

T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

Burhanettin DEMİRCİ

LİDERLİĞİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

DANIŞMAN
Doç. Dr. Hakan ÇORA

İSTANBUL, Ağustos 2023

T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

Burhanettin DEMİRCİ
192025021

LİDERLİĞİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

DANIŞMAN
Doç. Dr. Hakan ÇORA

İSTANBUL, Ağustos 2023

T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

Burhanettin DEMİRCİ
(192025021)

LİDERLİĞİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih :
Tezin Savunulduğu Tarih : 07.08.2023

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Hakan ÇORA
Diğer Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Ali Poyraz GÜRSOY
Doç. Dr. Uğur Baran HANAĞASI

İSTANBUL, Ağustos 2023

BEYAN

Bu tez çalışmasının, kendi çalışmam olduğunu ve tezde kullanılan bilgileri etik kurallar dahilinde elde ettiğimi, daha önce üretilmiş olan ve yararlandığım bütün bilgi, fikir ve yorumları akademik kurallar içinde kullandığımı ve kaynak gösterdiğimi beyan ederim.

.....

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
Beyan	ii
İçindekiler	iii
Özet.....	v
Summary.....	vi
Şekil Listesi.....	vii
Tablolar Listesi	1
Bölüm 1. Giriş.....	2
Bölüm 2. Kavramsal Çerçeve	3
2.1. Liderlik	3
2.1.1. Liderlik Kavramı Ve Liderliğin Tanımı	3
2.1.2. Liderliğin Tarihsel Gelişimi Ve Liderlik Teorileri.....	4
2.2. İşe Bağlılık.....	14
2.2.1 İşe Bağlılık Tanımı Ve Tarihsel Gelişimi	14
2.2.2 Meyer Ve Allen Örgütsel Bağlılık Anketi	18
2.2.3 İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler	21
2.2.4 Örgüte Bağlılığın Sonuçları	24
A. Düşük Düzey Örgütsel Bağlılık.....	24
B. Orta Düzey Örgütsel Bağlılık	24
C. Yüksek Düzey Örgütsel Bağlılık.....	25
2.3. Örgüt Kültürü	26
2.3.1. Algılanan Örgüt Kültürü	29
2.3.2.Örgüt Kültürünün Öğeleri	31
2.3.3 Örgüt Kültürü Sınıflandırmaları	32

A. Hofstede'nin Kültür Modeli	32
B. Peters Ve Waterman'ın Örgüt Kültürü Sınıflandırması	34
C. Parsons Agıl Modeli	35
D. Miles Ve Snow'un Sınıflandırması	36
E. Edgar Schein'in Örgütsel Kültür Modeli	36
F. Ouchi' Nin " Z" Örgütsel Kültür Modeli	37
G. Cameron Ve Quinn Örgüt Kültürü Ölçeği;	38
H. Diğer Örgütsel Kültür Modelleri	41
Bölüm 3. Yöntem.....	42
3.1 Araştırmanın Amacı Ve Önemi.....	42
3.2 Araştırmanın Örneklemi	42
3.3 Araştırmanın Modeli Ve Hipotezleri	43
3.4 Verilerin Toplanması.....	44
3.4.1 Liderlik Ölçeği.....	44
3.4.2 Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	44
3.4.3 Örgüt Kültürü Ölçeği	44
3.5 Verilerin Analizi	45
3.6 Bulgular	45
3.6.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	45
3.6.2. Örgüt Kültürü Örgüt Bağlılığı Aracılığıyla Liderlik Modellerinin İncelenmesi	46
3.6.3. Örgüt Kültürünün Örgüt Bağlılığı Ve Liderlik Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi	47
Bölüm 4. Tartışma Ve Sonuç.....	48
Kaynakça	52

ÖZET

LİDERLİĞİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu çalışmada Türkiye İstanbul ilinde çalışanların, çalıştıkları kurumdaki liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın rolünün tespiti ve bu yapılar arasındaki ilişkinin modellenmesi hedeflenmiştir. Liderlik, işe bağlılık ve örgüt kültürü bakımından kavramsal çerçeve oluşturulurken literatür taraması yönteminden yararlanılmıştır. Örgüt kültürü ile liderlik stilleri arasında örgüt bağlılığının aracılık rolünü belirlemek amacıyla; Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği, çok faktörlü liderlik anketi (mlq) ve Quinn & Cameron örgüt kültürü değerlendirme aracı kullanılmıştır. Anket sonucunda elde edilen veriler spss statistics 24 programı ile değerlendirilerek anlamlandırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Liderlik ve İşe bağlılık

SUMMARY

A RESEARCH ON THE ROLE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN THE EFFECT OF LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL CULTURE

In this study, it is aimed to determine the mediating role of organizational commitment in the effect of leadership on organizational culture and to model the relationship between these structures. Literature review method was used while explaining the conceptual framework related to leadership, organizational commitment and organizational culture. Meyer and Allen's Three-Dimensional Organizational Commitment Scale, Multi-Factor Leadership Questionnaire (Mlq) and Quinn & Cameron Organizational Culture Assessment Tool were used to determine the effect of leadership and work commitment on organizational culture. The data collected as a result of the survey were evaluated and explain with the SPSS Statistics 24 package program.

Keywords: Organizational Culture, Leadership and Commitment

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>SAYFA NO</u>
Tablo 2.2. Üç Unsurlu Örgütsel Bağlılık Modeli	18
Tablo 2.3 Kültür Katmanları	30
Tablo 2.4 Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Tiplerinin Özellikleri	38
Tablo 3.3 Araştırmanın Modeli.....	43

TABLÖLER LİSTESİ

SAYFA NO

Tablo 2.1. Lider Yetenek ve Özellikleri.....	4
Tablo 2.2 Örgüt Kültürün Modellerinin Sınıflandırılması.....	41
Tablo 3.6 Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Bulgular.....	46
Tablo 3.7 Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık aracılığıyla Liderlik Model Katsayıları ...	47
Tablo 3.8 Örgüt Kültürünün Örgüte Bağlılık ve Liderlik Üzerindeki Dolaylı Etkisi....	48



BÖLÜM 1. GİRİŞ

İş dünyasından X kuşağı üyelerinin nerdeyse tamamının çekilmesi ve yerlerini Y kuşağına devretmeleri, Z kuşağının ise iş dünyasına adım attığı şu günlerde, iş gücünün değişimiyle iş dünyasındaki tüm kavramların değişiklik göstermeye başladığı görülmektedir. (Şentürk, 2016) Bu kapsamda uzun yıllardır önemini koruyan ve bu alanda yapılan geniş araştırmalara rağmen zaman içerisinde kültürün değişimiyle doğru orantılı olarak Örgütsel kültürün de değişime uğraması, örgüt kültürünün tekrar ele alınmasını zorunluluk haline getirmiştir. (Çora, 2019)

Kültür sosyal olarak öğrenilir ve üyeler tarafından aktarılır. Böylelikle kültür, kuruluşlar içindeki davranış kurallarını sağlar. Örgüt kültürü, Personele ne yapıp ne yapılmaması gerektiği konusunda rehberlik edebilir, Bu organizasyonun liderliği ise, organizasyonun temel değerleri ile başlar, daha sonra bir liderlik tarzına dönüşür. Astlar bu değerler ve davranışlar tarafından yönlendirilecektir. Öyle ki, lider ile astların davranışı giderek daha fazla yakınlaşır ve uyumlu bir hale gelir. Güçlü birleşik davranış haline geldiğinde, değerler ve inançlar geliştirildiğinden, güçlü bir örgüt kültürü ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucunda, örgütün üyeleri arasında tutarlı davranışlar çatışmaları azaltacak ve çalışanlar için sağlıklı çalışma ortamı oluşacaktır (Tsai1, 2011). Ayrıca, takip edilen liderlik stili, örgüt kültürünün oluşmasında önemli etkenlerin başında gelir. Güçlü liderlik stilleri ile karşılaşan takipçileri, kişiliklerini modelleme yoluna gider, onu benimser ve uygular. Bu davranışlar zamanla alışkanlıklara ve en sonunda da ortaklaşa öğrenme yoluyla paylaşılan normlara dönüşür (Stogdill, 1974).

Bundan önceki araştırmalar neticesinde, Örgüt kültürü ile bağlılık arasında ise pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Örgüt kültürü işgörenlerinin öncelikleri ile örgüt amaçları arasında bir köprü işlevi yaparak, bağlılığı etkilemektedir. Örgüt kültürü o örgütün işgörenleri arasında bir kimlik duygusunu geliştirerek örgütsel amaçlara katılımı teşvik eder ve örgüte bağlılığın oluşturulmasına ya da kuvvetlenmesini sağlamaktadır (Gülova, 2012).

Örgüt kültürünün gücü ile performansı arasında doğrudan bir ilişki olduğu genel görüşü bulunmaktadır. Özellikle, güçlü kültürlere sahip örgütlerin diğerlerine kıyasla daha yüksek performans gösterdikleri tespit edilmiştir. Güçlü örgüt kültürlerinde,

Çalışanların değerler, eğitim, yardımlaşma, kolaylaştırma, paylaşma gibi süreçleri içselleştirmesi desteklenmektedir. Bu yolla, çalışanlarda motivasyon, bağlılık ve performans artışı görülmekte ve turn over oranları azalmaktadır (Erdem, 2001).

Yukarıda yapılan tanımlamalar doğrultusunda örgüt kültürü üzerinde Liderlik ve işe bağlılığın etkisi araştırılmıştır. Bu kapsamda öncelikle liderlik, örgüt kültürü ve işe bağlılık konuları hakkında ayrı ayrı literatür taraması yapılarak incelenmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde bu kavramlar hakkında genel bilgiler verilmiştir. nc bölüm olan araştırma yönteminde, 388 çalışana anket yöntemi uygulanarak gerekli veriler toplanmıştır. Verilerin analiz edilmesine müteakip elde edilen sonuçlar yorumlanarak konuyla ilgili öneriler son bölümünde sunulmuştur. Yapılan bu çalışmanın, Yapılan bu çalışmanın, liderliğin işe bağlılığa etkisinde , örgüt kültürünün rlnn anlaşılmasında literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

BÖLÜM 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. LİDERLİK

2.1.1. LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİğİN TANIMI

Liderlik, ingilizce Lead “ nclk etmek ” sözcüğünden türemiştir. Lider ise sözlük anlamı bakımından ; “otorite sahibi olan, emir veren, ödüllendiren ve bir güce sahip olan kimse” olarak açıklanmıştır. (Topcu, 2015)Liderlik kavramı hakkında yapılan çalışmalarda bir çok farklı tanımlama yapılmıştır. Bu tanımlamalardan bazılarına aşağıda yer verilmiştir. (Yılmaz, 2010)

Liderlik literatürünün önemli eserlerinden olan Handbook of Leadership adlı eserde: Liderlik, “ gruplar ve üyeler arasında bir etkileşimdir. Liderler değişimin özneleri, diğer insanların onları etkilemesinden daha çok kendi eylemlerinin diğer insanları etkilediği kişilerdir (Stogdill, 1974). Liderlik, bir grup üyesinin motivasyonu veya gruptaki diğer kişilerin yeterliklerini değiştirdiğinde ortaya çıkar”. Ivancevich, Donnelly ve Gibson, liderliği bir kişinin üzerinde zorlayıcı bir etki olmadan hedeflere ulaşmak için

diğerlerini etkilemesi süreci olarak ifade edilir. Böylelikle liderlik, “belli hedeflere ulaşmak için bireyleri motive etmek üzere zorlayıcı olmayan etki kullanma girişimidir”. House ve diğerlerine göre liderlik ise “bir bireyin örgütün başarısına ve etkililiğine katkı sağlamak üzere diğer insanları etkileme ve motive etme becerisidir.” (Lunenburg, 2012)

