir Özçelik (2017); “Çalışanların Mesai İçi ve Dışı Boş Zaman Davranışlarının İş Performansı ve Ruhsal Sağlıkları Üzerindeki Etkisi,” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, s. 88.

Borman ve Motowidlo (1993) bağlamsal performansı aşağıdaki şekilde sınıflar:

- İşgörenin iş belirleme ve atama ihtiyaçlarının devamında istekli iş faaliyetleri
- Görev gereken aksiyonların önemli olanlarını tamamlayabilmek amacıyla ihtiyaç duyulan dürtü, heyecan ve faaliyetlerin devamlılığı
- Zor zamanlarda da hali hazırda bulunan yöntem ve şartları izleme
- İşyerinin amaçlarını korumada şeffaf olmak

Bu açıklamalara paralel olarak bağlamsal performans, örgüt üyeleri ile işletmelerin arasındaki ilişkinin her iki taraf yararlanabilecek şekilde devamlılığını sağlamaktadır. Bu sayede çalışanlar, yöneticilerinden ve ekip arkadaşlarından adaletli bir tavır gördüklerini hissettiklerinde işyerindeki bağlamsal performans davranışların düzeyi artacaktır. Aksi durumda bağlamsal performans davranış düzeyleri azalabilecektir. Bu sebeplerden ötürü yöneticilerin, iş performanslarını yükseltebilmeleri için çalışanlarına adaletli bir iş ortamı göstermesi önem arz etmektedir (Kurt, 2013, s. 10).

3.3. İş Performansı Etkileyen Faktörler

Günümüzde iş performansını etkileyebilmekte olan birçok eğilimler mevcut olup, bireylerin yapmakta olduğu süreçler ile alakalı örgütlenme şekli değişebilmektedir ki, bunlar, bazı iş performans faktörlerini de etkileyebilmektedir. Tarihsel açıdan incelendiğinde, örgütsel davranışa yönelik yapılan araştırmalar, endüstriyel ve

fabrikasyon üretimde çalışan performansı ön planda olduğundan iş performansı kavramının fiziksel yanları irdelenmiştir. 1990'lı yıllardan itibaren oluşan yeni iş kollarıyla birlikte, bireylerin örgün eğitim ile daimî öğrenim faaliyetlerinden geçerek hem teoride hem de analitik bilgileri planlanması ve uygulanması esas alınmış olup, bu esaslar doğrultusunda katılımları durumu hasıl olmuştur (Colquitt, J.; LePine, J; Wesson,, M., 2015, s. 46).

İş performansını kişisel, örgütsel ve çevresel faktörler etkilemekte olup, literatür araştırmalarında bu başlıklar altında ayrıntılı olarak ele alınmıştır

3.3.1. Bireysel/ Kişisel Faktörler

Performansa etki sağlayan bireysel/kişisel faktörler ele alındığında, yaş faktörü, cinsiyet faktörü, dil gibi demografik nitelikteki özellikler, yetenek gibi rekabetçi nitelikler ile algılar, tutumlar, istekler, yönelimler gibi zemininde psikolojik özellikleri temel alan faktörlerden oluşur. İşletmelerde bireysel performansa yönelik değerlendirme yapılırken, karakteristik nitelikleri ve becerileriyle uyumlu olabilecek, kendisi için tanımlı yapılan işi, kabul ederek değerlendirmeye tabi tutmak mümkün olabilmektedir. Verisi sağlanan çıktılara göre, önceden belirlenen ölçütleri sağlayacak şekilde, bağlı olduğu bölümün görevini amaca ulaştırma performansına da departman performansı olarak isimlendirilmektedir (Aktaş & Eylem, 2014, s. 4).

Kişisel performans kavramını direkt olarak etkileyen ana faktörleri, kişisel nitelikte olarak değerlendirebiliriz. Performansı etkileyebilecek faktörlere yönelik farkındalık kazanımı hem örgütler hem de örgütte yer alan çalışanlar için çok önemlidir. Ele alınan faktörler kişiden kişiye değişmektedir. Bu faktörlerin farkındalığının sağlanamaması durumunda çözümler için hatalı aksiyonlar alınmasına ve zaman kaybına yol açabilmektedir (Stewart, 1987, s. 239-242).

3.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütün yönetsel tutumları ve örgütün yönetsel politikaları (liderlerin örgüte karşı aldığı rolü, liderlerin ödül ve ceza uygulamaları, aktif teknoloji kullanabilme

yetenekleri), örgütün kültürü ve mevcut iş yapısı, örgüt içindeki iletişim, çalışan performansını etkileyen eden örgütsel unsurlar olarak betimlenebilmektedir.

Örgüt içinde çalışan ekip üyelerinin örgüte olan bağlılığı, örgütün çalışana verdiği güven ve örgütün çalışanları arasında adil yaklaşımı da çalışan performansını etkileyen faktörler arasındadır (Yıldırım E. , 2011, s. 8).

3.3.3. Çevresel Faktörler

Çevresel faktörler işletmelerdeki sosyal ilişkileri geliştirmekte olan bir sisteme dayanmaktadır. Bu sebeple sosyal çevre ile daimî bir etkileşim içerisinde yer alır. Olası olarak içeriden veya dışarıdan her türlü çevresel baskı ve çevresel değişim, çevrenin kültürel dinamik yapısı, insana kattığı değer, görev ve sorumluluk dağılımı, işletmelerce kullanılmakta olan teknoloji uygulamaları, çevre nüfusunun değişimi gibi faktörler, işletmenin iş performansını doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen boyutlar arasındadır.

Belli bir ortamda yaşayan örgüt üyelerinin yapması gereken faaliyetler kapsamında, çevreleriyle yakın etkileşimler kurmak, çevrelerinden bir miktar katkı almak ve çevrelerine bir miktar katkı vermesi gerekmektedir. Örgütün ve çalışanların sistemin bir parçası olarak kazandığı başarısı, genellikle çevre ile kurulan ilişkilerin dinamiğine, seviyesine ve kalitesine bağlı olabileceği çıkarımı yapılabilir. Bu sebeple, yöneticilerin bu çevresel faktörleri irdelemesi ve bu faktörlere alternatif çözümler geliştirmesi önem arz etmektedir (Saltık, 2016, s. 41).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. LİDERLİK STİLLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLIĞA VE İŞ PERFORMANSINA ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI

4.1. Liderlik Stillerinin Örgütsel Bağlılığa ve İş performansına Olan Etkisi

Liderlik tarzının belirleyicisi olan örgütsel bağlılığın etmeninin iş verimliliğini etkilediğini gözler önüne seren çalışmalar bir çok araştırmada ele alınmıştır. Yapılan araştırmalardan biri olan, Singapur'da yapılan bir çalışmada liderlik stilleriyle örgütsel bağlılık arasında yüksek oranda ilintili olduğu sonucu anlaşılmıştır. (Loke, 2001, s. 191)

Dick ve Metcalfe tarafından polis memurlarının örgütsel bağlılıkları ile liderlik algıları arasındaki ilişkiler yaptıkları araştırma sonuçlarında ortaya konulmuştur (Dick & Beverly, 2001, s. 114). Aynı şekilde öğretmenlerin görev yaptıkları okula kendilerini ne kadar adadıkları ve bu davranışlarından ne kadar etkilendiğini ortaya koyan, öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerindeki liderin davranış modellerinin etkilerini konu alan araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin görev yaptıkları okula gösterdikleri bağlılıklarla, müdür davranışından duyulan memnuniyetin etkisine dikkat çekilmiştir. (Karahan, 2008, s. 148-149).

Rowden (2000, s. 30) çalışmasında, örgütsel bağlılığı incelemiş olup, çalışma sonucunda; liderlik modellerinin örgütsel bağlılığa etkisinin yüksek oranda ilişkili olduğunu, çalışanların istekleri ve ihtiyaçlarına yönelik liderlerin duyarlı olmaları, öngörüye sahip olmaları ve örgütün amaçlarına yönelik yaklaşımlar sergilemek gibi faktörlerin örgütsel bağlılığı artırmasını sağladığı gözlemlenmiştir.

Karahan'ın (2009), yaptığı araştırma çalışmasında doktorların örgütsel bağlılık ile iş tatmini düzeylerinin ilişkisini incelemeyi hedeflemiştir. Yaptığı analizler sonucunda örgütsel bağlılığın doktorların iş tatminleri üzerinde pozitif yönde etkilere yol açtığı, bağlılık düzeyi ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu belirlemiştir.

Mathieu ve Zajac 1990 yılında yaptıkları meta-analiz verilerine göre örgütsel bağlılık ile iş performansı arasında zayıf bir ilişki belirlendiği belirtilmiştir. Bu durumun

sebepleri arasında çalışanların yetenekleri, rol etkinlikleri ve güdülenme derecelerinin etkili olabileceği çıkarımı yapılmıştır (Keleş, 2006, s. 96).

Çoğaltay, Karadağ ve Öztekin'in (2014) yaptığı meta-analiz çalışmasında okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik yönündeki davranış sergilemelerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılığına olan etkisi araştırılmıştır. Yapılan araştırma çalışmasında 11 tanesi meta-analize dâhil edilebilecek 19 araştırmaya ulaşılabilmektedir. Çalışmada 4.293 kişilik örneklem grubu 11 araştırma analiziyle elde edilmiştir. Rassal etki boyutu kullanılarak yapılan analizlerin verileri, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları göstermesinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde anlamlı düzeyde etkilediği belirlenmiştir. Sonuç verilerine göre dönüşümcü liderlik örgütsel bağlılığın temelinde önemli bir değişken olduğu anlaşılmıştır.

Kılınç'ın yaptığı araştırmada (2013) belirli bir yörede çalışan sınıf öğretmenlerinin beraber çalıştığı okul müdürlerinin liderlik modellerinin ve çalıştıkları alana bağlılıklarını algılamaları ile okul müdürlerinin sınıf öğretmenlerinin çalıştıkları yere bağlılıklarını algılamaları arasındaki ilişkiyi araştırılmıştır. Bu çalışma 2012-2013 eğitim-öğretim yılında, Mersin'in Tarsus ilçesindeki okullarda gerçekleştirilmiştir. Veri analizlerinde 'Liderlik Stilleri Ölçeği' ile 'Örgütsel Bağlılık Ölçeği' kullanılmıştır. Anketten gelen verileri t-testi, tek yönlü faktörlü anova (varyans analizi), Pearson korelasyon (ilişki) katsayısı analizlerine tabii tutulmuştur. Okul müdürlerinin göstermiş olduğu dönüşümcü liderlik stilleri ile sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ve örgütsel bağlılıklarının alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunurken; okul müdürlerinin etkileşimci liderlik modelleri ile sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları arasında sadece duygusal bağlılık alt boyutuyla pozitif yönde anlamlı bir ilişki belirlenmiştir.

Keleş ve Ay tarafından yapılan araştırmada (2017) Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesi'nde tüm yöneticiler araştırmanın örneklem evrenini oluşturmaktadır. Araştırma çalışmasında 139 yönetici arasından 122 kişiye anket yöntemi kullanılarak veriler elde edilmiştir. Veriler SPSS programı kullanılarak, korelasyon ve regresyon analizleriyle kontrol edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik ile işten ayrılma isteğinin negatif yönlü ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ek olarak dönüşümcü liderlik iş performansını pozitif yönde anlamlı düzeyde

etkilemektedir. Araştırma sonuçlarında aynı zamanda dönüşümcü liderliğin işten ayrılma isteğini negatif yönde etkilediği ve iş performansını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.