2.1.2. LİDERLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ VE LİDERLİK TEORİLERİ

Liderlik ve liderler, tarih boyunca araştırma konusu olmuşlardır. Bu çalışmaların büyük bir kısmında liderliği ve lider kişi özelliklerini ortaya konulmaya yoğunlaşmıştır. Ancak bütün bu çalışmalar sonucunda tek ve ideal bir liderlik tipi oluşturulamamıştır. Bu nedenle ilk olarak liderlik olgusu üzerine yapılmış çalışmaların tarihsel gelişimini incelemek gerekir. İlk çalışmalarda liderin sahip olduğu ve lideri lider yapan bir takım nitelikler üzerinde durulmuştur. Daha sonra yapılan çalışmalarda ise liderin kişisel özellikleri, davranışları ve içinde bulundukları durumlar üzerinde durulmuştur. Son evrede ise modern liderlik teorileri oluşturulmuştur. (Zel, 2001)

2.1.2.1 KLASİK YAKLAŞIMLAR

A. BÜYÜK ADAMLAR TEORİSİ

Büyük adamlar teorisinin öncüsü Thomas Charlyle, 1841'de yazdığı “Kahramanlar Üzerine” adlı kitabında Sultan Mehmed, Napolyon, Hazreti Muhammed, İsa Mesih, Büyük İskender gibi devlet yönetimi, siyaset ve din vb. her alanda yaşam süren büyük insanları incelemiştir. Bu çalışmasında Carlyle, büyük adamları sıradan insanlardan ayıran benzersiz bir dizi özellik tespit etmiştir. Bu özellikler; çekicilik, komutanlar, inanırlılık, yüksek girişkenlik, muhakeme yeteneği, cesaret ve eylem olarak sıralanmıştır. (Kumar, 2013)

Bu görüşte; Liderler, karizma, zeka gibi tarihi şekillendiren kişisel özelliklerine doğuştan sahiptirler. Bu nedenle, büyük adam teorisi aynı zamanda genetik teori olarak da adlandırılabilir. Büyük Adamlar Teorisi, bu liderlerin anatomisinin, psikolojisinin ve kişiliğinin sıradan insanlardan farklı olduğunu öne sürmektedir. Bu nedenle, herkes lider olamaz ve lider olmak isteyemez çünkü liderlik Tanrı'nın insana bir armağanı olarak görülmektedir. (Uslu, 2019)

B. ÖZELLİKLER TEORİSİ

“Büyük Adamlar” teorisinin devamı niteliğinde olan Özellikler Teorisi; tıpkı öncesinde olduğu gibi liderlerin özelliklerini ön planda tutmaktadır. Özellikler teorisine göre Liderlik, kişinin özelliklerine bağlı olarak doğuştan gelen yetenekleri ile küçük yaşlarda edinilen bazı özelliklerin etkili olduğuna dayanır. Özellikler teorisinin amacı; Bu yetenek ve özellikleri belirlemek ve bu verilerin ışığında geleceğin liderlerini yetiştirmektir (Stogdill, 1974). Liderlerin sahip olduğu bu özellikleri belirlemeye yönelik Stodgil’in çalışması aşağıda örnek olarak gösterilmiştir.

Tablo 2.1: Lider Yetenekleri ve Özellikleri

ÖZELLİKLERİ	YETENEKLERİ
• Sosyal Çevreye Duyarlı • Durumlara Uyabilen • Hırslı ve başarılı • Girişken • İşbirlikçi • Kararlı • Güvenilir • Baskın • Enerjik • Israrlı • Kendinden emin • Stres Toleransı Yüksek • Sorumluluk Almaya İstekli	• Kavramsal Yetenek • Akıllı • Yaratıcı • Konuşmada Akıcılık • Grup görevi hakkında bilgili • İdari yetenek (organize) • İkna edici • Sosyal açıdan yetenekli • Diplomatik ve ince Düşünceli

Kaynak : (Stogdill,R. 1974)

Özellikler yaklaşımının, lideri anlamak için yetersiz olduğu geçmişte yapılan çalışmalarda tespit edilmiş ve teorinin eksik yönleri ortaya konmuştur. Bahsi geçen Lider

özelliklerinin, çoğu zaman tek bir kişide bir arada bulunması ihtimalinin düşük olmasıyla birlikte ve bazen liderin takipçilerinin liderden daha fazla bu özelliklere sahip olduğu örneklerle rastlanılmıştır. Bu özelliklerin bireyin, topluluk içerisinde lider olabilmesi için tek başına yeterli olmaması ve yine bu özelliklerin kolay ölçülebilir olmaması gibi sebepler, liderliği anlamak için yeni kuram arayışına neden olmuştur (Gün, 2018).

2.1.2.2 DAVRANIŞSAL LİDERLİK TEORİSİ

1960'larda liderlik teorisinin odak noktası karakter teoriden davranış teorisine doğru değişim gösterdi. Bu değişim ile birlikte Liderlerin, karakterleri yerine ne yaptıklarına odaklanılmaya başlandı. (Kumar, 2013)

Davranış bilimcilerine göre liderlik, bir gruptaki herhangi bir bireyin üstlendiği role ve bu rolün başka üyelere yaptığı tesire dayanan karşılıklı etkileşim sürecinden meydana gelmektedir. Başka bir açıdan bakıldığında "davranış"ın, liderin kişilik özelliklerinin dışı vurulması ya da yansıması olduğu söylenebilir. Farklı kişilik özellikleri taşıyan liderlerin aynı durumlarda farklı davranışlar gösterdiği birçok araştırmada açıkça görülmüştür. Bu teorinin ana çerçevesine göre, liderleri başarılı ve etkin yapan etken, liderin özelliklerinden ziyade, liderlik esnasındaki davranışlarıdır. Liderin astları ile iletişimi, yetki devri, ortak hedef seçimi şekli vb. gibi davranışlar liderliğin etkinliğini gösteren belirleyiciler olarak kabul edilmiştir. (YEŞİL, 2016)

Bu görüşe göre; Başarılı liderlik davranışlar, etkisiz davranışlardan ayırt edilebilir. Blake ve Mouton'lar Yönetsel İzgarası modeli, iyi bilinen bir davranış teorisi modelidir.

2.1.2.3 DURUMSAL LİDERLİK TEORİSİ

1950'lerden başlayarak araştırmacılar ilgilerini, liderlerin takipçilerine ve bulundukları çevresel etmenlere çevirmeye başlamışlardır. Bunun sonucunda ortaya çıkan durumsal liderlik teorisi; uygulanabilir, aynı zamanda tanınmış ve yararlı bir liderlik modeli olmuştur. Bu yaklaşım; iki kutuplu bir yaklaşım yerine önceki yaklaşımların eksik yönlerini ele alarak, daha gerçekçi bir yaklaşımla hem işin gereklerini

hem de durumun gereklerini gözeten liderin davranışlarını inceleyen bir yaklaşımı temsil etmiştir. Bu yaklaşım basitçe, bir durumsal lider kimi duruma göre farklı liderlik stilleri benimsemiş olabilir mantığına dayanır. Temel varsayımı, en uygun liderlik davranışının koşullara ve duruma göre değişeceğidir. Örneğin, bazı durumlarda daha katılımcı bir liderlik yaklaşımı gerekirken, bazı durumlarda otokratik liderlik yaklaşımı gerekebilir. Ayrıca aynı topluluğun içindeki farklı kademelerde, farklı liderlik tarzları gerekebilir. Yani ortaya çıkacak şartlara göre liderlerin yönetimde farklı yaklaşımlar sergilemeleri gerekebilir. (Gün, 2018)

Liderlik olayını koşulları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teoriye göre, liderin etkinliğini belirleyen faktör içinde bulunulan koşullardır. Yani liderlik süreci, lider, izleyiciler ve koşulları arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir. Liderliği, ortaya çıkabilecek farklı durumları da ele alarak açıklayan durumsallık yaklaşımına göre, liderliğin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır (DEMİR, 2010)

- Ortam koşullarının liderlik üzerine etkileri (örgütün özelliği)
- Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği (amaç-araç etkileşimi)
- Grup üyelerinin yetenekleri ve beklentileri
- Liderin kişisel becerileri ile liderlik görevinin yapıldığı hiyerarşik kademe ilişkileri

Durumsallık yaklaşımları arasında; Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı, HerseyBlanchard Modeli, Yol-Amaç Yaklaşımı, vb. sayılabilir. Bu yaklaşımların ortak noktası; görev ya da ilişki ağırlıklı bir liderlik tarzının her durum ve koşulda geçerli olmayacağı, bazı durumlarda görev merkezli bir liderlik tarzının etkinliğe neden olabileceği, bazı durumlarda da tersine ilişki merkezli bir liderlik tarzının verimli ve etkin olabileceği şeklinde ifade edilebilir (Çağlar, 2004)

Fiedler tarafından durumsal olumluluk kavramı veya takipçileri etkileme kolaylığı; ilişkiler, görev yapısı ve konum gücü lider-üye kombinasyonu olarak tanımlandı. Bu bakış açısıyla Fiedler, sekiz maddelik durumsal elverişlilik sınıflandırması yaparak, lider tarzını ölçmek için “En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı” olarak adlandırılan bir anket geliştirdi. Bu araştırması sayesinde, belirli liderlik tarzlarının bazı durumlarda daha etkili olduğunu tespit etti. Her ne kadar genel olarak bu teori göreceli basitliği

nedeniyle şüpheli bir şekilde uygulandıysada, bir lideri en elverişli olacak bir durumla eşleştirmeye yönelik araştırmaların başlangıcı oldu. (Cruz, 2011)

Devam eden çalışmalarda insanların analizini ve takipçilerin liderlikteki önemi dikkate alınmaya başlandı. Yol-hedef teorisinde; liderler, takipçilerin olumlu davranışlar geliştirmelerine yardımcı olarak hedeflerine veya istenen sonuçlara ulaşmalarını sağlayan kesişim noktası olarak görüldü. Vroom-Yetton teorisinde ise, liderlerin karar alırken takipçilerinin katılım düzeyi göz önüne alması gerektiğini savundu. Bu teoride ,liderin nasıl davranması gerektiğine karar vermesi için takipçilerinin neye ihtiyacı olduğunu cevaplamasına gerektiği vurgulandı. (Horner, 1997)

2.1.2.4 YENİ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI (POSTMODERN TEORİLER)

Günümüz küresel dünyasında, örgüt ve bireylerdeki değişimler liderlik konusuna bakışı da değiştirmiş ve modern bir bakış açısıyla yeni liderlik yaklaşımlarının oluşumuna neden olmuştur. Sürekliliği hız kesmeden devam eden değişimler ve yenilikler karşısında geleneksel liderlik yaklaşımlarıyla bu sürece ayak uydurabilmek imkânsız hale gelmiştir. Çünkü günümüzdeki ortam eskisinden daha çok belirsizlik ve risk barındırdığından dolayı insanları etkilemek ve yönlendirmek artık kolay olmamaktadır. Bu nedenle liderlik ile ilgili yeni bakış açıları ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Modern liderlik yaklaşımları olarak nitelendirilen bu yeni yaklaşımları aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür. (Yıldız, 2012)

A. Otoriter Lider :

Olumsuz liderlik tiplerinden biri otoriter liderdir. Otoriter (otokratik) lider anlamı, “tüm yetkiyi elinde tutup, gücü paylaşmayan ve emir veren lider türü” şeklindedir. Özellikle geleneksel yapıdaki toplumlarda sıklıkla görülür.

Otoriter (otokratik) lider özellikleri :

- Emir verirler.
- İnsanların kendisine mutlak itaat etmesini beklerler.
- Güç ve yetkinin tamamı kendilerinde tutarlar.
- Liderin olmadığı ortamlarda işleyen bir liderlik şeklidir.

B. Karizmatik Lider :

Birçok çalışmadan elde edilmiş olan genel tanımlara göre, karizma, "bir grubun (izleyicilerin) algılarının ve atıflarının; liderin nitelik ve davranışları tarafından, liderliğin yer aldığı durum ya da koşullar tarafından ve izleyicilerin gereksinimleri tarafından etkilenmesinin sonucu olarak elde edilen ve izleyicileri, liderin kendisi için harekete geçirebilen bir güç" olarak tanımlanmıştır (Alkın, 2006, s.100).

Weber'e göre karizma kavramı bir insanın olağanüstü özelliklerinden ve doğüstü güçlerinden kaynaklanmaktadır (İçinde Aktaran Deluga, 2001, s. 339). Çoğu araştırmacı da liderliği açıklarken "karizmatik", "vizyoner", "dönüşümcü", ya da "ilham verici" kavramlarını kullanmışlardır (House, 1992, s.6).

Conger ve Kanungo (1988) karizmatik liderleri karizmatik olmayanlardan ayıran ve karizmatik liderliğin doğasını ve dinamiğini ortaya koyan beş özellik belirlemişlerdir. Bunlar (YEŞİL, 2016):

- Durumu değerlendirme ve problemleri teşhis edebilme yeteneği,
- Vizyon ve planlama yeteneği,
- İletişim yeteneği,
- Örnek teşkil edici davranışlar sergileme yeteneği,
- Güçlendirme yeteneği.

C. Dönüşümcü Lider :

Dönüşümcü geliştirmeye odaklanan liderlik tarzıdır. Dönüşümcü liderler, takipçilerini kendini gerçekleştirme, benlik saygısı gibi daha üst düzey ihtiyaçlara ulaşma konusunda cesaretlendirir (Bass, 1985) ve takipçilerin motivasyonunun “özveri ve kişisel çıkarların üzerinde örgütsel amaçlara ulaşılmasını sağlar (Bass, 1995).

Takipçilerin ihtiyaçlarının gösterir ve ortak bir risk alma duygusu yaratır. Dönüşümcü liderler, takipçileriyle olan ilişkilerini çok sıkı tutar ve onların güçlendirme, başarı, öz yeterlik ve kişisel Gelişim ihtiyaçlarını karşılamaya özen gösterirler. Ancak liderlik stilleri, yeniliği etkileyen tüm faktörleri kapsamaz.

Dönüşümcü liderlik, çabalayan liderlerin girişimlerinin ötesine geçer. İşlemler veya şarta bağlı takaslar yoluyla takipçilerin mevcut ihtiyaçlarını karşılamak ödül davranışı. İletişim kurarak ve astların dikkatini yeni vizyonlara odaklayarak organizasyonlarının geleceği için enerjiyi harekete geçirerek değişimi kolaylaştırır. onların takipçileri. Bu tür liderlik güveni artırır ve takipçileri kademeli olarak harekete geçirir. varoluş kaygılarından başarı ve büyüme kaygılarına kadar uzanır ve genellikle takipçilerin liderlere dönüştürüldüğü güçlendirici bir ilişki ve liderler ahlaki temsilciler statüsüne yükseltilir (Church & Wacławski, 1996; Yammarino ve Dubinsky, 1994) Yurtkoru, E. Serra 2001

Takipçilerini motive ederek etkilemek ve ortak hedefler temelinde onların duygularına saygı duymak, inançlar ve değerler, tercih edilen seçenek dönüşümcü liderlik tarzıdır (MacGregor Burns, 2003).

I. İdealleştirilmiş Etki.

Takipçilerine liderlerini rol model almaları için ilham veren bir liderin özelliğidir. Karizma, idealleştirilmiş etkinin yerini alan alternatif bir terimdir. İdealleştirilmiş etki, ilham veren değerler yaratır ve insanlar arasında bir amaç duygusu doğurur. İdealleştirilmiş etki, doğası gereği ilham vericidir. Hayatta neyin önemli olduğuna dair tutumlar oluşturur. İdealleştirilmiş etki, karizmatik liderlikle ilişkilidir (Yukl,1999).

Çalışanlarına güvenen liderler, büyük başarıları güvence altına alabilirler. İdealize edilmiş liderler etkisi, yapıcı bir kendi kaderini tayin etme duygusu ile donatılmıştır. (Zakeer Ahmed Khan, 2016)

II. İlham Motivasyon.

İlham verici motivasyonun, takipçilerin bilincini geliştirmek, onları hedefe doğru yönlendirmek için örgütsel misyon ve vizyonun bir anahtar olarak kullanıldığı dönüşümcü liderlik boyutudur. “İlham verici motivasyon ile hedeflere, liderin kişiliği yerine örgütsel varoluş ilkesi ön plana çıkarılarak ulaşır” (Bass ve Avolio, 2004). Bu tarz bir lider, çalışanları örgütsel arayışta cesaretlendirir, içlerinden en iyisini çıkarmak için cesaretlendirir. Denetim olmaksızın karar vermeleri için takipçilerine daha fazla özerklik vererek çalışanları teşvik eder ve bu kararları vermeleri destek olur. Bu davranışı kullanan liderler, takipçileri için yüksek standartlar belirlemenin yanı sıra vizyonlarını net bir şekilde iletir ve onları normalin ötesinde gelişmeye teşvik eder (House ve Shamir, 1993). Başarılı yöneticiler, Çalışanlarına ilham vererek, ödüllendirerek ve düzelterek ve başarısız olduklarında onları değiştirerek her zaman aktif olarak çalışanlarını, böylece başkaları için fırsatlar yaratır. Kısacası, ilham verici motivasyon davranışına sahip liderler vizyon yaratır, çalışanları cesaretlendirerek, onlarla birlikte çalışarak ve onlara özerklik vererek çalışanlarını yönetir. (Zakeer Ahmed Khan, 2016)

III. Entelektüel Uyarım.

Entelektüel teşvik özelliklerine sahip liderler, entelektüel olarak takipçileri düşünmeye ve yaratıcılık oluşturarak zorluklarla mücadele etmelerini sağlarlar. Takipçilerinin karmaşık kararlar almaları için problem çözme teknikleri geliştirirler. Bu liderler, çalışanlara normal seviyelerinin üstüne çıkmada ve kendilerini geliştirme sorumluluğunu üstlenmelerinde yardım ederler (Avolio, 1999).

IV. Kişiselleştirilmiş Görüş.

Bu yaklaşımın amacı, çalışanların ihtiyaçlarını ve güçlü yönlerini belirlemektir (Atwater ve Bass, 1994). Bu tür liderler, çalışanlarının ihtiyaçları belirler,

arzu edilen işyeri davranışının gelişimini desteklemek için yeni öğrenim fırsatları yaratır ve hatta koçluk yaparlar.

D. Etkileşimci Lider :

Bir işlemsel lider koşul planını takip eder, İşlemsel liderler düzeltici eylemler, ödülleri ve hedef gibi koşulları kullanarak astlarını motive ederler. Örneğin, ödüller karşılığında iş başarmak gibi. Esas olarak çalışanlarından ne istendiğini ve bunu yapmaları halinde nasıl bir kazanç sağlayacaklarını açıklarlar. (Bass B. M. and Avolio B. 1990)

Etkileşimci liderlik, bürokratik otoriteye ve meşruiyete dayalıdır. Çalışma standartları, görevler ve görev odaklı hedeflerdir. Ayrıca, görev tamamlamaya ve çalışan uyumluluğuna odaklanma eğilimindedir. Ve bu liderler oldukça büyük ölçüde kurumsal çalışan performansını etkilemek için ödüller ve cezaları kullanırlar (Tracey & Hinkin, 1998).

I. Koşullu Ödül.

Koşullu ödül liderliği, sonuçlara ulaşmaya odaklanır. Dönüşümcü liderlik, bireysel yetenekleri kabul eder ve duygusal çekicilikler yoluyla coşku yaratır, Değerler ve inanç sistemlerinde, işlemsel liderlik, başkalarının istek ve ihtiyaçlarına hitap ederek uyumu sağlar. Bass ve Avolio'nun bu tanımından hareketle Çalışan çabalarının karşılığında somut maddi ödüller alır. Koşullu ödülü kullanan yönetici liderler çalışanlara yön gösterir ve böylelikle başarıya ulaşılır. Özetle, koşullu ödülün temel göstergeleri, yön belirleme karşılığında performansa dayalı maddi ödüller ve takımda güven ilişkisini kapsar. (Avolio, 1999)

II. İstisnaya Göre Yönetim (Etkin).

İstisnaya göre yönetim (aktif), laissez-faire liderliği ile karakterize edilen liderlik yöntemidir. İstisna ile yönetimi takip eden liderler (aktif) işi tatmin edici bir standartta bitirmek ve tekneyi sallamaktan kaçınmak için çalışanlarına doğal bir güven duyarlar.

"Bu liderlik türü, çalışanlara beklenen sonuçların ötesine geçmeleri için ilham vermez, ancak, eğer hedefe ulaşırsa, bu sistemin çalıştığı, herkesin memnun olduğu ve işlerin her zamanki gibi devam ettiği anlamına gelir" (Avolio, 1999). Özetlemek gerekirse, yönetim tarafından İstisnaya göre yönetimi takip eden liderler (aktif), çalışanlara güven duymakla birlikte, zayıf iletişim ile çalışanları takip ederek, statükonun sürdürülmesini sağlarlar.

III. İstisnaya Göre Yönetim (Pasif)

İstisnaya göre yönetim (pasif), Liderlerin kaçınması gereken işlemsel Liderlik tarzıdır. Liderlerin müdahale etmek için bekledikleri ve bazen geç kaldıkları anlamına gelir. "Bazen bir lider harekete geçmeden önce işlerin ters gitmesi için bekler" (Avolio, 1999).

E. Tam Serbestlik Taniyan Lider (Laissez-Faire Leadership)

Hem dönüştürücü hem de işlemsel liderler aktif liderlerdir. Aktif olarak müdahale eder ve sorunları önlemeye çalışırlar. Bu iki aktif liderlik biçimini araştırırken, genellikle son derece pasif olan **Laissez-Faire (Serbest Bırakıcı)** liderliğiyle karşılaştırılırlar.