Özgönel ve Aktaş'ın yaptığı araştırmadaki amacı (2020), okul müdürlerinin otokratik, demokratik, işbirlikçi ve serbest bırakıcı liderlik modellerinin aynı okuldaki öğretmenlerin performanslarına herhangi bir etkisinin olup olmadığını tespit etmektir. Bu hedef doğrultusunda yapılan araştırma çalışmasında ilişkisel tarama yöntemi kullanılarak 389 öğretmenden anket ile araştırma verisi toplanmıştır. Araştırmada kullanılan bilgiler SPSS aracılığıyla, t testi, anova, korelasyon ve regresyon testleri yapılarak kontrol edilmiştir. Analizler sonucunda öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin göstermiş olduğu otokratik liderlik modeli ile aynı okuldaki öğretmenlerin göstermiş olduğu performans arasında düşük düzeyde ve negatif yönlü bir ilişki bulunurken; demokratik ve işbirlikçi liderlik modelleriyle öğretmen performansı arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Aynı zamanda, serbest bırakıcı liderlik modeli ile okuldaki öğretmenlerin göstermiş olduğu performansı arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Songur ve İnce'nin yaptığı (2020) çalışmada örgüt çalışanlarının hissettikleri liderlik modellerinin içsel/dışsal motivasyon ve örgütlerin performansı üzerinde etkisini ve bu etkinin seviyesini belirlemeyi hedeflemektedir. Bu hedef doğrultusunda lider, liderlik, motivasyon türleri ve performans kriterleriyle ilgili literatür taraması yapılmıştır. Bu araştırma çalışması ile dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbest bırakıcı liderlik stillerinin örgüt motivasyonuna ve örgüt performansına etkisi incelenmiştir. Çalışma evrenini Akdeniz Elektrik Dağıtım Anonim Şirketinde çalışmakta olan 1472 kişi oluşturmakta, 328 kişiden anketle araştırmada kullanılmak üzere veriler toplanmıştır. Verilerin çıktılarında, SPSS üzerinden güvenilirlik ve geçerlilik analizleri, faktör analizi, korelasyon ve regresyon testleri yapılmıştır. Korelasyon analizi bulgularına göre içsel motivasyon ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Dışsal motivasyon ile kontrolü sağlanan üç liderlik modeli arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Örgüt performansı ile dönüşümcü liderlik arasında orta seviyede ilişki olduğu belirlenmiştir. Etkileşimci liderlik ile performans arasında negatif yönlü bir ilişkinin düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Regresyon

analizi testinin bulgularına göre dönüşümcü ve etkileşimci liderlik türünün içsel ve dışsal motivasyon üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiş, motivasyon türlerinin performans üzerinde anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Özutku'nun yapmış olduğu (2008) çalışmada, personellerin beslemiş olduğu örgütsel bağlılık türleri (duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığı) ile iş performansı arasındaki etkisi incelenmiştir. Araştırma örneklemi olarak Türk Silahlı Kuvvetleri bünyesinde çalışan bir fabrika belirlenmiştir. Yapılan analizlerin çıktıları olarak araştırma içeriğinde yer alan personellerin örgüte bağlılıklarının 3 alt boyutta da (duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığının) etkisi incelenmiş, orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık seviyelerinin demografik etmenlerden olan yaş kriterine göre anlamlı bir değişkenlik göstermediği, örgüteki devamlılık bağlılığı seviyesinin demografik etmenlerden olan kıdem seviyesi faktörüne göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Personellerin işyerinde gösterdikleri performans seviyesinin yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Örgütün duygusal ve devamlılık bağlılığı seviyeleri ile iş performansı arasındaki ilişkinin anlamlı pozitif yönlü olduğu, normatif bağlılık ile iş performansı arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir.

Yeşilyurt'un yapmış olduğu (2015) çalışmada okul müdürlerinin etkileşimci liderlik modelleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma yöntemi olarak nicel araştırma yöntemlerinden olan ilişkisel model kullanılmıştır. Çalışmanın örneklemi baz alınırken Afyonkarahisar ilinde çalışan 506 öğretmenden oluşmaktadır. Anket yöntemi ile verilerin alındığı SPSS programında uygulandığı çalışmada veri analizi; frekans analizi, korelasyon analizi, tek yönlü varyans analizi ve regresyon analizi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre okul müdürlerinin etkileşimci liderlik stilini ne yüksek ne de düşük düzeyde gerçekleştirdikleri, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının arasında duygusal bağlılık boyutunun yüksek değerde çıktığı ve okul müdürlerinin etkileşimci liderlik modelleriyle öğretmenlerin örgütsel bağlılık seviyelerinde pozitif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Lisede çalışan okul müdürlerinin etkileşimci liderlik modelini ilkokulda görev yapan okul müdürlerine göre daha fazla gösterdiği öğretmenlerin örgütsel bağlılık seviyelerinin ise bazı demografik değişkenlere göre (cinsiyet, yaş ve kıdem yılı gibi) farklılaştığı belirlenmiştir.

Sevinçtekin'in yapmış olduğu araştırmada (2020) yöneticilerin uyguladıkları liderlik stilleri ile öğretim elemanlarının örgütsel bağlılık seviyeleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma modelinde, nicel araştırma yöntemlerinden olan ilişkisel tarama modeli esas alınmıştır. Araştırmanın örneklemini, Milli Savunma Üniversitesi Deniz Astsubay Meslek Yüksek Okulun'da çalışan 369 personel oluşturmaktadır. Elde edilen sonuçlara, SPSS programı aracılığıyla birtakım testler yapılmış, araştırmanın sonucunda örgütsel bağlılık ile otokratik liderlik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, örgütsel bağlılık ile etkileşimci liderlik arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiş olup, serbest bırakıcı liderlik ile arasında negatif yönlü düşük düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Özdemir'in yapmış olduğu araştırmada (2020) öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik modellerinin ders denetim yeterliklerine olan etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya 2019-2020 eğitim öğretim yılında Sakarya ilinde yer alan 540 öğretmen katılmıştır. Okul müdürlerinin ders denetimi yeterliklerine göre öğretmen görüşlerinde cinsiyet, eğitim durumları, yöneticilik tecrübesi gibi değişkenleri içeren faktörlerde anlamlı biçimde farklılaşma olmazken; kıdem, branş, görev yapılan okul kademesi değişkenleri olarak anlamlı şekilde farklılaşmalar olduğu belirlenmiştir. Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik modeli ile ders denetim yeterlikleri arasında pozitif yönlü yüksek seviyede ilişki olduğu, okul müdürlerinin sürdürümcü liderlik stili ile negatif yönlü düşük düzeyde ilişki olduğu, okul müdürlerinin serbest bırakıcı liderlik ile negatif yönlü orta düzey ilişki olduğu belirlenmiştir. Sonuç olarak okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik modelini göstermeye eğilimleri arttıkça, okul müdürlerinin ders denetimindeki yeterlikleri de artmakta; sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik stillerini göstermeye eğilimleri arttıkça okul müdürlerinin ders denetim yeterlikleri azalmaktadır.

Yapılan görgül araştırmalardan yola çıkılarak araştırmanın hipotezleri şu şekilde belirlenmiştir:

H₁: Dönüşümcü liderlik örgütsel bağlılığı anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

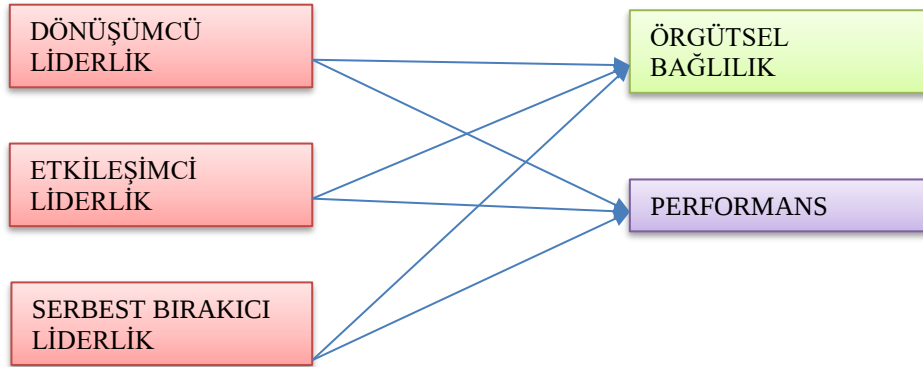
H₂: Etkileşimci liderlik örgütsel bağlılığı anlamlı ve negative yönde etkiler.

H₃: Serbest bırakıcı liderlik örgütsel bağlılığı anlamlı ve negative yönde etkiler.

H₄: Dönüşümcü liderlik performansı anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H₅: Etkileşimci liderlik performansı anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H₆: Serbest bırakıcı liderlik performansı anlamlı ve negative yönde etkiler.



Şekil 7. Araştırma Modeli

4.2. Araştırmanın Yöntemi ve Bulguları

Liderlik stillerinin örgütsel bağlılık ve performans üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan bu çalışmada, örneklem ve veri toplamak için kullanılan ölçekler hakkında bilgi verilmiş, müteakiben oluşturulan modele ilişkin analizler yapılmıştır. Bu kapsamda her bir değişkenin doğrulayıcı faktör analizi yapıldıktan sonra değişkenler arasındaki korelasyona bakılmış ve hiyerarşik regresyon analizi ile hipotezler test edilmiştir.

4.3. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın anakütlesini, Elektrik Dağıtım Şirketinde görev yapan 250 çalışan oluşturmaktadır. Örneklem; sayısı 250 ana kütlede kolayda örnekleme yöntemiyle 100 kişi üzerinde anket uygulanacaktır. Ana kütlede %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5’lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem 124 olarak hesaplanmıştır (Can, 2014:30). Tüm şirket çalışanlarına anket gönderilmiş, gönderilen anketlerin 134’ü geri dönmüş, bu anketlerin de 124’ü analiz için uygun bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kişilere ait cinsiyet bilgileri Tablo 11’de medeni durum bilgileri Tablo 12’de, katılımcıların hangi yaş aralığında bulunduğu dair bilgiler Tablo 13’de, öğrenim durumuna ait bilgiler Tablo 14’de, çalıştığı kuruma ait bilgiler Tablo

15’de, mesleki deneyim bilgileri Tablo 16’da, çalışılan yerdeki pozisyon bilgileri Tablo 17’de belirtilmiştir.

Tablo 11. Cinsiyet İstatikleri

Cinsiyet	Sayı	Oran
Kadın	14	10,45%
Erkek	110	89,55%
Toplam	124	100%

Tablo 11’de görüldüğü üzere katılımcıların 110’nu erkek, 14’nü kadın katılımcılar oluşturmaktadır.

Tablo 12. Medeni Durum İstatikleri

Medeni Durum	Sayı	Oran
Bekar	23	17,00%
Evli	101	83,00%
Toplam	124	100%

Tablo 12’de görüldüğü üzere katılımcıların 101’ini evli katılımcılar, 23’nü bekar katılımcılar oluşturmaktadır.

Tablo 13. Yaş İstatikleri

Yaş	Sayı	Oran
25-29	12	9,68%
30-34	34	27,42%
35-39	24	19,35%
40-44	22	17,74%
45-49	12	9,68%
50 ve üstü	20	16,13%
Toplam	124	100,00%

Tablo 13’de görüldüğü üzere araştırmaya 25-29 yaş arası 12 kişi, 30-34 yaş arası 34 kişi, 35-39 yaş arası 24 kişi, 40-44 yaş arası 22 kişi, 45-49 yaş arası 12 kişi, 50 ve üstü 20 kişi katılmıştır.