Serbest bırakıcı lider, karar verme ve denetim sorumluluğundan kaçınır. Bu tür bir lider, reaktif veya proaktif olmaktan ziyade pasiftir. Bir bakıma, bu son derece pasif liderlik türü, liderliğin yokluğunu gösterir (KÖROĞLU, 2013). Lider merkezli diğer liderlik türlerinin aksine (etkileşimci ve dönüştürücü liderlik), tam serbesti taniyan liderlik, astlarının algıladıkları ihtiyaçlara cevap vermemesine odaklanan, kaçınma temelli takip merkezli bir liderlik biçimidir (Chaudhry, 2012)

Tam serbesti taniyan liderler, astlarına görevi ve ihtiyaçları olan materyalleri temin eder ancak onların sorularına cevaplamaz ve açıklamalarda bulunmazlar. Astlar, kendi faaliyetlerini planlamaları, kendi hedeflerini belirlemeleri için teşvik edilirler. Ancak tüm yaptıklarından sorumlu olacaklardır. Genel olarak, bu yaklaşım çalışanları çok az yönlendirme veya motivasyonla bocalamaya bırakır. Bu tip liderin takipçilerini motive etmek veya ihtiyaçlarını fark etmek ve tatmin etmek için hiçbir çabası yoktur. Bu

yaklaşım, çalışanların yüksek düzeyde yetenekli, deneyimli, eğitilmiş ve güvenilir olduğunda kullanmak için etkili bir stildir. (Sharma, 2013)

Tam serbesti tanıyan liderlik, bazı çalışmalarda çeşitli yazarlar tarafından liderin yokluğu, lidersizlik ve pasif liderlik şeklinde de adlandırılmıştır. Schyns ve Schilling, Serbest bırakıcı lider tarzının olumsuz etkilerine olsa da “yıkıcı” olarak değerlendirilmemesi gerektiğini; etkisiz bir liderlik tarzı olmasına rağmen, yalnızca olumsuz liderlik olarak kavramsallaştırabileceğini iddia etmişlerdir. Buna karşın Aasland, tam serbesti tanıyan liderlik davranışının yıkıcı liderlik davranışları arasında en yaygın olanı olduğunu belirtirken; Sayadi ise; lider davranışının en pasif hali olduğunu ileri sürmüştür. (Ulukök, 2022)

Her ne sebeple (eksiklik, yetersizlik vb.) olursa olsun, laissez-faire liderlik tarzının astlar ve örgütler üzerinde olumsuz etkileri hakkında tüm araştırmacılarca fikir birliği net bir şekilde görülmektedir.

2.2. İŞE BAĞLILIK

2.2.1 İŞE BAĞLILIK TANIMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

İşe (Örgütsel) bağlılık, örgütsel psikolojik araştırmalarda uzun yıllar büyük ilgi görmüştür. Tek boyutlu bir bakış açısıyla, örgütsel bağlılık ilk olarak Howard S. Becker tarafından bahsedilmiştir. Örgütsel bağlılığın bir artış olduğunu savunan Becker (1960), Yatırımın durmasıyla büyük bir “batan maliyet” olacağı korkusuyla, örgüt üyelerinin örgüte tek taraflı girdisinin devamlı olması ve psikolojik olarak çalışanların kalmaya devam etmek zorunda hissetmeleri gerektiğini dile getirmiştir. Çok boyutlu bir bakış açısıyla ise, ilk olarak Meyer ve Allen (1984) iki faktörlü bir duygusal bağlılık teorisi ve saha araştırmasına dayalı ve önceki deneyimleri özetleyen sürekli bağlılık teorisini ortaya koymuşlardır (Özütü, 2008)

Örgütsel bağlılık; çalışanlarının örgüte (veya onun parçalarına) ne ölçüde kendilerini ait görüyorduklarını ve ona bağlı hissettiklerini tanımlar. (Hill, 2013) Allen ve Meyer’a göre , Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerini benimseme derecesi, örgütlerine karşı hissettikleri duygusal bir bağlılık ve örgütte çalışmaya devam etme isteği olarak açıklanabilir (Allen ve Meyer, 1996: 252).

İşe bağlılık, farklı biçimlerde ifade edilmiş ve ölçülmüştür. Birçok araştırmacı işe bağlılığı tutumsal ya da davranışsal bakış açısıyla ele almıştır. İşe bağlılık tutumsal bakış açısıyla ele alındığında çoğunlukla örgüte duygusal bağlılık olarak değerlendirilmiştir. İşe güçlü bir biçimde bağlı olan kişilerin işyeriyle bütünleştiği, katılımcı ve örgütün bir parçası olmaktan memnun oldukları görülmüştür. İşe bağlılığı davranışsal açıdan değerlendiren araştırmacılar ise, çalışanların bir örgütte kalıp kalmama seçimleri ile bağdaştırmışlardır. Örneğin, çalışanın mevcut işyerinden vazgeçmesi bu işyerinin kendisine sunduğu prestij, yan gelirler vb. avantajlardan vazgeçmesi anlamına gelir. Örgütsel bağlılığa ilişkin bu iki bakış açısının örgütün amaçlarına, değerlerine bağlılık ile örgütte kalmaya isteklilik ve işgören devri ile ilişkilendirilmesi yönünden benzerlik gösterdikleri ifade edilebilir (Özutku, 2008).

İşe bağlılık, her biri işe bağlılığın mevcut durumu üzerinde güçlü bir etkiye sahip olan üç dönem boyunca gelişmiştir.

A. Erken Dönem – Yan Bahis Teorisi (Side – Bets)

Bu dönem, Howard Becker'in (1960), Bağlılığı, Yan bahis teorisi kullanarak kavramsallaştırmasına dayanmaktadır. Bu yaklaşım, bağlılık kavramı hakkında kapsamlı bir kavramsal çerçeve geliştirmeye yönelik ilk girişimlerden biriydi. Bu teoriye göre, bağlı çalışanlar belirli bir organizasyonda kalarak bir şekilde gizli yatırımlar yani "yan bahisler" yaparlar. "Yan bahisler" terimi Becker (1960) tarafından, birey tarafından değer verilen ve eğer o yapılırsa kaybedilecek olan yatırımların birikimine atıfta bulunmak için kullanılmıştır. Becker'a göre; kişinin tutarlı bir faaliyet örüntüsünde çalıştığı süre boyunca belirli maliyetlerin biriktiğini savundu ve bu nedenle her geçen gün organizasyondan vazgeçmesi daha zorlaşır. Bu yatırımları kaybetme tehdidi ile birlikte değiştirilecek veya telafi edilecek alternatiflerin yokluğu kişiyi örgüte taahhüt eder. Becker'in yaklaşımı, bağlılık süreci ile işten ayrılma süreci arasında yakın bir bağlantı görür.

Becker'in yaklaşımı ve onu temsil ettiği varsayılan ölçekler daha sonraki araştırmalar tarafından benimsenmiştir. Özellikle bağlılık ve işten ayrılma arasındaki yakın ilişki, daha sonraki yaklaşımların çoğunu etkilemiştir. Meyer Ve Allen tarafından özetlenen işe bağlılığın üç boyutundan biri olan Duygusal Bağlılık ölçeği, yan bahis yaklaşımının daha iyi test edilmesi için bir araç olarak geliştirilmiştir ve yan bahis yaklaşımının etkisi açıkça görülmektedir. (Cohen, 2007)

B. İkinci dönem: Psikolojik Bağlanma Yaklaşımı

İkinci dönemin ana yaklaşımı Porter ve meslektaşları tarafından geliştirilmiştir. (1974). Porter ve arkadaşları bağlılığı, diğer yapılarla kirlenmemiş, odaklanmış bir tutum olarak tanımlamaya çalışmışlardır. Böylelikle bağlılığın odağını somut yan bahislerden, kişinin örgüte duyduğu psikolojik bağlılığa doğru çevirmişlerdir. Buna göre Porter ve destekçileri tarafından bağlılık, “Bir bireyin belirli bir örgütle özdeşleşmesinin ve buna dahil olmasının gücü...” olarak ifade edilmiştir (Mowday, 1979)

İş tatminine alternatif bir yapı olarak bağlılığı göstererek, bazen işten ayrılmayı iş tatmininden daha iyi tahmin edebileceğini ileri sürülmüştür. Buradaki bağlılık, birbiriyle ilişkili üç faktörle karakterize edilmiştir. Bunlar;

1. organizasyonun hedefleri ve değerleri
2. kuruluş adına önemli ölçüde çaba sarf etme isteği
3. bir örgüt üyeliğini sürdürmek için güçlü arzu

Yukarıda belirtilen faktörler hakkında O'Reilly ve Chatman (1986), ilk maddeyi bağlanmanın psikolojik temeli, son ikisinin ise bağlanmanın sonuçları olduğunu savunmuşlardır. Bu faktörler ışığında, Mowday, Steers ve Porter (Mowday ve diğerleri, 1979) tarafından geliştirilen, 15 maddelik ve bu bağlılığı açıklayabilecek 3 faktör ile 5'li Likert tipi bir yanıt biçimi kullanılan Örgütsel Bağlılık Anketi (OCQ) tasarlanmıştır. (Cohen, 2007)

Örgütsel Bağlılık Anketi (OCQ) hakkındaki eleştiriler, ölçeğin bazı maddelerinin işten ayrılma niyetleri veya performans niyetleri ile ilgili olması olmuştur. Ayrıca tüm ifadelerin davranışsal tutumlardan çok niyetleri ifade ettiği başka bir eleştiri kaynağı olmuştur. Öte yandan, OCQ taraftarları, Kuruluşu desteklemek için eylemlerde bulunma isteğinin, davranışsal olmaktan çok bir zihniyeti yansıttığını iddia etmişlerdir. Tüm bu eleştirilerin getirisi olarak OCQ'ya alternatif olarak iki kaynaktan yeni çalışmalar gelmiştir. Bunlardan biri OCQ'ya kavramsal ve operasyonel bir alternatif olması için özel olarak geliştirilmiş Chatman yaklaşımı , ikincisi ise ilk olarak gelişmiş bir incelemeyi amaçlayarak başlayan ancak sonrasında daha uygun ölçekler kullanarak yan bahis yaklaşımının da dahil edildiği Meyer ve Allen'in çalışmasıdır. (Cohen, 2007)

C. Üçüncü Dönem: Çok Boyutlu Yaklaşımlar

O'Reilly ve Chatman (1986) ve Meyer ve Allen (1984) yaklaşımları, 1980'lerin başlarında geliştirilen ve önde gelen iki çok boyutlu yaklaşımdır. Bazı başka çok boyutlu yaklaşımlar da vardır, ancak bunlar çok daha az etkili olmuşlardır. İki ana etkiden daha etkilidir (Meyer J. &, 2001).