Tablo 14. Öğrenim Durumu İstatikleri

Öğrenim Durumu	Sayı	Oran
Lise	1	0,75%
Önlisans	56	49,25%
Lisans	44	32,84%
Lisansüstü	23	17,16%
Total	124	100,00%

Tablo 14’de görüldüğü üzere araştırmaya katılanların öğrenim durumu lise olan 1 kişi, önlisans olan 56 kişi, lisans olan 44 kişi, lisansüstü olan 23kişi olduğu belirlenmiştir.

Tablo 15. Çalışılan Kurum İstatikleri

Çalıştığı Kurum	Sayı	Oran
Özel	34	25,37%
Kamu	90	74,63%
Toplam	124	100,00%

Tablo 15’de görüldüğü üzere katılımcıların 90’ı kamuda çalışan, 34’ü özel sektörde çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 16. Mesleki Deneyim İstatikleri

Mesleki Deneyim	Sayı	Oran
0-2 yıl	34	27,42%
3-5 yıl	19	15,32%
6-8 yıl	32	25,81%
9-11 yıl	19	15,32%
12-14 yıl	4	3,23%
15 yıl ve üzeri	16	12,90%
Toplam	124	100,00%

Tablo 16’de görüldüğü üzere araştırmaya katılanların mesleki deneyim süreleri, 0-2 yıl olan 34 kişi, 3-5 yıl olan 19 kişi, 6-8 yıl olan 32 kişi, 9-11 olan 19 kişi, 12-14 yıl olan 4 kişi, 15 yıl ve üzeri olan 16 kişiden oluşmaktadır.

Tablo 17. Çalışılan yerdeki pozisyon bilgileri

Pozisyon	Sayı	Oran
Çalışan	13	9,70%
Alt kademe	64	55,22%
Orta kademe	18	13,43%
Üst kademe	29	21,64%
Toplam	124	100,00%

Tablo 17’de görüldüğü üzere araştırmaya katılanların çalışma yerlerindeki pozisyon bilgileri, çalışan pozisyonunda 13 kişi, alt kademe yönetici pozisyonunda 64 kişi, orta kademe pozisyonunda 18 kişi, üst kademe pozisyonunda 29 kişiden oluşmaktadır.

4.4. Araştırmanın Ölçekleri

Araştırmada kullanılan anketin birinci bölümünde algılanan liderliği ölçmek için “Çok Faktörlü Liderlik Anketi” (Multi Factor Leadership Questionnaire/MLQ)’nin bir kısmından faydalanılmıştır. Liderlik tarzlarını belirlemek amacıyla Avolio ve Bass’ın “Çok boyutlu liderlik ölçeği (Multifactor Leadership Questionnaire)” ‘nden yararlanılmıştır. Geliştirilen ölçek, Erol ve Köroğlu’nun 2013 yılında yaptığı araştırmadan (Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi) alınmıştır. Yapılan analizler sonucunda veriler normal dağılım göstermiş ve güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin güvenirlik katsayısı 0,9276 olarak ölçülmüştür. Sonuçlar kabul edilebilir sınırın üzerindedir. Ölçek uyarlama çalışmalarında ölçeklerin psikolinguistik özellikleri dikkate alınarak çeviriler yapılmıştır. Türkçeye uyarlanma sürecinde çevirmenlerin seçimi, çevirinin tekniği ve uzman görüşü gibi noktalar dikkate alınmıştır. Liderlik etkinliğini test etmek için geliştirilen bu anket, farklı kültürler ve organizasyonlardaki liderlerin etkinliklerini tespit etmekte kullanılan geçerliliği ve güvenilirliği yüksektir (Antonakis, Bruce, & Nagaraj, 2003, s. 265). Liderlik ölçeği 5’li likert ölçeğine göre düzenlenmiştir (1=kesinlikle katılmıyorum,5= kesinlikle katılıyorum). Ters kodlanması gereken soru bulunmamaktadır.

Anketin ikinci bölümünde; örgütsel bağlılık etkinliğini belirlemek için Meyer ve Allen (1991) (1993)'ın geliştirdiği “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Geliştirilen ölçek, Özkan Saynur'un 2010 yılında yaptığı araştırma ile Türkçeye uyarlanmasından alınmıştır. Yapılan analizler sonucunda veriler normal dağılım göstermiş ve güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin güvenirlik katsayısı 0,86 olarak ölçülmüştür. Sonuçlar kabul edilebilir sınırın üzerindedir. Türkçeye çevrilen maddeler kültürel eşitliği sağlamak amacıyla bir ilköğretim okulunda görevli İngilizce öğretmeni ve Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nda görevli bir uzman tarafından geri çevirileri yapılarak Türkçe'den İngilizce'ye çevrilmiştir. Çevirisi yapılan deneysel formdaki maddelerin orijinal ölçeklerdeki maddelerle anlamsal ve dilbilimsel olarak eşdeğer olduğu görülmüştür. Örgütsel Bağlılık Ölçeği 3 alt boyut ve 24 maddeden oluşmaktadır. Ölçek boyutları, Duygusal bağlılık (Soru1-8) , Devam bağlılığı (Soru9-16) ve Normatif Bağlılık (Soru17-24) stilleridir. Örgütsel bağlılık kavramlaştırmalarının (sınıflandırmalarını) benzerlik ve farklılıkları içine almakla beraber “duygusal bağlılık”, “normatif bağlılık” ve “devam bağlılığı” boyutlarına ayrılan bu ölçek 5’li Likert skalasına göre derecelendirilmiştir (1=kesinlikle katılmıyorum; 2=katılmıyorum; 3=kararsızım; 4=katılıyorum; 5= kesinlikle katılıyorum). Örgütsel Bağlılık Ölçeğindeki olumsuz maddeler olumluya çevrilmiştir

Anketin üçüncü bölümünde Bireysel performansın ölçülmesi amacıyla çalışmada kullanılan İş Performansı Ölçeği, Kirkman ve Rosen (1999) tarafından oluşturulmuş, aynı ölçek daha sonra ayrı bir çalışmada Sigler ve Pearson (2000) tarafından kullanılmıştır. Bu ölçek, tek boyuttan ve 4 sorudan oluşan, 5’li Likert tipi (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) bir ölçektir. Ölçeğin güvenirlik katsayısının her iki çalışmada da 0,70’in üstünde olduğu belirtilmiştir. Bu ölçek, Türkçeye uyarlanarak, Çöl (2008) tarafından akademisyenler üzerinde yapılan, Çalışkan ve Akkoç (2012) tarafından da yazılım sektöründe yapılan araştırmada kullanılmış, ölçeğin Cronbach alfa katsayısı değerleri 0,82 ve 0,65 olarak rapor edilmiştir. Bu çalışmada, ölçeğin Cronbach alfa katsayısı 0,867 olarak hesaplanmış, ölçeğin yüksek güvenirliğe sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde; uyum iyilik değerlerinin referans değerleri arasında olduğu tespit edilmiştir.

Anketin dördüncü bölümünde katılımcıların demografik özelliklerinden cinsiyeti, yaşı, medeni hali, öğrenim durumu, şirkette çalışma süresi ve şirketteki pozisyonu soruları yer almaktadır.

4.5. Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Analizler yapılmadan ölçüm araçlarının geçerlik ve güvenilirliği test edilmelidir. Geçerliğin çeşitli türleri mevcuttur. Yaygın olarak kullanılan geçerlik türleri şunlardır (Kartal ve Bardakçı, 2018: 10): (1) Görünüş geçerliği, (2) Kapsam geçerliği, (3) Ölçüt geçerliği, (4) Yapı geçerliği.

Görünüş geçerliği, ölçme aracının ölçmek istediği şeyi ölçüyor görünmesi olarak tanımlanabilir. Bu bakımdan görünüş geçerliği, ölçeğin içeriğinden ya da kapsamından çok neyi ölçüyor olarak görüldüğü ile ilgilidir. Sayısal ya da istatistiksel bulgulardan çok mantıksal kanaatlere göre görünüş geçerliği hakkında yorum yapılmaktadır. Kapsam geçerliğinin olması için ölçme aracının içerdiği maddelerin tümünün ölçülen özelliği ölçer nitelikte olması ve ölçülen özelliğin her bir ayrıntısının ölçekteki maddelerce sorgulanıyor olması gerekir. Ölçüt geçerliği, bir test aracılığıyla elde edilen sonuçlar ile başka bir test aracılığı ile elde edilmiş sonuçların karşılaştırılması esasına dayanır. Yapı geçerliği ise ölçme aracının ortaya konulan kavramsal yapıyı ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilenir (Tavşancıl, 2002: 45). Diğer bir deyişle yapı geçerliğinin asıl sorunu ölçme aracının ölçülmek istenen soyut yapıyı doğru ölçebilme derecesidir. Yapı geçerliği diğer geçerlik türlerinin hepsiyle ilgilidir, hatta hepsini kapsadığı söylenebilir (Kartal ve Bardakçı, 2018: 38).

Bu araştırmada yeni bir ölçek geliştirilmediği ve daha önceden geliştirilen ve Türkçede geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş bir ölçek kullanıldığı için içerik veya diğer adıyla kapsam geçerliliğinin test edilmesi yeterlidir. İçerik ya da kapsam geçerliliği (Content validity) ölçüm aracının bir bütün olarak ve ölçüm aracındaki her bir maddenin amaca ne derece hizmet ettiğini ortaya koyan geçerlilik çalışmasıdır. İçerik geçerliliğinin tespitinde en çok uzman görüşlerinin alınması ve istatistiksel yöntemler kullanılmaktadır. DFA ile amaçlanan modelin doğrulanması sürecinde, DFA sonucunda elde edilen uyum indekslerine göre kurulan model ile kuramsal yapının birbiri ile uyum

sağlaması/sağlamaması doğrultusunda kurulan hipotezler reddedilir. Model-veri uyumunun değerlendirilmesinde farklı türde ve sayıda uyum indeksleri söz konusudur. DFA, üçüncü nesil istatistik programlarından biri olarak kabul edilen JAMOVİ program ile yapılmıştır.

Üç boyutlu liderlik stili ile ilgili faktör yüklerine ait sonuçlar Tablo 18’de verilmiştir. Tablo 18’de “Stand. Estimate” sütununda yer alan değerler standartlaştırılmış faktör yükleridir. Değişken varyansların birbirinden çok farklı olduğu durumda standartlaştırılan değerlere göre yorum yapmak gerektiğinden burada standartlaştırılmış faktör yükleri değerlendirmeye alınmıştır. Standartlaştırılmış faktör yüklerinin tamamının 0.20’nin üzerinde olması nedeniyle maddelerin tamamı ait olduğu faktörler altında kabul edilmiştir (Aksu vd., 2021: 175). Tablo 18’de faktör yüklerine ait “Z” istatistiği ile “Z” istatistiğinin anlamlılık düzeyine göre bütün faktör yüklerinin anlamlı olduğu görülmektedir ($p < 0.001$).