O'Reilly ve Chatman (1986) yaklaşımlarını bağlılık araştırmasının sorunlu durumu olarak tasvir ettikleri, bir yanda bağlılığın öncülleri ve sonuçları ile diğer yanda bağlılığın temel öğelerini ayırt edememe sorununa odaklanmışlardır. Bağlılığı, kişinin örgütün özelliklerini veya bakış açılarını benimse derecesini yansıtan psikolojik bir bağlılık olarak tanımlamışlar. Yaklaşımına göre bu psikolojik bağlanma, üç bağımsız faktör tarafından tahmin edilebilir. Bunlar;

- a. Araçsal, özel veya dışsal ödüller için katılım
- b. bir yakınlık arzusuna dayalı olarak özdeşleşme veya dahil olma
- c. bireysel ve örgütsel değer arasındaki uyuma dayanan içselleştirme veya katılım

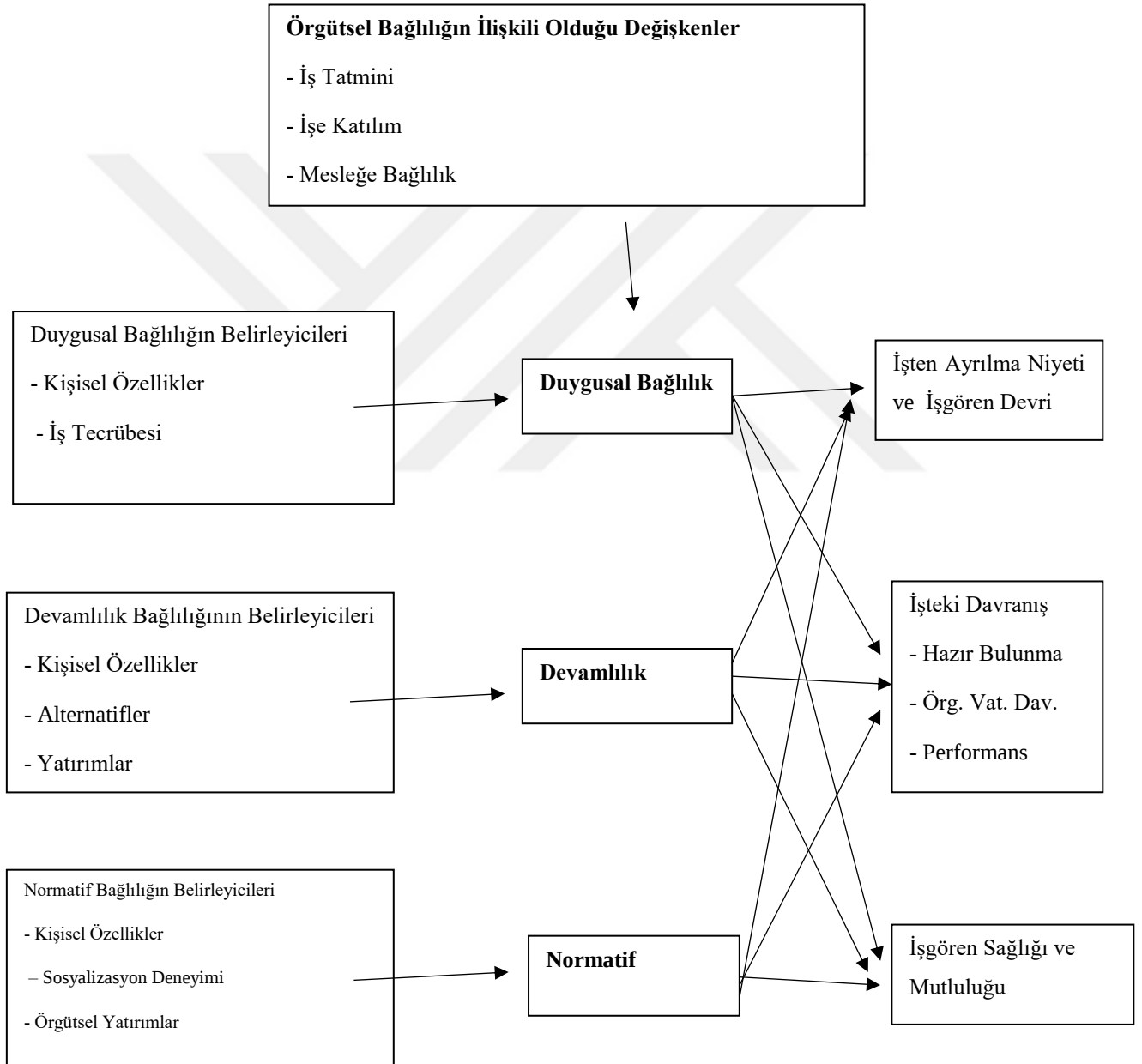
Kavramsal olarak, O'Reilly ve Chatman iki bağlanma süreci arasında net bir ayrım yapmış ve derin bağlanmanın, diğer iki boyut olan tanımlama ve içselleştirme sonucu oluştuğunu ileri sürmüşlerdir. O'Reilly ve Chatman'ın başka bir katkısı ise , OC ve sonuçları arasındaki ilişkiye ilişkin görüşleriydi. önceki yaklaşımlar bağlılığı esasen işten ayrılmada önemli bir belirleyici olarak vurgularken, O'Reilly ve Chatman, psikolojik bağlanmanın bağlılığın ilgili bir sonucu olarak diğer tutumlar ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile sonuçlanabileceğini ileri sürmüşlerdir (Meyer J. &, 2001).

Özetle, O'Reilly ve Chatman, bağlılığa ilginç bir yaklaşım sunarken yukarıda bahsedilen nedenler nedeniyle, çok az araştırmacı bu yaklaşıma ilgi göstermiştir. Bunun yerine, Meyer ve Allen'in yaklaşımı, bağlılık çalışmasında baskın olan kişi oldu.

2.2.2 Meyer ve Allen Örgütsel Bağlılık Anketi

J.P.Meyer, N.J.Allen ve C.A.Smith, tutumsal ve davranışsal yaklaşımları ve onların tamamlayıcı ilişkilerini birlikte ele alarak, Örgütsel bağlılığı üç boyutlu bir kavram olarak değerlendirmiştir. Araştırmacılar üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini; duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olmak üzere üç alt boyutta oluşturmuşlardır. (Ghazzawi, 2019)

Meyer ve Allen Üç Unsurlu Örgütsel Bağlılık Modeli



Şekil 2.2: Üç Unsurlu Örgütsel Bağlılık Modeli (Ghazzawi, 2019)

Şekil 2'nin orta sütununda örgütsel bağlılık türleri, sol tarafında bu örgütsel bağlılık türlerinin gelişmesinde etkisi bulunan değişkenlerin genel bir sınıflandırması, sağ tarafında ise bu bağlılık türlerinin sonuçları yer almaktadır. Meyer ve Allen, üç tip bağlılığın da örgütte kalma arzusunu arttırdığı fakat farklı etmenler sonucunda geliştiklerini ve yine iş ile ilgili davranışları da farklı şekillerde etkilediklerini ileri sürmüşlerdir. Bu boyutların şuana kadar çok fazla çalışmada , ayırt ediciliği ve geçerliliği kanıtlanmıştır. (Garipağaoğlu, 2013)

2.2.2.1 Duygusal Bağlılık:

İşgörenlerin, örgütü benimseme, katılım ve duygusal bağlanmasını ve bundan dolayı da örgütte kalma isteklerini gösteren bağlılık boyutudur. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar “istedikleri için” örgütlerinde kalırlar. Duygusal bağlılığı olan bir çalışan kendini güçlü bir şekilde iş ortağıyla özdeşleştirir. Örgütün amaçlarını ve değerlerini tamamen benimseyerek örgüte duygusal olarak bağlanırlar ve örgütün başarı ya da başarısızlıklarında kendilerini kişisel olarak sorumlu hissederler (Meyer N. A., 1996).

Bu nedenle duygusal bağlılık, örgütlerde tesis edilmesi en çok arzu edilen ve işgörenlere en çok aşılınmak istenen bağlılık tipidir. Bu tip çalışanlar, genellikle yüksek performans, olumlu davranışlar ve örgütte kalmak için yüksek seviyede devam etme isteği sergilerler (Dağlı, 2018)

Çalışanların örgüte duygusal bağlılıkları arttıkça, başkalarına yardım etme davranışının yanı sıra, vicdanlılık, sivil erdem, nezaket ve sportmenlik gibi diğer vatandaşlık davranışlarının da olumlu etkilediği bulunmuştur. (Lau, 2016)

2.2.2.2 Devam Bağlılığı:

İşgörenlerin örgütünden ayrılması durumunda ortaya çıkacak maliyetlerin farkında olmasına dayalı bağlılığı ifade eder. Meyer ve Herscovitch (2001) devam bağlılığını "bir eyleme son vermenin maliyetli olacağı algısı" olarak tanımlamıştır. (Yahaya, 2016). Devam bağlılığı güçlü çalışanlar, örgütte kalırlar çünkü onlar için örgütte

kalmak bir zorunluluktur. (Meyer N. A., 1996) Bu kişiler finansal ya da diğer kayıpları değerlendirdiklerinde örgütlerinde devam etmeyi zorunluluk olarak görürler.

Becker'in “Side bets” teorisine göre; başkalarının beklentileri, kişisel sunum kaygıları, kişisel olmayan bürokratik düzenlemeler, bireysel uyum, iş dışı kaygılar, alternatiflerin olmaması ve tatmin edici koşullar olmak üzere toplam 7 adet yan etmenin, Devam bağlılığı ile güçlü bir ilişkisi olduğu görülmüştür. (Meyer and Allen, 1984)

Devam bağlılığı, örgütler tarafından istenilmeyen bir bağlılık türüdür. Çünkü Devam bağlılığı hisseden kişiler, örgütte kalmaları halinde asgari çalışma düzeyinde performans sergilerler (AFŞAR, 2011). Devam bağlılığı halinde çalışanlar, örgütle olan ilişkilerinde kazanç/kayıp odaklıdır. Bu nedenle bu bireyler, yalnızca ödüllerin beklentileriyle uyduğunda en iyi çabayı gösterirler (Starnes ve Truhon, 2006: 3). Bu eğilimdeki çalışanlar, örgüte bağlılığı temelde kendilerine oluşabilecek maliyetlerden kaçınmak olarak değerlendirme eğilimindedirler. Bu nedenle örgüt faaliyetleriyle yavaş yavaş zarar verecektirler. (Özutku, 2008)

2.2.2.3 Normatif Bağlılık:

Zorunluluğa dayalı bir bağlılığı ifade eder. Bu bağlılık türünde çalışanlar, örgütte kalmayı bir görev olarak gördüğü ve örgütte kalmanın ya da örgütüne bağlılık göstermenin “doğru bir davranış” olduğunu hissettikleri için örgütte kalmaya devam ederler. Bu nedenle, Çalışanların zorunluluk duygusu hissetmeleri sonucunda örgüte karşı gösterdikleri bağlılık olarak tanımlanabilir. Güçlü normatif bağlılığa sahip çalışanlar örgütlerinde kalmaya devam ederler çünkü öyle yapmaları gerektiğini hissederler (Meyer N. A., 1996) . Başka bir ifadeyle normatif bağlılık, bireylerin sahip oldukları sadakat normları ve sosyokültürel özelliklerinden etkilenmektedir.

Meyer ve Parfyonova, normatif bağlılığın “ahlaki görev ve borçlu yükümlülük” olmak üzere iki yüzü olduğuna inanırlar. (Yahaya, 2016) Örneğin, çalışana örgütünün iş öncesi eğitim bursu gibi çeşitli fırsatlar sunması ya da işe başladıktan sonra kişisel gelişim gibi yatırım ve ya harcama yapması sonucu çalışan örgütüne karşı kendisini borçlu hissedebilir. Bunun sonucunda çalışanda normatif bağlılık hissi ortaya çıkar. Bu şekilde bir bağlılık içinde olan çalışanın bu bağlılık türünden çıkması için ancak örgüte karşı

hissettiği borç hissinden arınması yani örgüte olan borcunu ödemesi gerekir (AFŞAR, 2011).