Tablo 18. Liderlik Ölçeğine Yapılan DFA Sonucunda Elde Edilen Faktör Yükleri

Factor Loadings						
Factor	Indicator	Estimate	SE	Z	p	Stand. Estimate
Dönüşümcü Liderlik	DL1	0.740	0.0770	9.61	< .001	0.742
	DL2	0.645	0.0768	8.41	< .001	0.671
	DL3	0.535	0.0623	8.58	< .001	0.682
	DL4	0.714	0.0621	11.51	< .001	0.839
	DL5	0.637	0.0620	10.27	< .001	0.778
	DL6	0.684	0.0687	9.95	< .001	0.761
	DL7	0.729	0.0642	11.37	< .001	0.832
	DL8	0.723	0.0611	11.84	< .001	0.854
	DL9	0.601	0.0629	9.54	< .001	0.738
	DL10	0.730	0.0643	11.35	< .001	0.832
	DL11	0.736	0.0765	9.62	< .001	0.742
	DL12	0.805	0.0733	10.99	< .001	0.814
	DL13	0.763	0.0584	13.07	< .001	0.906
	DL14	0.844	0.0698	12.10	< .001	0.866
	DL15	0.980	0.0698	14.05	< .001	0.944
	DL16	0.839	0.0668	12.57	< .001	0.886
	DL17	0.615	0.0745	8.26	< .001	0.663
	DL18	0.726	0.0728	9.97	< .001	0.761
	DL19	0.932	0.0763	12.22	< .001	0.870
	DL20	0.758	0.0737	10.29	< .001	0.778

Factor Loadings

Factor	Indicator	Estimate	SE	Z	p	Stand. Estimate
Etkileşimci Liderlik	EL1	0.237	0.0867	2.73	0.006	0.278
	EL2	1.039	0.0951	10.93	< .001	0.916
	EL3	0.992	0.0981	10.11	< .001	0.846
	EL4	0.919	0.1028	8.94	< .001	0.798
	EL5	0.291	0.0749	3.89	< .001	0.356
Serbest Bırakıcı Liderlik	SL1	0.602	0.0702	8.58	< .001	0.720
	SL2	0.688	0.0681	10.09	< .001	0.794
	SL3	0.787	0.0597	13.19	< .001	0.926
	SL4	0.785	0.0636	12.34	< .001	0.889

Faktör yüklerinin incelenmesinden sonra faktör kovaryans matrisi incelenmiştir. Kovaryans matrisinde faktör analizi sonucunda ortaya çıkan üç faktör arasındaki kovaryans değeri, bu değere ilişkin standard hata değeri, z-istatistiği ve z değerinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına ilişkin p değeri rapor edilmektedir. Dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderlik arasındaki kovaryans değeri -0.257 olarak kestirildiği ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($Z = -2.58$; $p \leq 0.001$), dönüşümcü liderlik ile serbest bırakıcı liderlik arasındaki kovaryans değerinin 0.767 olarak kestirildiği ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($Z = 17.90$; $p < 0.01$), yine etkileşimci liderlik ile serbest bırakıcı liderlik arasındaki kovaryans değerinin -0.374 olarak kestirildiği ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu ortaya konmuştur ($Z = -4.17$; $p < 0.01$). Faktör kovaryans matrisi Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19. Faktör Kovaryans Matrisi

Factor Covariances

		Estimate	SE	Z	p	Stand. Estimate
Dönüşümcü Liderlik	Dönüşümcü Liderlik	1.000 ^a				
	Etkileşimci Liderlik	-0.257	0.0995	-2.58	0.010	-0.257
	Serbest Bırakıcı Liderlik	0.767	0.0428	17.90	< .001	0.767
Etkileşimci Liderlik	Etkileşimci Liderlik	1.000 ^a				
	Serbest Bırakıcı Liderlik	-0.374	0.0897	-4.17	< .001	-0.374
Serbest Bırakıcı Liderlik	Serbest Bırakıcı Liderlik	1.000 ^a				

	Estimate	SE	Z	p	Stand. Estimate
--	----------	----	---	---	--------------------

^a fixed parameter

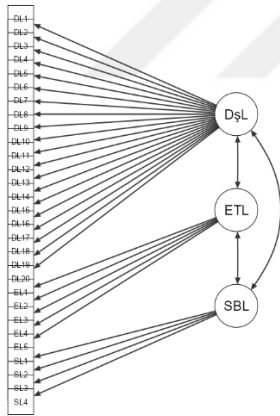
Faktör kovaryans matrisinin ardından beklenen kovaryans yapısının gözlenen verilerin kovaryans matrisi arasındaki farkı ortaya koyan değişken çiftlerine ait artık kovaryans matrisinin incelenmesi gerekmektedir. Artık kovaryans matrisinde bulunan en küçük değerin -0.068, en büyük değerin 0.5493 olduğu tespit edilmiştir. Kovaryans matrisi ve model tarafından üretilen kovaryans matrisi arasında bir uyumsuzluğun olması durumunda standartlaştırılmış artık değerlerin [-2,2] aralığının dışında değerler alacağı göz önünde bulundurulduğunda DFA'nın böyle bir uyumsuzluğun olmadığı sonucuna ulaşılabilir (Aksu vd., 2021).

Artık kovaryans matrisinin incelenmesinden sonra χ^2 değeri incelenmiştir. Model uyum indekslerinden χ^2 , kovaryans matrisi ve model tarafından üretilen kovaryans matrisinin istatistiksel olarak birbirinden farklı olup olmadığını ortaya koyar. Elde edilen χ^2 değerinin ilgili serbestlik derecesinde anlamlı olmaması iki matris arasında anlamlı bir farkın olmadığını gösteren H_0 hipotezinin kabul edilmesini sağlar. Yapılan analiz neticesinde χ^2 değerinin 2181 ve 360 serbestlik derecesinde anlamlı olduğu görülmektedir ($p < 0.01$). Bu durumda “Beklenen kovaryans yapısının gözlenen verilerin kovaryans matrisi arasında anlamlı anlamlı bir fark yoktur.” hipotezinin kabul edilmesi gerekir.

Amaçlanan model ile kurulan model arasındaki uyumun değerlendirilmesinin ardından üretilen modelin tanımlanabilmesi için hata terimleri arasındaki ilişkinin incelenmesi gerekmektedir. Hatalar arasındaki anlamlı sayılan korelasyon büyüklüğü 0.1 olarak belirlenmiştir. Hata terimleri matrisi incelendiğinde 0.1'in üzerinde olan çok sayıda korelasyon büyüklüğünün olduğu görülmüştür. Bu durumda genel olarak hatalar arasında anlamlı korelasyonların olduğu ancak bu durumun hataların tamamı için geçerli olmadığı sonucuna ulaşılabilir. Bununla birlikte hatalar arasındaki korelasyonların anlamlılığının örneklem büyüklüğü ile ilgili olabileceği değerlendirilmiştir.

DFA modelinin ne kadar iyi tanımlandığını belirlemek amacı ile modifikasyon indekslerinden faktör yüklerine ait modifikasyon indeksleri incelendiği zaman çok sayıda maddeye ait MI değerinin yüksek olduğu görülmüştür. Faktör yüklerinin yanında modelin ne kadar iyi tanımlandığını görebilmek için artık kovaryanslara ait MI değerlerinin de incelenmesi gerekmektedir. Artık kovaryanslara ait MI değerlendirilirken aynı faktör altındaki hata terimleri arasındaki MI kovaryans değerlerine bakılmıştır (Yaşlıoğlu, 2017). 3'ün üzerinde olan MI değerlerinin matriste vurgulanması tercih edilmiştir. Buna göre aynı madde altında bulunan madde çiftlerine ait MI kovaryans değerinin 3'ün üzerinde olması, o madde çiftlerine ait hata terimleri arasındaki bağlantının yüksek olduğunu göstermektedir. Uygulama sonucunda elde edilen kovaryanslara ait MI değerlerinin tamamı incelendiğinde MI kovaryans değeri 3'ün üzerinde olan ve faktörlerde bulunan madde çifti sayısının fazla olduğu tespit edilmiştir.

Son olarak üretilen DFA modeline ait yol şeması Şekil 7'de gösterilmiştir. JAMOVİ'de DFA uygulaması sonucunda elde edilen yol şemasında görüldüğü gibi sadece maddeler ve maddelerin ait olduğu faktörler görülebilmektedir.



Şekil 7. Üretilen DFA Modeline ait Yol Şeması

Örgütsel bağlılık ve performans değişkenleri içinde DFA'sı için de aynı yol izlenmiştir.

Örgütsel bağlılık ölçeğine ait DFA Sonucunda elde edilen faktör yükleri Tablo 20'de gösterilmiştir.

Tablo 20. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Yapılan DFA Sonucunda Elde Edilen Faktör Yükleri

Residual Covariances						
		Estimate	SE	Z	p	Stand. Estimate
DYB1	DYB1	0.190	0.0381	5.00	< .001	0.161
DYB2	DYB2	0.761	0.1000	7.61	< .001	0.661
DYB3	DYB3	0.323	0.0429	7.53	< .001	0.621
DYB4	DYB4	0.835	0.1062	7.86	< .001	0.982
DYB5	DYB5	0.283	0.0451	6.28	< .001	0.312
DYB6	DYB6	0.284	0.0454	6.26	< .001	0.249
DYB7	DYB7	0.236	0.0404	5.84	< .001	0.268
DYB8	DYB8	0.329	0.0525	6.26	< .001	0.336
DVM1	DVM1	0.979	0.1340	7.31	< .001	0.795
DVM2	DVM2	0.824	0.1139	7.24	< .001	0.768
DVM3	DVM3	0.757	0.1287	5.88	< .001	0.590
DVM4	DVM4	0.678	0.1133	5.98	< .001	0.588
DVM5	DVM5	0.719	0.1248	5.76	< .001	0.526
DVM6	DVM6	0.663	0.1181	5.61	< .001	0.483
DVM7	DVM7	0.867	0.1230	7.05	< .001	0.769
DVM8	DVM8	0.611	0.0863	7.08	< .001	0.689
NB1	NB1	0.889	0.1149	7.73	< .001	0.866
NB2	NB2	0.738	0.1002	7.37	< .001	0.649
NB3	NB3	0.752	0.0957	7.86	< .001	0.981
NB4	NB4	0.305	0.0544	5.62	< .001	0.246
NB5	NB5	0.634	0.0815	7.78	< .001	0.884
NB6	NB6	0.138	0.0454	3.03	0.002	0.125
NB7	NB7	0.763	0.0972	7.84	< .001	0.965
NB8	NB8	0.771	0.0989	7.79	< .001	0.917

Standartlaştırılmış faktör yüklerinin tamamının 0.20'nin üzerinde olması nedeniyle maddelerin tamamı ait olduğu faktörler altında kabul edilmiştir. Tablo 20'de faktör yüklerine ait "Z" istatistiği ile "Z" istatistiğinin anlamlılık düzeyine göre bütün faktör yüklerinin anlamlı olduğu görülmektedir ($p < 0.001$). Faktör kovaryans matrisi Tablo 21'de gösterilmiştir.

Tablo 21. Faktör Kovaryans Matrisi

Factor Covariances		Estimate	SE	Z	p	Stand. Estimate
Duygusal bağlılık	Duygusal bağlılık	1.000 ^a				
	Devam Bağlılığı	0.257	0.1008	2.54	0.011	0.257
	Normatif Bağlılık	0.767	0.0457	16.77	< .001	0.767
Devam Bağlılığı	Devam Bağlılığı	1.000 ^a				
	Normatif Bağlılık	0.475	0.0904	5.25	< .001	0.475
Normatif Bağlılık	Normatif Bağlılık	1.000 ^a				

^a fixed parameter

Tablo 21 incelendiğinde duygusal bağlılık ile devam bağlılığı arasındaki kovaryans değeri 0.257 olarak kestirildiği ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($Z= 2.54$; $p<0.005$), devam bağlılığı ile normative bağlılık arasındaki kovaryans değerinin 0.767 olarak kestirildiği ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($Z= 16.77$; $p<0.01$), yine devam bağlılığı ile normative bağlılık arasındaki kovaryans değerinin 0.475 olarak kestirildiği ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu ortaya konmuştur ($Z= 5.25$; $p<0.01$).

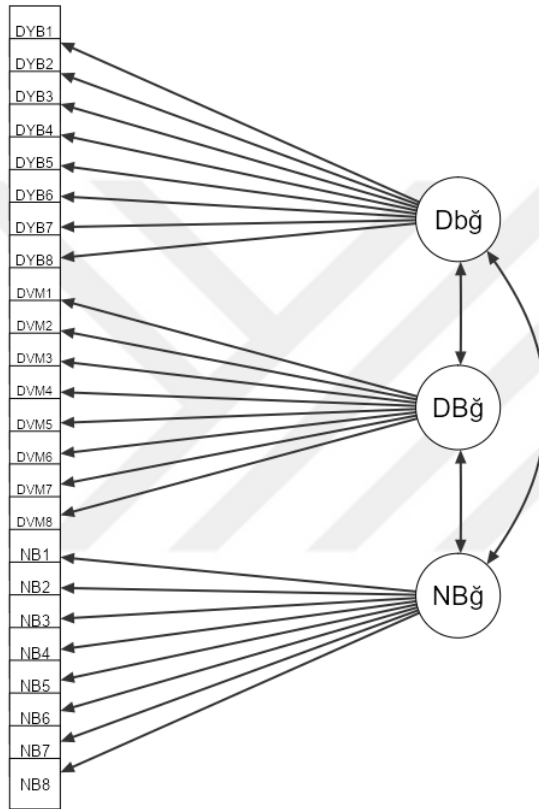
Değişken çiftlerine ait artık kovaryans matrisinde bulunan en küçük değerin 0.161, en büyük değerin 0.982 olduğu tespit edilmiştir. Kovaryans matrisi ve model tarafından üretilen kovaryans matrisi arasında bir uyumsuzluğun olması durumunda standartlaştırılmış artık değerlerin $[-2,2]$ aralığının dışında değerler alacağı göz önünde bulundurulduğunda DFA'nın böyle bir uyumsuzluğun olmadığı sonucuna ulaşılabilir.

χ^2 değerinin 1420 ve 249 serbestlik derecesinde anlamlı olduğu görülmüştür ($p<0.01$). Bu durumda “Beklenen kovaryans yapısının gözlenen verilerin kovaryans matrisi arasında anlamlı anlamlı bir fark yoktur.” hipotezinin kabul edilmesi gerekir.

Hata terimleri matrisi incelendiğinde 0.1'in üzerinde olan çok sayıda korelasyon büyüklüğünün olduğu görülmüştür. Bu durumda genel olarak hatalar arasında anlamlı korelasyonların olduğu ancak bu durumun hataların tamamı için geçerli olmadığı sonucuna ulaşılabilir.

Uygulama sonucunda elde edilen kovaryanslara ait MI değerlerinin tamamı incelendiğinde MI kovaryansdeğeri 3'ün üzerinde olan ve faktörlerde bulunan madde çifti sayısının fazla olduğu tespit edilmiştir.

Son olarak üretilen DFA modeline ait yol şeması Şekil 8'de gösterilmiştir. JAMOVİ'de DFA uygulaması sonucunda elde edilen yol şemasında görüldüğü gibi sadece maddeler ve maddelerin ait olduğu faktörler görülebilmektedir.



Şekil 8. Üretilen DFA Modeline Ait Yol Şeması

Performans ölçeğine ait DFA Sonucunda elde edilen faktör yükleri Tablo 22'de gösterilmiştir.

Tablo 22. Performans Ölçeğine Yapılan DFA Sonucunda Elde Edilen Faktör Yükleri

Factor Loadings

Factor	Indicator	Estimate	SE	Z	p	Stand. Estimate
Performans	P1	0.648	0.0651	9.95	< .001	0.778
	P2	0.605	0.0484	12.50	< .001	0.903
	P3	0.672	0.0566	11.86	< .001	0.875
	P4	0.639	0.0595	10.75	< .001	0.817

Standartlaştırılmış faktör yüklerinin tamamının 0.20'nin üzerinde olması nedeniyle maddelerin tamamı ait olduğu faktörler altında kabul edilmiştir. Tablo 22'de faktör yüklerine ait “Z” istatistiği ile “Z” istatistiğinin anlamlılık düzeyine göre bütün faktör yüklerinin anlamlı olduğu görülmektedir ($p < 0.001$).

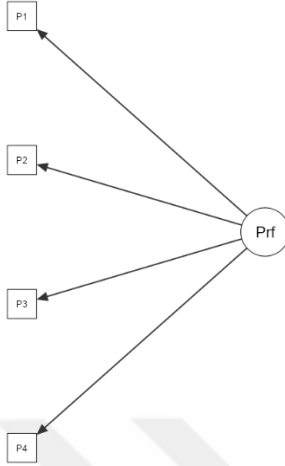
Artık kovaryans matrisinde bulunan en küçük değerin 0.185, en büyük değerin 0.395 olduğu tespit edilmiştir. Kovaryans matrisi ve model tarafından üretilen kovaryans matrisi arasında bir uyumsuzluğun olması durumunda standartlaştırılmış artık değerlerin [-2,2] aralığının dışında değerler alacağı göz önünde bulundurulduğunda DFA'nın böyle bir uyumsuzluğun olmadığı sonucuna ulaşılabilir.

χ^2 değerinin 14.4 ve 2 serbestlik derecesinde anlamlı olduğu görülmektedir ($p < 0.01$). Bu durumda “Beklenen kovaryans yapısının gözlenen verilerin kovaryans matrisi arasında anlamlı anlamlı bir fark yoktur.” hipotezinin kabul edilmesi gerekir.

Hata terimleri matrisi incelendiğinde 0.1'in üzerinde olan çok sayıda korelasyon büyüklüğünün olduğu görülmüştür. Bu durumda genel olarak hatalar arasında anlamlı korelasyonların olduğu ancak bu durumun hataların tamamı için geçerli olmadığı sonucuna ulaşılabilir.

Uygulama sonucunda elde edilen kovaryanslara ait MI değerlerinin tamamı incelendiğinde MI kovaryans değeri 3'ün üzerinde olan ve faktörlerde bulunan madde çifti sayısının fazla olduğu tespit edilmiştir.

Son olarak üretilen DFA modeline ait yol şeması Şekil 3'te gösterilmiştir. JAMOVİ'de DFA uygulaması sonucunda elde edilen yol şemasında görüldüğü gibi sadece maddeler ve maddelerin ait olduğu faktörler görülebilmektedir.



Şekil 9. Üretilen DFA Modeline Ait Yol Şeması

İç tutarlığın en yaygın olarak kabul gören ölçütü Cronbach alfa katsayısıdır. Dönüşümcü liderlik ölçeğinin Cronbach alfa katsayısı 0.972, etkileşimci liderlik ölçeğinin Cronbach alfa katsayısı 0.792, serbest bırakıcı liderlik ölçeğinin Cronbach alfa katsayısı 0.905, duygusal bağlılık ölçeğinin Cronbach alfa katsayısı 0.885, devam bağlılığı ölçeğinin Cronbach alfa katsayısı 0.806, normative bağlılık ölçeğinin Cronbach alfa katsayısı 0.663, performans ölçeğinin Cronbach alfa katsayısı 0,902 olarak hesaplanmıştır.

Cronbach alfa değerlerine yönelik literatürde farklı yorumlar olmakla birlikte genel olarak Kabul görmüş yaklaşım Tablo 23'de gösterilmiştir.

Tablo 23. Güvenilirlik Katsayıları

Cronbach Alfa Değeri	Cronbach Alfa Değerinin Yorumlanması
$\alpha \geq 0.9$	Ölçeğin iç tutarlılığının yüksek olduğunu,
$0.7 \leq \alpha \leq 0.9$	Ölçeğin iç tutarlılığının olduğunu,
$0.6 \leq \alpha \leq 0.7$	Ölçeğin iç tutarlılığının kabul edilebilir olduğunu,
$0.5 \leq \alpha \leq 0.6$	Ölçeğin iç tutarlılığının zayıf olduğunu,
$\alpha \leq 0.5$	Ölçeğin iç tutarlılığının olmadığını göstermektedir.

Kaynak: Sürücü vd. (2021:79)

Tablo 23 incelendiğinde ölçeklerin iç tutarlılığının kabul edilebilir ve yüksek seviyede olduğu söylenebilir.

Araştırma kapsamında değişkenlere ait ortalama, standard sapma ve korelasyon değerleri Tablo 24’de gösterilmiştir.

Tablo 24. Değişkenlere ait Ortalama, Standard Sapma ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Ortalama	Ss.	1	2	3	4	5
1. Değişimci Liderlik	3.85	0.75	1				
2. Etkileşimci Liderlik	3.32	0.68	-0.70	1			
3. Serbest Bırakıcı Liderlik	4.00	0.76	0.718**	-0.161	1		
4. Örgütsel Bağlılık	3.23	0.51	0.486**	-0.264**	0.349**	1	
5. Performans	4.08	0.67	0.302**	0.111	0.037	0.320**	

**p<0.01; *p<0.05

Tablo 24 incelendiğinde, değişimci liderlik ile örgütsel bağlılık ve performans arasında; etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasında; serbest bırakıcı liderlik ile örgütsel bağlılık arasında; örgütsel bağlılık ile performans arasında pozitif yönlü; etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasında negative yönlü bir korelasyon olduğu görülmüştür.

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Liderlik stillerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin tespiti için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analiz sonuçları Tablo 24’de verilmiştir.

Tablo 25. Örgütsel Bağlılığa Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	Örgütsel Bağlılık	
	Model 1	Model 2
Cinsiyet	0.2519	0.1453
Medeni Durum	0.2519	-0.2081
Öğrenim Durumu	0.3890	-0.0551
Şirkette Çalışma Süresi	1.2815**	0.0170**
Pozisyon	0.0421	-0.0404

Değişimci Liderlik		0.3729***
Etkileşimci Liderlik		-0.1832**
Serbest Bırakıcı Liderlik		-0.0186
F	1.57	8.57
R ²	0.0624	0.3734
Δ R ²	0.0227	0.3299

***p<0.001; **p<0.05

Hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında demografik değişkenler kontrol altına alınmış, ikinci aşamasında bağımsız değişkenler modele dahil edilmiştir. Demografik değişkenler kontrol altında iken; değişimci liderliğin ($\beta=0.3729$, $p<0.001$) örgütsel bağlılığı anlamlı ve pozitif yönde etkilediği, etkileşimci liderliğin ($\beta= -0.1832$, $p<0.05$) örgütsel bağlılığı anlamlı ve negative yönde etkilediği, serbest bırakıcı liderliğin ($\beta= -0.0186$, $p>0.05$) örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda H₁ ve H₂ kabul edillirken H₃ kabul edilmemiştir.

Liderlik stillerinin performans üzerindeki etkisinin tespiti için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analiz sonuçları Tablo 26'da verilmiştir.