Bu kişiler itaat, ihtiyatlılık ve formaliteye değer verirler. Araştırmalar bu kişilerin duygusal bağlılıkta bulunanlarla aynı tutum ve davranışları sergileme eğiliminde olduğunu göstermektedir. Normatif bağlılık, duygusal bağlılık kadar olmasa da çalışanın verimini yükselten ve işten ayrılma isteğini düşüren bir bağlılık boyutudur. Bu sebeple örgütler açısından duygusal bağlılıktan sonra devam bağlılığından önce olması hedeflenen bir bağlılık türüdür. (Starnes, 2006)

2.2.3 İŞE BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; bireysel, kurumsal ve kurum dışı faktörler olarak üç kategoriye ayrılmıştır. (Bilgiç, 2017)

2.2.3.1 Bireysel Faktörler

Bireyle ilgili faktörler söz konusu olduğunda, bireysel özelliklerin veya bireysel düzeydeki veya bireysel ilişkili değişkenlerin çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarındaki farklılıkları açıkladığı gözlemlenmiştir. (Bodjrenou K., 2019) Cinsiyet, medeni hal, yaş, eğitim, iş yükü gibi bireysel farklılıklar örgütten elde edilecek faydalarla örgütsel bağlılığın güçlendiricisi olabilmektedirler. Bu faydalar örgütsel bağlılığı etkileyen ve derecesini belirleyen unsurlardır. Bu da aynı örgüt farklı örgütsel bağlılıklara neden olabilmektedir. (Bilgiç, 2017)

Bireysel Faktörler Akıncı tarafından aşağıdaki şekilde gruplandırılmıştır; (AKINCI, 2002)

- a. Genetik eğilimler
- b. Aile faktörü
- c. Eğitim faktörü
- d. Sosyo kültürel faktör
- e. Değer yargıları
- f. İş hayatı tecrübesi

Eğitim düzeyi, iş pozisyonu, iş tanımı ve mevcut örgütsel görev süresi, çalışanların kuruluşlarına olan bağlılığının güçlü belirleyicileridir. Eğitim düzeyi ile

alışan arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Yine bazı çalışmalarda, Evli işçilerin ailelerine mali destek sağlama sorumlulukları nedeniyle evli kadınların bekar kadınlara göre rgterlerine daha fazla bağlı oldukları görülmüştür. Medeni durumun ise örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu ve ayrıca örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu görülmüştür. (Bodjrenou K., 2019)

İşe bağlılık a tesir eden kişisel faktörlerden biri de cinsiyettir. Yaradılış itibariyle duygusal anlamda farklı tutumlar sergileyen kadın ve erkeklerin örgütsel bağlılık düzeylerinin farklı olabileceği bazı araştırmalar tarafından gösterilmektedir. Toplumsal açıdan kadın ve erkeğe yüklenen sorumluluklar, iş yaşamında erkek ve kadının davranışını etkilemekte, işe bakış ve çalışma yaşamında önemli bir fark oluşturmaktadır. Son yıllara kadar yapılan araştırmaların bazılarında kadın çalışanların örgütsel bağlılık yüksek çıkarken, başka araştırmalarda erkek çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu ortaya konulmaktadır. Yapılan araştırmalar örgütsel bağlılık etkileyen kişisel faktörler olarak; yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi ve çalışma süresi (kıdem) unsurları üzerinde yoğunlaşmıştır. (Bodjrenou K., 2019)

2.2.3.2 Kurumsal Faktörler

İşe bağlılık etkileyen faktörlerden bir diğeri ise kurumsal faktörlerdir. Kişisel faktörler, örgütsel bağlılık etkilediği gibi kurumun yapısı, büyüklüğü, adalet yapısı, kültürü, dlleri gibi birçok faktör de örgütsel bağlılık etkilemektedir. (Akten, 2014)

Kurumun büyüklüğü ve yapısı, kurumsal faktörler içerisindeki örgütsel bağlılık etkileyen en önemli unsurdur. Bu büyüklük bireylerin örgütsel bağlılık her iki yönlü de etkileyebilmektedir. Kurumun büyüklüğü kişiyi, bazen büyük bir aile içerisinde görüp, toplumda saygın bir yerde olduğu hissetmesini sağlarken, bazen de içerisinde kaybolmuş değersiz hissetmesine de neden olabilmektedir, Ayrıca küçük kurumlarda çalışanların kişisel gelişim veya terfi imkanlarının kısıtlı olmasına bağlı olarak örgütsel bağlılıkları zayıf olabilmektedir. (Bilgiç, 2017)

Kurum büyüklüğü ve yapısı dışında kurumsal faktörleri Suryani, şu başlıkları da eklemektedir. (Suryani, 2008)

- a) Rol Tanımı/Belirsizliği
- b) İş Kontrolü (Bağımsızlık)
- c) İş Sürekliliği
- d) Kariyer Fırsatları
- e) Performans Değerlendirme Sistemi
- f) Ekip Çalışması Ve Yaratıcılık
- g) Yönetim Desteği Ve Çalışma Kültürü

Bireylerin bağlı olduğu örgütsel yapıdaki kurumdan elde ettiği kazanç ve menfaatler de kurumsal faktörler içerisinde yer alır. Ayrıca, bireysel olarak ele alınan konular olarak algılansa da işin niteliği, zorluğu gibi faktörleri de bu kategoride sıralanmaktadır.” (Bilgiç, 2017)

Yapılan araştırmalar, iş zenginleştirmenin mesleki zorlukları artırmasının yanı sıra bağlılığın da artmasına neden olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda bulgular, rol belirsizliği ile bağlılığın ilişkisinin ters yönlü olduğunu da göstermektedir. Steers ve arkadaşları tarafından yapılan başka bir çalışmada, işin sürekliliği ile bağlılık arasında pozitif ilişki bulunmuştur. (Hedayat, 2018)

2.2.3.3 Kurum dışı Faktörler

Bir kurumun çevredeki belirsizliklere karşı filtre görevi görerek belirsizliklerin etkisini azaltması çalışanlarına karşı en öncelikli görevlerindendir. Bu esnada; kurumun değişen çevre ile baş edebilmesi ve ilişkilerini sürdürebilmesi için temel öğeler ise o kurumun misyon, vizyon, ölçme ve düzeltmeleridir. Çalışanların bulundukları kurumlar ve bu kurumlardaki bazı imkânların yetersizliği veya misyonunun kendi görüşlerine ters düşmesi halinde örgütsel bağlılığı zayıflar ve alternatif iş imkânlarını arar. (Bilgiç, 2017)

İşe bağlılığı etkileyen faktörler içerisinde, alternatif iş fırsatları ve profesyonellik kurum dışı faktörlerin başında gelir. Profesyonel çalışanlar duygusal bağlılığa göre karar vermezler. Bu nedenle daha iyi iş fırsatları ile karşılaştıklarında kurumlarından kolaylıkla ayrılabilirler. Bireyin içerisinde bulunduğu ortamda alternatif iş imkânının olmaması bireyi örgütsel bağlılığa iter. Alternatif iş fırsatları ülkelerin ve sektörlerin belirledikleri

değişkenlerdir. Alternatif iş imkânı, yaşanan toplumun yapısıyla doğrudan ilgilidir. (Bilgiç, 2017)

2.2.4 ÖRGÜTE BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Örgütsel bağlılık sonuçlarının bağlılığın düzeyine göre, araştırmacılar tarafından olumlu ya da olumsuz olabileceği ortaya konulmuştur. Buna istinaden örgütsel bağlılığın sonuçları düşük, orta ve yüksek örgütsel bağlılık olmak üzere bağlılık düzeyleri bakımından değerlendirilerek, üç kategoride ele alınacaktır. (Akten, 2014)

A. Düşük Düzey Örgütsel Bağlılık

Örgüte olan bağlılıkları düşük olan çalışanların örgütlerini içselleştirmedikleri ve örgütleriyle bütünleşmeyi gerçekleştiremedikleri görülmektedir. Bağlılıkları düşük olan çalışanların işten ayrılma eğilimleri yüksektir. Buna paralel olarak, bu çalışanların işe devamsızlık konusuna da meyilli oldukları görülmektedir (Somuncu, 2008).

Düşük bağlılıktaki işgörenler örgütü zarara uğratabilir, kurumsal imajlara zarar verebilirler. Örneğin; performans düşüklüğü sonucu gelir kayıpları meydana gelebilir. Ayrıca işten ayrılma, devamsızlık, işin niteliğinde düşme, sadakatsizlik gibi olumsuz hareketlerin de gerçekleşmesi muhtemeldir. Tüm bu olumsuzlukların neticesinde işgörenler, örgüt tarafından dışlanabilirler. Bunun sonucunda da İşe bağlılıkları düşük düzeyde olan çalışanların motivasyonları daha da fazla düşer, iletişim kesilir, işten ayrılma meyili artar ve mevcut örgüt için artık çaba gösterilmez. (Akten, 2014)

Ancak yapılan araştırmalara göre olumsuz sonuçlar haricinde, düşük düzey bağlılığın bazı olumlu sonuçları da olduğunu ortaya koymuştur. Örneğin: Düşük düzey bağlılığı olan çalışanlar, yöneticilerine karşı hatalarını ve yanlışlarını rahatça ifade edebilmektedirler. Ayrıca örgüte bağlı olmaması sonucunda iş değiştiren işgören, yeni bir örgüte girdiğinde en azından kendisi için yeni bir adanma ortamı yaratma olanağına sahiptir (Akten, 2014).

B. Orta Düzey Örgütsel Bağlılık

Bu düzeyde bağıllık sahibi çalışanlar, örgüte bağıllık gösterirken aynı zamanda birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler. Özetle çalışanın örgütüne sınırsız sadakat duymadığı bağıllık düzeyidir. (Akten, 2014)

Orta düzey bağıllık, birey ve örgütün karşılıklı değer uyumunu yansıttığından bireye dengeli inisiyatif olanağı vermektedir. Örgütler bu düzeyde bağıllık hissi yaşayan çalışanları, düşük düzey bağıllık hissedenlere göre daha kolay kazanabilirler. Eğer örgüt bu çalışanların örgüte düzeyini yüksek seviyelere ulaştırabilirse verimliliği de arttırmış olacaktır (Somuncu, 2008).

Olumsuz sonuçlar ise; Üstlerine ya da yöneticilerine öncelik vermeyen işgörenler, örgütün üst noktalarına belirsiz ya da yavaş bir biçimde yükselirler Arada kalma duygusu yaşayan bu çalışanlar, örgütte kalma süresi arttığından yeni işgörenlerin örgüte gelmesi engellenmiş olmaktadır (Akten, 2014).