Tablo 26. Performansa Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	Performans	
	Model 1	Model 2
Cinsiyet	-0.25185	-0.34249
Medeni Durum	0.07315	0.05028
Öğrenim Durumu	0.18520**	0.13196
Şirkette Çalışma Süresi	0.00503	0.00740
Pozisyon	0.04175	0.05705
Değişimci Liderlik		0.47852***
Etkileşimci Liderlik		0.13532**
Serbest Bırakıcı Liderlik		-0.31933**
F	1.74	4.21
R ²	0.0686	0.2267
Δ R ²	0.0291	0.1729

***p<0.001; **p<0.05

Hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasında demografik değişkenler kontrol altına alınmış, ikinci aşamasında bağımsız değişkenler modele dahil edilmiştir. Demografik değişkenler kontrol altında iken; değişimci liderliğin ($\beta=0.47852$, $p<0.001$) ve etkileşimci liderliğin ($\beta= 0.13532$, $p<0.05$) performansı anlamlı ve pozitif yönde etkilediği, serbest bırakıcı liderliğin ($\beta= -0.31933$, $p<0.05$) performansı anlamlı ve negative yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda H_4 , H_5 ve H_6 kabul edilmiştir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Yoğun rekabetin ve değişen şartların yaşandığı iş hayatında, liderlerin tutum ve davranışları daha önemli hale gelmiş olup, liderin sergiledikleri davranışlarının izleyiciler üzerinde büyük etkisi olduğu aşikardır. Liderlerin sergiledikleri davranışlar, izleyicilerin iş performansı ve örgütsel bağlılığını etkilemektedir. Örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar, sergiledikleri davranışlara göre, içinde bulundukları örgütün değerlerini özümseme derecelerini ve bağlı olduğu örgütte kalma isteklerini göstermektedir. Yapılan araştırma sonuçlarının bir çoğu liderlik modellerinin örgütsel bağlılığa olan etkisini ortaya çıkarmış olup, örgütsel bağlılığı sağlamada liderlere düşen görevlere değinilmiştir.

Söz konusu görüşler üzerine oturan bu çalışmada, algılanan liderlik ile örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek ve liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasında ilişki aranmıştır. Literatür sonuçlarından da anlaşılacağı üzere dönüşümcü liderler örgütlerine yönelik güçlü bir motivasyon ile kendilerine güvenmelerini sağlamaları halinde güçlü bir örgütsel bağlılık ile karşılaşacağı aşikardır. Güçlü bir motivasyon ve destek hisseden çalışanlar bireysel çıkarlardan öte örgüt menfaatine yönelik performans sergilemektedirler.

Örgütlerin etkin şekilde var olabilmeleri için örgütteki kişilerle olan iletişim bağı en iyi yöneten, onlara lider olabilen, örgütünü etkileyerek daha iyi performans getirisi sağlayan yöneticilere ihtiyaç her zaman vardır. Performansın etkin bir şekilde alınabilmesine yönelik istenen yönetim duygusu örgütler tarafından farklı gerekçelerde kullanılabilmektedir.

Araştırma sonuçlarının ve sonuçlara yönelik yapılan analizlerin göstergeleri incelendiğinde değişkenlerin birbirlerine olan etkileşimleri analiz edilmiş ve aşağıdaki sonuçlar gözlemlenmiştir. Araştırmanın sonuçları olarak, dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığı anlamlı ve pozitif yönde etkilediği, etkileşimci liderliğin örgütsel bağlılığı anlamlı ve negative yönde etkilediği, serbest bırakıcı liderliğin örgütsel bağlılığı anlamlı etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Liderlik stillerinin performansa olan etkisi incelendiğinde ise dönüşümcü liderliğin performansı anlamlı ve pozitif yönde etkilediği, etkileşimci liderliğin performansı anlamlı ve pozitif yönde etkilediği, serbest bırakıcı liderliğin performansı anlamlı ve negative yönde etkilediği anlaşılmıştır.

Bu araştırma çalışmasında ulaşılan önemli sonuçlardan biri de personellerin devam bağlılıkları ve normatif bağlılıklarının göreve odaklı liderlik stillerinden yüksek düzeyde etkilendiği denilebilir. İnsana odaklı liderlik stillerinin devam bağlılığına anlamlı etkisi olmamaktadır. Bunun nedeni ise, devam bağlılığı boyutunda çalışanların kendilerini kurumda zorunlu sebeplerden dolayı kalma duygusuna sahip olduğundan bireyler arası ilişkilerin seviyesi etkililik düzeyi yüksek olmamaktadır. İnsan odaklı liderlik stillerinin normatif bağlılık boyutu üzerinde olumlu etkisi vardır ancak anlamlılık düzeyi göreve odaklı liderlik modeli kadar yüksek değildir. Devam bağlılığı boyutunda personeller kurumlarına daha fazla çaba gösterdikleri ve zaman ayırdıklarını, yatırım yaptıklarını hissettiklerinden çalıştıkları kurumda kalmayı kendilerinde bir zorunlu faktör olarak hissederler. Personellerin örgüt ya da kurumdan ayrılması halinde farklı bir iş bulamayacağını düşüncesiyle de çalıştıkları kurumda kalmak isterler. Normatif bağlılık boyutunda ise personeller beraber çalıştıkları örgütte kalmayı kendilerine biçilmiş görev olarak hissederler. Normatif bağlılık hisseden personeller, kendilerinin kötü zamanlarda balı olduğu örgütün kendilerine iş verdiğini bu yüzden aynı örgütte çalışması gerektiğini kendilerinin bir borcu olarak hissederler.

Göreve odaklı liderlik modeline sahip liderler, işe ve görevi odaklı olduğundan devam bağlılığına sahip çalışanların ve normatif bağlılığa sahip çalışanların da aynı eğilimde olması durumunda göreve odaklı liderlik stillerinin devam bağlılığına ve normatif bağlılığına yüksek düzeyde etki etmesi çıkarımını yaptırmaktadır. Lider kişilerin otorite ve disiplin derecesi bu bağlılık düzeyinde etkili olabilmektedir.

Katılımcıların örgütlerinde çalışmaya devam etme güdülerini bağlı oldukları zorunluluğa dayalı olduğundan, liderler, çalışan beklentilerini çok iyi analiz edebilmeli ve örgütsel bağlılıklarını normatif ve devam bağlılığından ziyade duygusal bağlılık hissetmeleri için çaba sarf etmeli, bu yönde yönlendirmelidir. Mecburiyet ve/veya ihtiyaç kaynaklı olmadan duygusal yönden çalışmaya devam etmesi arzulanan sonuç olup, bunun gerçekleşmesi halinde örgüt üyesinin bireysel çıkarlarından öte örgüt menfaatine yönelik performans sağlanacaktır. Çalışanlarıyla sürekli etkileşimci halinde olarak, örgüt içinde alınan kararlara katılım sağlayan dönüşümcü liderler, örgütsel bağlılığı artıracaktır. Katılımcı yönetim modeliyle çalışanların performansları hakkında ulu orta eleştiride bulunmadan, birebir geri bildirimde bulunmak onların motivasyonu ve örgütsel bağlılığı

üzerinde etkili olacaktır. Böylece yapılan iş ile ilgili alınan kararlarda söz sahibi olan çalışanlar örgütte çalışmaktan memnun olarak örgütsel bağlılıkları artacaktır. Başka bir anlatımla, örgütlere sorumluluk ve söz hakkı verilmesi önerilmektedir.

Yöneticiler, çalışanların performans takibini belirli periyotlarda etkili olacak şekilde yapmalıdır. Performansları farklı olan çalışanların benzer çalışma ve izin sürelerine sahip olması durumunda performansı yüksek olan çalışanların motivasyonunu kaybetmesine neden olmakta ve zamanla çalışma arzularını kırmaktadır. Performansı yüksek olan çalışanlara düşük olanlara nazaran daha yüksek maaş ve izin süresi gibi ödüller uygulanması durumunda, performansı düşük olan çalışanlar da bu ödüllerden faydalanabilmek için düşük olan performanslarını yükseltmeye yönelik çaba sarfedeceklerdir. Yöneticiler çalışanlarıyla belirli periyotlarda toplantılar organize ederek, çalışanların performanslarını değerlendirmelidir. İlerleyen dönemlerde küçük bir sorunun büyümemesi için olası bir soruna zamanında müdahale etmek kurum ve yönetici açısından önemlidir. Çalışanların sorunlarını önemseyen bir lider, çalışanlar tarafından her zaman saygıyla karşılanacak olup, bu durum çalışanların performansını olumlu etkileyecektir.

Örgütlerin sürekli yarışma halinde olduğu bu dönemde liderlerin en gerekli özelliği olan etmeni, örgütün işletme dinamiğini çok iyi kanıksayarak örgütün potansiyelini etkili şekilde ortaya çıkarmasını sağlaması örgüt için önemi çok yüksektir. Ayrıca örgütler, bağlı oldukları liderlerin aidiyet kavramlarının yüksek olmasına da çok önem vermekte, gerektiğinde örgütü kendi ailesi gibi gören yöneticilerin olmasının performans çıktısını olumlu yönde etkilediği, bunu etkili şekilde sağlamak için personel seçiminin bu yönde yapılması ve buna yönelik gerekli eğitimleri almalarının sağlanması gerektiği aşıkardır.

Bu tür araştırmalar sayesinde, örgütsel bağlılığın önemini ve örgütsel bağlılığı sağlama noktasında benimsenen liderlik modellerinin etkisi ortaya konulmakta, bağlılığı ve performansı arttırmayı amaç edinen yöneticilerin dikkatini bu konulara çekmektedir. Bu yüzden örgütsel bağlılık, performans ile algılanan liderlik modeli arasındaki ilişki araştırılması gereken konular olarak önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Adair, J. (2004). *Bir Lider Nasıl Yetişir*. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Akiş, Y. (2004). Hizmetkar Lider. *CEO*, 18-22.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A., & Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü.
- Aktaş, H., & Eylem, Ş. (2014). Örgütsel Sessizlik İle Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü Ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(28), 24-52.
- Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. (2008). *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation. *Academy of Management Journal*, 33(4), 847- 859.
- Antonakis, J., Bruce, A., & Nagaraj, S. (2003). Context and Leadership: An Examination of The Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using The Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261–295.
- Atlı, N. (2021). *Çalışanların Kişilik Özellikleri ve Esnak Çalışmanın Performansa Olan Etkisi*. İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Bahçeşehir Ü.
- Avolio, B., & Bass, B. (1995). *MLQ*. USA: Mind Garden.
- Avolio, B., & Bass, B. (2002). *Developing Potential Across a Full Range of Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Avolio, B., & Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Ay, F., & Keleş, K. (2017). Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansı Üzerinde Etkisi. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6(4), 193-203.
- Bakan, İ. (2012). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavramı, Kuram Sebep ve Sonuçlar*. Ankara: Gazi.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond*. Newyork: The Free Press.
- Bass, B. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.

- Bass, B. (1999). Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Bass, B., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership*. Free Press.
- Bass, B., & Riggio. (2006). *Transformational Leadership*. New Jersey: Taylor&Francis.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125- 139.
- Bayyurt, N., & Kılıç, C. H. (2017). Liderlik Tarzının Örgüt Bağlılığına Etkisi: Bir Hastane Araştırması. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 5(2), 1-13.
- Begeç, S. (1999). Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulamaları. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Bennis, W. (1998). Rethinking leadership: True leaders imbue work with meaning. *Executive Excellence*, 15, 7-8.
- Bertocci, D. (2009). *Leadership In Organizations: There Is a Difference Between Leaders and Managers*. Lanham: University Press of America.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Blau, G., & Boal, K. (1987). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *Academy of Management Review*, 56, 288-301.
- Bolat, O., & Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(9), 75-94.
- Borman Walter, C., & Motowidlo Stephan, J. (1993). *Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance*. san francisco: Jossey-Bass Publications.
- Bostancıoğlu, E. (2019). *The Effects Of Human Resources Management Practices On Jobsatisfaction: A Research On Teachers In Secondary Education Institutions, (Unpublished Master's Thesis)*. İstanbul: Marmara University, Institute Of Social Sciences.
- Bowditch, J., Buono, A., & Stewart, M. (1990). *A primer on Organizational Behavior*. Newyork: Willey Book .
- Budak, G. (2003). *Liderlik ve liderlik kuramlarına bütünleşik bir yaklaşım*. İzmir: Eylül Üniversitesi Yayınları.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. Newyork: Harper & Row Publishers.

- Cengiz, A. (2001). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.*, 60-61.
- Chaudhry, A., & Javed, H. (2012). Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 258-264.
- Collins, C., & Haydon, J. (2011). *Leadership and Management Development*. New York: Oxford University Press.
- Colquitt, J.; LePine, J; Wesson,, M. (2015). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. Irwin: Mcgraw-Hill Publications.
- Coutler, M. (1998). *Strategic Management in Action*. New Jersey: Prentice Hall.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*. Ankara: seçkin.
- Çelik, M. (2000). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Bir Uygulama Doktora Tezi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 21.
- Çetin, M. (2017). *Güncel Liderlik Kuramları*. (Edt: Çetin, M). Ankara: Nobel.
- Çimendereli, S. (1994). “Liderlik Yaklaşımları ve Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). *İstanbul Üniversitesi S.B.E*, 23.
- Çoğaltay, N., Karadağ, E., & Öztekin, Ö. (2014). Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Bir Meta-Analiz Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(4), 483-500.
- Daft, R., & Patricia, L. (2002). *The Leadership Experience*. America: Thomson South-Western.
- Dalakçı, S. (2019). *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörlerin Değerlendirilmesi*. Karabük: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi.
- Danışmaz, A. (2021). Zorunlu Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Başarma İhtiyacının ve İşte Var Olamamanın Düzenleyici Rolünün İncelenmesi. *YTÜ Sosyal Bilimler Doktora Tezi*.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki Glığiye Kavramsal Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 115-132.
- Dick, G., & Beverly, M. (2001). Managerial Factors and Organisational Commitment - A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff. *International Journal of Public Sector Management*, 14(2), 111-129.

- Dinçer, Ö. (1992). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul.
- Doğan, H. (2002). İş görenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü. *Ege Akademik Bakış Ekonomi, İşletme, Uluslar Arası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi*, 2(2), 69-76.
- Dolu, B. (2011). *“Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*. Isparta: Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Downton, J. (1973). *Rebel Leadership*. Free Press.
- Dunham, R., Grube, J., & Castañeda, M. (1994). Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 370-380.
- Durmaz, H. (2007). *“Likert’in Sistem 4 Yaklaşımına Göre Özel Dershanelerdeki Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Örgüt Kültürü ile Karşılaştırılması”*, (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi S.B.E.
- Durna, U., & Veysel, E. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Ekici, M. (2006). *Vizyoner Liderlik*. Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.
- Erçetin, Ş. Ş., Çevik, M. S., & Çelik, M. (2018). *DergiPark*, 1(2), 109 - 124.
- Erdal, M. (2007). *İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Kahramanmaraş.
- Eren, E. (2003). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (12 b.). İstanbul: Beta Y.
- Forsyth, D. (2008). *Leadership: The Key Concepts*. New York: Routledge.
- Gök, S. (2018). *Farklı İnançlara Sahip Çalışanlar Açısından Çalışma Ahlakı Değerlerinin İş performansı Üzerine Etkisi*", Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi S.B.E.
- Gustains, J. (2004). *Autocratic Leadership*. London: Encyclopedia of Leadership.
- Güçlü, N. (2006). Örgütsel Değişim Yönetimi. *Dergi Park*, 13, 61.
- Gül, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirilmesi. *Yönetim ve Ekonomi*, 10(1).
- Güngör, G. (2018). *Örgütsel Stresin, Çalışanların İş Performansına Etkisi ve İstanbul İlinde Bir Alan Araştırması*", Yüksek Lisans Tezi. *Beykent Üniversitesi S.B.E.*, İstanbul.

- Hodgetts, R. (1991). *Organizational Behaviour: Theory and Practice*. Maxwell Macmillan International Publishing Group.
- Hogan, R., & Hogan, J. (2001). Assessing Leadership: A View From The Dark Side. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 40-51.
- House, B., & Arthur, R. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory. *Organization Science*, 4, 577-594.
- House, R., & Javidan, M. (2002). Leadership and Cultures Around the World: Findings from GLOBE. *Journal of World of Business*, 37, 3-10.
- Hoy, W., & Miskel, C. (2012). *Eğitim Yönetimi Teori Araştırma ve Uygulama*. Çeviri Editörü: Selehattin Turan. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- İnce, M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Karahan, A. (2008). Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 145-162.
- Karahan, A. (2009). Hekimlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 421-432.
- Keleş, H. (2006). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine ilişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma. *Doktora Tezi Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 63.
- Kılınç, D. (2013). *Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri ve Kendi Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları Arasındaki İlişki*. Mersin: Çag üniversitesi yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Kirkman, B., & Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Journal*, 41(1), 58-74.
- Klatt, B., & Hiebert, M. (2000). *The Encyclopedia of Leadership*. McGraw-Hill.
- Kurt, E. (2013). Algılanan Sosyal Destek ve İş Performansı İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Etkisi: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma”. Yüksek Lisans tezi. *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara.
- Loke, J. (2001). Leadership Behaviours: Effects on Job Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment. *Journal Of Nursing Management*, 9, 191-204.
- Malhotra, N., Budhwar, P., & Prowse, P. (2007). Linking Rewards To Commitment and Empirical Investigation of Four UK. *International Journal of Human Resource Management*, 18(12), 2095–2128.

- Marshall, E. (2006). *Transformational Leadership in Nursing*. New Ypprk: Springer Publishing.
- Mccoll, K., Janet, R., & Ronald , A. (2005). Subordinate–Manager Gender Combination and Perceived Leadership Style Influence on Emotions, Self-Esteem and Organizational Commitmen. *Journal of Business Research*, 58, 115-125.
- Meyer, J. P., & Allen, N. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J., & Lynne, H. (2001). Commitment in The Workplace Toward A General Model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J., & Natalie, A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.
- Moore, L., & Rudd, R. (2006). Leadership Styles of Current Extension Leaders. *Journal of Agricultural Education*, 47(1), 6-16.
- Nicholls, J. (1994). The Paradox of Managerial Leadership. *Journal of General Management*, 18(4), 1-14.
- Northouse, P. (2016). *Leadership: Theory and Practice (7th Edition)*. Inc.: SAGE Publications.
- Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Öğretmen Performansına Etkisi. (2020). *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), 1-18.
- Öcal, H., & Özalp, İ. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 207-227.
- Özdemir, İ. (2020). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin ders denetim yeterliklerine etkisi yayımlanmamış yüksek lisans tezi.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özgen, Ç. (2020). *Hizmetkar Liderliğin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü*. İstnabul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Ensitüsü.
- Özkalp, E., & Kırel, Ç. (2005). *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayını.
- Özutku , H. (2008). Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *dergipark*, 2(37), 79-97.

- Ray, S., & Ray, I. (2018). Understanding Democratic Leadership Some Key Issues and Perception with Reference to India's Freedom Movement. *Afro Asian Journal of Social Sciences*, 3(1).
- Reichers, A. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 10(1), 465-476.
- Richardson, H., & Robert, V. (2005). Integrating Managerial Perceptions and Transformational Leadership Into A Work-Unit Level Model of Employee Involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 561-589.
- Rowden, R. (2000). The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(1/2), 30-35.
- Sabuncuoğlu, Z., & Gümüş, M. (2008). *Örgütlerde İletişim*. Arkan.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji* (4. b.). Bursa: Furkan Ofset.
- Saltık, Z. (2016). Stresin İşgören Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Yüksek lisans tezi . *Nevşehir Üniversitesi*, Nevşehir.
- Saruhan, S. C., & Yıldız, M. L. (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Sert, Ş. (2015). *Stratejik Liderlik - Çağ ve Nema Öğretim İşletmeleri Genel Müdürlüğü Stratejik Liderlik Uygulamaları Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sevinçtekin , H. (2020). Bir yükseköğretim kurumunda algılanan liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki. *Eskişehir Üniv. yayımlanmamış yüksek lisans tezi*.
- Sigler, T., & Pearson, C. (2000). Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment. *Journal of Quality Management*, 5, 27-52.
- Songur, A., & İnce, N. (2020). Liderlik Uygulamalarının Çalışan Motivasyonuna ve Performansına Olan Etkisi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*.
- Stewart, V. (1987). *Helping For The Poor Performer*, *Personel Management Handbook*. England.
- Şafak, B. (2004). Çalışan ve Yönetici Açısından Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Şahin, A. (2004). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 523-547.
- Şimşek, Ö. (2006). İnsan dinamiği kişilik özelliklerinin incelenmesine yönelik ölçek geliştirme çalışması. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). *Sakarya Üniversitesi*.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. (1973). *how to choose a leadership pattern*. Harward Buisness Rewiev.
- Tekbulut, G. (2017). Üniversitelerde Liderlik Stilleri, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Akademik Performans Arasındaki İlişkinin Bazı Değişkenler Bakımından İncelenmesi. *Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Doktora Tezi*. Hacettepe Üniversitesi.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14, 1-16.
- Tiryaki, T. (2005). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi.
- Tor, A. (2021). *Hastane Yöneticilerinin Yöneticilik Tarzlarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi: Buna Yönelik Araştırma*. İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi İ.A Üniversitesi.
- Tutar, H. (2007). Erzurum'da Devlet Ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 12(3), 97-120.
- Uncu, A., & Remziye, İ. (2019). Liderlik tarzlarının örgütsel bağlılığa etkisi. *Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi)*. İstanbul.
- Uygur, A. (2007). Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi.*, 27, 71-85.
- Üzüm, H. (2010). *Elit sporcuların stres düzeyleri ile örgütsel bağlılık ilişkisinin incelenmesi (Doktora Tezi)*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Vroom, V., & Yetton, P. (1973). Leadership and decision-making. *University of Pittsburgh Pre*, 10.
- Walumbwa, F. (2005). Transformational Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan And U.S. Financial. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 235–256.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organisation*. Free Press.

- Wincle, I. (2010). Contemporary Leadership Theories. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 256-265.
- Yammarino, F., & Shelley, D. (2005). Leadership and Levels of Analysis: A State-of-The-Science Review. *The Leadership Quarterly*, 16, 879– 919.
- Yeşilyurt, R. (2015). Okul müdürlerinin etkileşimci liderlik stilleri ile öğretmenlerin okula bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki. *yayımlanmamış yüksek lisans tezi*.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (8. b.). Ankara: Seçkin.
- Yıldırım, E. (2011). Çalışan Performansının Geliştirilmesinde Koçluk Uygulaması Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi. *Dokuz Eylül Üniversitesi*.
- Yücel, İ., & Daimi, K. (2014). Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(2), 50-53.

EKLER

EK-1: Etik Kurul Kararı

T.C.

TOROS ÜNİVERSİTESİ



BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU KARARI

Karar Tarihi	Toplantı Sayısı	Karar Sıra Sayısı
29.04.2022	4	96

Toros Üniversitesi İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde görevli Prof. Dr. Mustafa BEKMEZCİ'nin sorumlu araştırmacı, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Ceren KÜTLER' in yardımcı araştırmacı olarak yürütmesi öngörülen “*Algılanan Liderlik Modellerinin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi*” konulu tez araştırmasına ilişkin, 29.04.2022 tarihli ve 6906 sayılı başvuru, Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulunda görüşüldü.