C. Yüksek Düzey Örgütsel Bağıllık

Bu bağıllığın oluşmasında, işe bağıllığı etkileyen faktörlerin çoğu ya da tamamının olumlu olmasının etkisi vardır. Ancak diğer iki düzeyde olduğu gibi, yüksek düzey örgütsel bağıllığın, olumlu sonuçlarının yanı sıra olumsuz sonuçları da vardır. (Dağlı, 2018)

Yüksek düzeyde bağıllık gösteren işgörenlerin, inisiyatif aldıkları ve dış etkenlerden daha az etkilendikleri görülmektedir. Örgütün çalışana adil ve eşit davrandığı, iletişim ve doyumun yüksek olduğunu gösterir. Bu çalışanlardan yüksek verim ve performans alınır. (Somuncu, 2008)

Yüksek düzeyde bağıllık bazen, işgörenin gelişmesini ve yaratıcılığını sınırlar, değişime karşı direnç oluşmasına neden olur. Ayrıca kendini işine adan işgörenler, ailesine ve kendisine zaman ayıramayacaklardır. Buna paralel olarak da diğer insanlarla yeterli ilişki geliştiremediklerinden dolayı toplumsal yabancılaşma yaşayacaklardır. Son olarak, örgütsel bağıllığı yüksek işgörenler, kariyerleri açısından ilerlemelerini sağlayacak ya da daha iyi koşul veya ücret sunan diğer iş olanaklarından örgütleri uğruna vazgeçebilmektedirler. Bu örgüt için olumlu olabileceği gibi işgörenin kendisi için olumsuz olarak algılanabilmektedir. (Akten, 2014)

2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü, toplum kültürünün alt boyutudur. Bu nedenle Örgüt kültürü tanımından önce Kültür tanımını ele almak gerekmektedir. (Köse, 2001). Psikoloji, Sosyoloji ve antropoloji gibi çeşitli disiplinlerdeki araştırmacılar, kültürü incelemek için kolektif bakış açılarını uygulamışlar ve zaman içinde çok sayıda farklı anlam ve kavramsallaştırma önermişlerdir. Bunun nedeni büyük ölçüde kültürün soyut ve dinamik olmasıdır. Bu aşamada, Kültürün yaygın ve güçlü doğası örgüt kültürünü anlamamıza rehberlik etmektedir. (Cohen, 2007)

Kültür sözlük anlamı bakımından Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünüdür. Daha basit tanımıyla ortak paylaşılan değerler, inançlar, seremoniler, düşünceler, yaşam biçimidir. (Göçer, 2012)

Kültür, bir grup insan tarafından paylaşılan ve her üyenin davranışı ve anlamı hakkındaki yorumları sonucu diğer insanların davranışları etkileyen bulanık bir temel varsayımlar ve değerler, hayata yönelimler, inançlar, politikalar, prosedürler ve davranış kurallarıdır. (Spencer-Oatey, 2012)

Kültür sistemi kavramsal olarak soyut bir sistemdir. Ancak, toplumun üyelerinin ve örgütlerin davranışlarındaki gözlemlenebilir unsurlar, kültürün somutlaşmasına katkı sağlamaktadır. Bu unsurlar dikkate alındığında kültürde kendini gösteren bazı özellikler görülmektedir. Bu özellikler; Kültürün öğrenilir olması yani kalıtsal değildir, süreklilik arz etmesi, zaman içinde değişim gösterebilmesi, ideal veya idealleştirilmiş kurallar bütünü olması, birbirleriyle uyumluluk göstermesi ve son olarak toplum üyelerinin ihtiyaçlarını karşılaması'dır. (Uzun, 2020)

Bütün toplumlarda kültürü oluşturan öğeler hemen hemen aynıdır ancak önem sıraları toplumlara göre değişebilir. Kültür kavramsallaştırmalarında geçen başlıca öğeler aşağıda ele alınmıştır. (Köse, 2001)

A. İnançlar (sayılılar/varsayımlar)

Temel inançlar bir kültürü paylaşan bireylerin dünya hakkındaki ortak düşünceleridir. İnançlar geçmişin ve şimdiki zamanın anlaşılmasına ve geleceğin öngörülmesine yardımcı olur. Hem somut hem de soyut nesnelere ilişkin olabilen inançlar, bilim, din gelenek ya da bunların birleşimi üzerine kurulur (Şişman, 2014). Bu nedenle inançlar, kültürün en soyut ve temel boyutu olma özelliğini taşırlar.

B. Değerler,

İnançlar nesnelerin ne olduğuna açıklık getirirken değerler nasıl olması gerektiğini ifade ederler. Daha açık bir ifadeyle; neyin yanlış, neyin doğru olduğunu ya da neyin kötü neyin iyi olduğunu belirleyen esaslar değerlerdir. Gözlenmesi oldukça zor olan değerler ancak davranışlar sonucunda sezilebilecek kültür öğeleridir (Şişman, 2014). Değerler, toplum tarafından seçilen veya öncelik verilen ifade etmektedir.

C. Normlar

Normlar, yazılı veya yazılı olmayan kurallar olup, bireylerin davranışlarının nasıl olması gerektiğini açıklayan standartlardır. Kaynağını ve dayanağını değerlerden alan normlar, değerlere oranla daha somut öğelerdir. Normlar, kural koyucu bir sistem olarak düşünülebilir. Normlar bireylerin tercihlerini belirler ve davranışları yönetir. Kanun ,tüzük, yönetmelik gibi yazılı normların yaptırımları olduğu gibi, yazısız normların da uygulanmaması halinde toplum tarafından dışlanma şeklinde yaptırımı olabilir (Şişman, 2014).

D. Semboller, Simgeler

Semboller, bireyler için herhangi bir anlam ifade eden renk, nesne, eylem, işaret vb. olabilirler. Semboller kültürlere göre anlam kazanan yapılardır. Bu nedenle, aynı sembol, farklı kültürlerde farklı anlamlara karşılık gelebilir.

Simgesiz toplum yoktur ve dil de aslında sesler ve işaretlerden oluşan bir semboller sistemidir, Sembollerin bu yönüyle kültürün en kapsamlı öğelerini oluşturduğu

söylenebilir. (Köse, 2001) Dil, kültürün nesillerden nesillere aktarılmasında ve iletişimin düzenlenmesinde en büyük role sahiptir.

E. Örf ve Adetler

Toplumun büyük bir bölümü tarafından uzun zamanlardan beri tekrar edilen ve kesin bir yaptırımı olmayan yada çok hafif yaptırımları olan davranışlara adetler denilmektedir. Örf ise; net bir şekilde ifade edilmemiş ve resmi olarak da yaptırımı bağlanmamış kurallara denilir. Örneğin; evliliklerde düğün yapmak bir örf iken bazı bölgelerde kadınların erken evlendirilmeleri bir adettir. Dolayısıyla adetlere uymak zorunlu değildir ancak örf lere uymak hususunda zorunluluk hissedilir ve uymayanlara hoşgörü gösterilmez. (Yanardağ, 2017)

F. Ahlâk Kuralları

Çoğunlukla dini emir ve prensiplerle karıştırılmasına karşın Ahlâk kuralları; bireyin kendisi ve diğer bireylerle ilişkilerini düzenleyen, iyi bir yaşamın temelini hedefleyen yani iyiyi ve doğruyu amaçlayan davranışlar bütünüdür. Ahlâk kuralları; Subjektif ve objektif olarak ikiye ayrılır. Objektif ahlak; vicdanlı olmak, yalan söylememek gibi kişinin kendisi ile ilgili kurallardır. Subjektif ahlak ise; aile, devlet gibi kurumlar tarafından kişilere öğretilen ve diğer bireylerle ilişkili kurallardır. (Köse, 2001)

G. Teknoloji

İçinde bulunduğumuz dijital çağ'da teknoloji; insan davranışları ve ilişkilerine direk etki etmektedir. Böylelikle, teknoloji doğrudan kültür öğelerinden birisi haline gelmiştir. Teknoloji, hayatlarına girdiği toplumların eğlence anlayışlarından eğitimlerine, haberleşmelerinden hukuk yapılarına kadar birçok değişimi yaşamalarına sebep olmuştur. (Atasoy, 2007) Altyapı, bilgiye hızlı ulaşım, ekonomi gibi unsurlar nedeniyle her kültürün teknolojiden etkilenme boyutu farklılık göstermektedir.

Yukarıda bahsedilen kültür öğelerini daha iyi anlayabilmemiz açısından, aşağıda gösterilen Edgar Schein'in kültür katmanları dizaynı aracılığıyla kültürü üç boyutta inceleyebiliriz.

2.3.1. Algılanan Örgüt Kültürü

Araştırmacıların örgüt kültürüne olan ilgisi 20. yy'ın başlarına dayanmaktadır. Özellikle Batı dünyasında son çeyrek asırda ekonomik krizler yaşanırken Japon örgütlerinin giderek artan ekonomik başarısı dikkatleri üzerlerine çekmelerine sebep olmuştur. Japon örgütleri üzerine yapılan tüm araştırmalar, Batı ülkeleri ve Japonya arasındaki en temel farkın kültür olduğu üzerinde birleşiyordu. Çünkü Japon işletmelerinde çalışanlar tarafından işyeri ve işyerinin tüm unsurları ailelerinin bir uzantısı gibi kabul edilmekteydi. Bu ailenin fertleri arasında olumsuz bir rekabet yerine ekip çalışması ve ekip halinde başarılı olma zevkini yaşamamanın önemi vurgulanmaktaydı. (Köse, 2001)

Kilmann, "Kuruluşun özünü veya ruhunu anlamak için çizelgelerin, kitapların, makinelerin ve binaların altından, örgüt kültürlerinin arka plandaki dünyasına bakmak gerekir demiştir. Peki örgüt kültürü nedir?

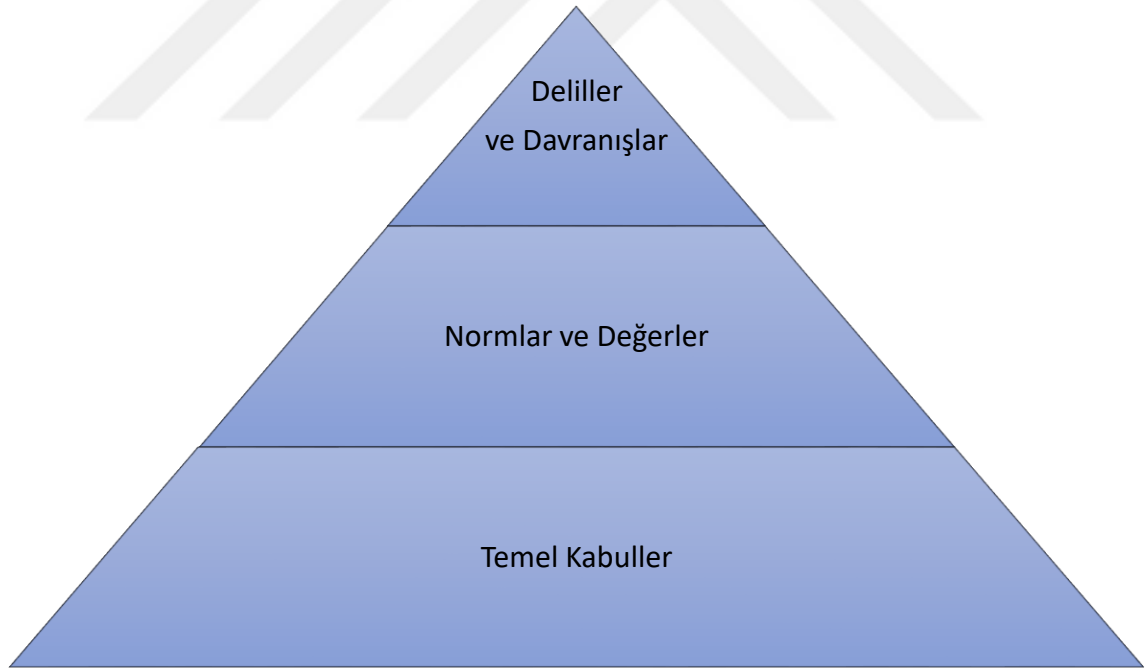
Pettigrew tarafından örgüt kültürü, “belirli bir durumda belirli bir grup için işleyen genel ve toplu olarak kabul edilen anlamlar sistemi” olarak ifade edilirken, Martin tarafından “normatif bir yapılandırıcı ve örgüt üyelerinin paylaştığı bir dizi değer, sosyal ideal veya inanç” olarak ifade edilmiştir. Schneider’e göre ise kesin ve orijinal bir tanımlama yapmak çok zordur. (Bellot, 2011) Tüm bu tanımlar derlendiğinde, Örgüt kültürü kavramı, bir örgütün içinde yer alan bireylerin davranışlarını yönlendiren normlar, davranış ve değerler, inançlar ile alışkanlıklar sistemi olarak ifade edilebilir. (Köse, 2001)