Yapılan incelemeler sonucunda ilgili araştırmacının bilimsel araştırma ve yayın etiği açısından uygun olduğuna oy birliğiyle karar verildi.

	(İmza) Prof. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN Başkan	
(İmza) Prof. Dr. Fügen ÖZCANARSLAN Üye	(İmza) Prof. Dr. Sera Yeşim AKSAN Üye	(İmza) Prof. Dr. Adnan MAZMANOĞLU Üye
(İmza) Prof. Dr. Erkin ERTEN Üye	(İmza) Prof. Dr. Köksal HAZIR Üye	(İmza) Prof. Dr. Ünsal YETİM Üye

EK-2: Kurum İzin Yazısı



FW: Yüksek lisans araştırma projesi kapsamında anket onayı hak.

Merhaba,

Yüksek Lisans projeniz için, BY çalışanlarımızdan oluşturulacak belirli sayıdaki örneklem gruba anket uygulama talebiniz, **anketin içeriğinin (soruların) uygun olması ve anket paylaşımının, belirleyeceğiniz çalışanların yöneticilerine de bilgi vermek suretiyle, whatsapp ortamında yürütülmesi koşullarıyla** İnsan Kaynakları tarafınca uygundur.

Lisansüstü eğitiminizde başarılar dileriz.

İyi çalışmalar.



EK-3: Anket Formu

Liderlik Ölçeği Anket Soruları		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yöneticim ile gurur duyuyorum	1	2	3	4	5
2	Yöneticim kişisel çıkarların peşinde değildir	1	2	3	4	5
3	Yöneticime saygı duyarım	1	2	3	4	5
4	Yöneticim güçlü ve kendine güvenen biri olarak görünür	1	2	3	4	5
5	Yöneticim konuşmalarında değerlere vurgu yapar	1	2	3	4	5
6	Ahlaki değerleriyle bize örnek olur	1	2	3	4	5
7	Değerlendirme yaparken ahlaki değerleri göz önünde bulundurur	1	2	3	4	5
8	Konuşmalarında ortak misyonu vurgular	1	2	3	4	5
9	Olaylar hakkında iyimser konuşur	1	2	3	4	5
10	Davranışları güven uyandırır	1	2	3	4	5
11	Coşkulu bir şekilde konuşur	1	2	3	4	5
12	Önemli konulara dikkat çekme konusunda başarılıdır	1	2	3	4	5
13	Değerlendirme ve ilkeleri sürekli gözden geçirir	1	2	3	4	5
14	Farklı görüşleri öğrenmeye çalışır	1	2	3	4	5
15	Sorunların çözümünde yeni yollar üretir	1	2	3	4	5
16	Sorunların çözümünde farklı bakış açıları önerir	1	2	3	4	5
17	Çalışanlarıyla bireysel olarak ilgilenir	1	2	3	4	5
18	Çalışanlarının güçlü yönlerine odaklanır	1	2	3	4	5
19	İyi bir öğretmen ve koçtur	1	2	3	4	5
20	Hepimizi bireysel olarak tanır	1	2	3	4	5
21	Hatalarımızın üzerinde durur	1	2	3	4	5
22	Hatalarımızı arar ve ona odaklanır	1	2	3	4	5
23	Yanlışlarımızı takip eder	1	2	3	4	5
24	Kusurlarımızın üzerine odaklanır	1	2	3	4	5
25	Sorun ciddiye harekete geçer	1	2	3	4	5
26	İşe girişmekten kaçınır	1	2	3	4	5
27	Ne zaman ihtiyaç duyulsa ortada yoktur	1	2	3	4	5
28	Karar vermekten kaçınır	1	2	3	4	5
29	Sorularımızın yanıtlarını sürekli geciktirir	1	2	3	4	5

Örgütsel Bağlılık Ölçeği Anket Soruları		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kariyerimi bu kurumda tamamlamaktan mutluluk duyarım	1	2	3	4	5
2	Dışarıdan kişilere kurumumdan bahsetmekten hoşlanırım	1	2	3	4	5
3	Bu kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi görürüm.	1	2	3	4	5
4	Başka bir kuruma da buraya olduğum gibi kolayca bağlanabileceğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5	Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum	1	2	3	4	5
6	Kendimi bu kuruma duygusal olarak bağlı hissediyorum.	1	2	3	4	5
7	Kurumum benim için büyük anlam taşır.	1	2	3	4	5
8	Kendimi bu kuruma güçlü bir şekilde bağlı hissediyorum.	1	2	3	4	5
9	Başka bir iş bulmadan işimi bıraktığım takdirde yaşayacaklarımdan korkarım.	1	2	3	4	5
10	Şu anda istesem bile bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor.	1	2	3	4	5
11	Bu kurumdan ayrılmayı isteseydim hayatımdaki birçok şey altüst olurdu.	1	2	3	4	5
12	Bu kurumdan ayrılmak bana çok pahalıya mal olurdu	1	2	3	4	5
13	Şu anda kurumumda kalmak benim için bir istek olduğu kadar gereklilik meselesidir.	1	2	3	4	5
14	Bu kurumdan ayrılmayı göze alabilecek kadar seçeneğim yok.	1	2	3	4	5
15	Bu kurumdan ayrılmanın en ciddi sonuçlarından birisi önüme çıkabilecek alternatiflerin az olmasıdır.	1	2	3	4	5
16	Bu kurumda çalışmayı sürdürüyorum çünkü buradaki imkânlardan vazgeçmek istemiyorum.	1	2	3	4	5
17	Bugünlerde insanların çok sık kurum değiştirdiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
18	Bir kimsenin her zaman kurumuna bağlı kalmak zorunda olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
19	Bir kurumdan diğerine geçmek bana etik dışı görünüyor	1	2	3	4	5
20	Benim için kuruma sadakat önemlidir ve ahlaki bir zorunluluktur	1	2	3	4	5
21	Daha iyi bir iş teklifi alsam bile çalıştığım kurumdan ayrılmak bence doğru değildir.	1	2	3	4	5
22	Bana bir kuruma sadık kalmanın değerine inanmam gerektiği öğretildi	1	2	3	4	5
23	İnsanların kariyer hayatının çoğunu bir kurumda geçirdiği eski zamanlar şimdikinden daha iyiydi.	1	2	3	4	5
24	Bugünlerde kendini bir kurumun parçası olarak hissetmenin pek anlamı kalmadı	1	2	3	4	5

Performans Ölçeği Anket Soruları		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	işimde göstermiş olduğum performans düzeyim yüksektir	1	2	3	4	5
2	görevlerimi tam zamanında tamamlarım	1	2	3	4	5
3	iş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum	1	2	3	4	5
4	sunuğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim	1	2	3	4	5



T.C.



TOROS ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

YÖNETİM KURULU KARARLARI

Karar Tarihi	Toplantı Sayısı	Karar Sayısı
06.06.2022	08	76

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Başkanlığının 25.05.2022 tarih ve E-71392800-302.14.06-18619 sayılı, Ceren KÜTLER'in tez başlığı değişikliği konulu yazısı görüşüldü.

Enstitümüz İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı 209021009 numaralı öğrencisi Ceren KÜTLER'in, 17.05.2022 tarihinde yapılan tez savunma sınavında, savunma sınavı jüri üyelerinin önerisi üzerine, **“Algılanan Liderlik Modellerinin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi”** olan tez başlığının **“Liderlik Modellerinin Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi”** olarak değiştirilmesine, danışmanına duyurulmak üzere konunun anabilim dalı başkanlığına ve adı geçen öğrencinin e-posta adresine bildirilmesine oy birliğiyle karar verildi.

(imza) Başkan Prof.Dr.Köksal HAZİR Enstitü Müdürü	(imza) Dr.Öğr.Üyesi Gökçe MANAVKAT Enstitü Müdür Yardımcısı	(imza) Dr.Öğr.Üyesi Hüseyin Emre KANKAYA Enstitü Müdür Yardımcısı
(imza) Prof.Dr.Yüksel ÖZDEMİR Üye	(imza) Prof.Dr.Mustafa BEKMEZCİ Üye	(imza) Dr.Öğr.Üyesi Şafak EBSEK Üye

ASLI GİBİDİR

Nazmiye GÖKÇEL

Enstitü Sekreteri

Sayfa 1/1



T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İNTİHAL PROGRAMI RAPORU

İŞLETME ANA BİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Tarih: 22/04/2022

Tez Başlığı: Algılanan Liderlik Modellerinin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın;

- a) Giriş,
- b) Ana bölümler ve
- c) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 82 sayfalık kısmına ilişkin, 22/04/2022 tarihinde enstitü tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 12'dir.

Uygulanan filtrelemeler:

- ☐ 1- Kaynakça hariç
2- Alıntılar hariç
3- Benzer kelime sayısı 10 adet yapıldığında en fazla %10,

- ☒ 1- Kaynakça hariç
2- Alıntılar dahil
3- Benzer kelime sayısı 10 adet yapıldığında en fazla %30'u geçmemelidir.

Tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Yukarıda belirtilen başlıkta danışmanımla birlikte tamamlamış olduğum tezimin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir. Tezimin, tez yazım kurallarına uygun olarak ve intihal olmaksızın hazırladığımı taahhüt eder; intihal olması durumunda tez çalışmamın başarısız sayılacağını ve mezuniyetimin iptalini kabul ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Öğrencinin Adı Soyadı : Ceren KÜTLER

İmzası : Tarih: 22/04/2022

Yukarıda kişisel ve tez bilgileri verilen öğrencimin belirtilen başlıkta birlikte tamamlamış olduğumuz tez çalışması Turnitin intihal yazılım programında kontrol edilmiş ve etik bir ihlale rastlanmamıştır. İntihal yazılım programının rapor çıktısı ektedir. Ayrıca tezin fikir/araştırma sorusu, yöntem, bulgular ve tartışma kısımları özgün olup kısmen veya tamamen diğer çalışmalardan alınan kısımlar olduğu durumlarda kaynak belirtilmesine dikkat edilmiştir.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Danışmanın Unvanı-Adı-Soyadı : Prof. Dr. Mustafa BEKMEZCİ

İmzası : Tarih: 22/04/2022

Ek: İntihal yazılım programının rapor çıktısı (3.sayfa)

Algılanan Liderlik Modellerinin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi

Yazar Ceren Kütler

Gönderim Tarihi: 22-Nis-2022 01:10PM (UTC+0300)
Gönderim Numarası: 1817171835
Dosya adı: Ceren_K_tler_-Tezi-intihal_i_in.docx (664.89K)
Kelime sayısı: 18984
Karakter sayısı: 134537

Algılanan Liderlik Modellerinin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi

ORJİNALLIK RAPORU

% 12	% 12	% 3	% 3
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	acikbilim.yok.gov.tr	% 3
	İnternet Kaynağı	
2	www.acikerisim.aku.edu.tr	% 2
	İnternet Kaynağı	
3	hdl.handle.net	% 2
	İnternet Kaynağı	
4	toros.edu.tr	% 1
	İnternet Kaynağı	
5	Submitted to Bahcesehir University	% 1
	Öğrenci Ödevi	
6	toad.halileksi.net	% 1
	İnternet Kaynağı	
7	dergipark.org.tr	% 1
	İnternet Kaynağı	
8	tez.sdu.edu.tr	% 1
	İnternet Kaynağı	
9	birimler.dpu.edu.tr	% 1
	İnternet Kaynağı	

Alıntıları çıkart

Kapat

Eşleşmeleri çıkar

< %1

Bibliyografyayı Çıkart

üzerinde