Örgüt kültürünün en iyi şekilde tanımı olarak kabul edilen Schein tanımına göre ise, örgüt kültürü birbiriyle yakından ilişkili üç farklı kavramın birleşimiyle tanımlanmıştır. Bu kavramlar; (Owens, 2007)

1. İç ve dış sorunlar karşısında kalan bir grup için algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolunu tutarlı bir şekilde gösteren ve yeni üyelere öğrettiği çözümler bütünüdür.

2. Gerçekliğin doğası, hakikat, zaman, mekan, insan doğası, insan etkinliği ve insan ilişkileri hakkında varsayımlara dönüşen bir çözümler bütünüdür.
3. Zamanla önemini yitirebilen ve/veya geçerliliğini kaybedebilen varsayımlardır.

Schein tarafından Kültür üç katmanlı bir olgu olarak tanımlanmaktadır (Schein, 1990). İlk kültür seviyesi, örgüt kültürü hakkında fikir veren örgütsel süreçlerinden oluşur. İlk seviyenin anlaşılması kolay değildir, çünkü en sık kültürel olgularla ilgilidir. Kültürel eserler, bir kurumun kültürünün yüzeysel özelliklerini anlamak için kullanılacak veriler içerebilir. İkinci kültür seviyesi, örgütün benimsediği değerlerden oluşur. Bunlar örgütün resmi amaçları, vizyonu ve misyonu ile çalışma felsefesinde açıkça belirtilir. Üçüncü kültür seviyesi, grubun dışsal uyum ve iç entegrasyon sorunlarını çözmeyi öğrenmesine yönelik temel inançları aktarır. Bu sayede örgüt kültürü, bir kuruluşun yönetimi için temel teşkil eden temel değerler, inançlar ve kodlara işaret eder. Bireysel düzeyde örgüt kültürü, çalışanların algısını ve eylemlerini etkiler. (Yıldırım, 2021)



Şekil 2.3 : Kültür Katmanları (Schein, 1988)

Bu kapsamda her örgütün katmaları farklı olması nedeniyle her örgütün kültürü de farklı özellikler yansıtmaktadır. Vizyon ve misyonun farklı oluşu bu farklılıkta temel

etmemidir. Kültür  rg t ile  zde le tirilmektedir. Bu bakımdan örgüt kültürüne ilişkin genel özellikler  u şekilde sıralanabilir (Sezgin, 2013):

- Örgüt kültürü b t nc ld r, kültürün kendisi ile kültürü oluşturan parçaların toplamı farklı bir özellikler gösterir.
- Örgüt kültürünün çekirdeğini, örgütteki bireylerinin dış dünya hakkındaki deneyimleri ve varsayımları oluşturur.
- Örgüt kültürü, örgütün kuruluşundan itibaren sahip olduğu birikimlerini içeren tarihi bir perspektifi yansıtır.
- Örgüt Kültürünün değiştirilmesi zor ve uzun zaman alan bir süreçtir.
- Örgüt kültürü değişkenleri duygu yüklüdür. Örgüt Kültürünün oluşumunda, çalışanlar arasındaki duygu paylaşımının rolü büyüktür.

2.3.2.Örgüt Kültürünün   eleri

Bir  rg t  kültürünü diğerinden ayıran, o  rg t  oluşturan öğelerin ve ilişkilerinin kümesidir. Diğer bir deyişle, örgüt kültürü, örgütün kendisine belirli bir his ve kimlik veren nitelikleri içerir. Bu bakış açısıyla, örgüt kültürü öğeleri aşağıda kısaca açıklanmıştır (Sezgin, 2013).

- A. Değerler : Örgüt içinde başarıyı tanımlayan ve standartların koyan kavramlar ve inançlardır.
- B. Liderler ve Kahramanlar : Örgütsel değerleri ki ile tiren ve diğerleri için rol model olan kişilerdir.
- C. Törenler ve Simgeler :T ren, belirli bir kişi ya da topluluğu ilgilendiren özel bir olay için düzenlenmiş planlı bir aktiviteyi simge olarak yada belirli bir anlam Simgeler bir örgütteki logo, sloganlar, maskotlar ve amblemlerdir.
- D.  yk  ve Efsaneler : Örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişe yönelik olaylarını abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür ta ıyıcılarıdır.

- E. Dil : Her örgütün kendine özgü bir dili vardır. Örgütte kullanılan sözcükler, sadece örgüt içinde anlam ifade eder.
- F. Örfler : Örfler,örgütlerde gerçekten neyin önemli olduğunu gösterirler. Bazı yönetim uygulamalarında görülebilir. Örneğin, terfi duyuruları,
- G. Normlar : Örgütsel kültür içinde davranışları etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir. Normlar, işgörenlerin çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir.

2.3.3 Örgüt Kültürü Sınıflandırmaları

Örgüt kültürünün tanımlamasında olduğu gibi sınıflandırılırken de ortak bir görüş birliğine varılamamıştır. Örgüt kültürü sınıflandırması maksadıyla geliştirilen modeller, örgüt kültürünün anlaşılmasını kolaylaştırıcı özellikler taşımaktadır. Böylelikle karmaşık örgüt kültürü kavramı, daha anlaşılır hal almaktadır (Uzun, 2020).

Örgüt kültürü sınıflamalarından yaygın sınıflandırma şekli olarak güçlü ve zayıf kültürler şeklinde yapılan sınıflandırma şekli görülmektedir. Örgütsel kültürün bu karmaşıklığı düşünüldüğünde, yapılan sınıflamalardan yalnızca tek bir modelin doğru olarak seçilmesi önerilmemektedir. Bu kısımda örgüt kültürü modelleri kısaca tanıtılırken, çalışmamızda kullanılan Cameron ve Quinn örgüt modeli hakkında detaylı bilgi verilecektir.

A. Hofstede'nin Kültür Modeli

Kültür bilimin öncülerinden sayılan Geert Hofstede çalışmasında, ulusların kültür farklarının ve ulusal kültürlerin örgüt kültürü üzerine etkilerini incelemiştir. Bu çalışmaları sonucunda Hofstede; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-kolektivizm ve erillik-dişillik olmak üzere kültürü dört ana boyutunu belirlemiştir. İlerleyen yıllarda Michael Harris Bond'un Uzak Doğu merkezli araştırmasına istinaden “zaman oryantasyonu (Uzun Vadeye Karşı Kısa Vadeli Yönelim)” boyutu beşinci boyut olarak eklenmiştir (Karaca, 2022).

Güç Mesafesi; Kurum ve organizasyonlardaki bireylerin, gücün eşitsiz dağıtıldığını kabul etme ve onaylama derecesi olarak tanımlanmıştır. Bu çalışma, bir toplumun eşitsizlik düzeyinin, liderler gibi takipçiler tarafından da onaylandığını ileri

sürer. Güç ve eşitsizlik, herhangi bir sistemin son derece temel gerçeği olarak kabul edilir. Tüm toplumlar eşit değildir, ancak bazıları diğerlerinden daha eşitsizdir. (Hofstede, 2011)

İnsanlar zihin ve beden bakımından kapasite olarak eşit değildirler. Bu nedenle bireyler arasındaki bu eşitsizlikler zaman içinde güç ya da zenginlik açısından da yeni eşitsizlik doğurur. Bazı toplumlar, güç ve zenginlikteki eşitsizlikleri mümkün olduğu kadar azaltmaya çalışsalar da asla tam bir eşitliğe ulaşamamışlardır, Aksine bazı toplumlarda eşitsizlik derecesi oldukça fazladır. Bu eşitsizlik derecesi 0 (küçük güç mesafesi) ile 100 (büyük güç mesafesi) arasında çalışan Güç Mesafesi Ölçeği ile ölçülmektedir (Uzun, 2020).

Belirsizlikten Kaçınma; Bu boyut, Toplumun belirsiz durumlar karşısında ne derece uyum gösterdiklerini ile ilgilidir. Hofstede (1991) ise; belirsizlikten kaçınmayı, “bir topluluğun; bilginin yetersiz ve karmaşıklığın hakim olduğu zamanlarda, değişimin öngörülemez olması nedeniyle duyduğu tedirginliğin düzeyi ile ilgilidir” şeklinde tanımlamıştır. (Uzun, 2020)

Belirsizlikten kaçınmanın güçlü olduğu toplumlarda, bu yüksek düzeydeki kaygı, saldırganlık ile de karakterize edilmektedir. Bireylerin sinirli ve saldırgan olması belirsizlikten kaçınma değerinin yüksek, sakin ve uyumlu eğilimde olması ise düşük olduğunu göstermektedir (Karaca, 2022).

Bireycilik-Kolektivizm; Bireycilik tanımında herkesin kendisine ve yakın ailesine bakması söz konusudur. Bireyciliğin karşısı olarak Kolektivizm ise, uyumlu iç gruplar, ve genellikle geniş ailelere (amcalar, teyzeler ve büyükanne ve büyükbabalar ile) sorgusuz sualsiz sadakat karşılığında onları korumaya devam eden ve diğer iç gruplara karşı çıkan insanların doğuştan itibaren entegre olduğu kültürlerden bahsedilmektedir (Hofstede, 2011). Diğer bir deyişle; bu boyut bir toplumdaki insanların bütünleşme derecesidir ve bu kişilerin bireysel mi yoksa grup olarak mı hareket etmek konusundaki tercihleri ile ilgilidir. (Karaca, 2022)

Erillik –Dişillik (Erkeklik –Dişilik); Bu boyut cinsiyet temelinde farklılaşan toplumları ifade etmektedir. Eril kültürlerde cinsiyet farklılaşması seviyesi yüksek iken, dişil toplumlarda düşük görülmektedir. İddialı kutup eril, alçakgönüllü ve şefkatli kutup dişil’dir. Dişil ülkelerdeki insanlar mütevazı, şefkatli değerlere sahip iken, erkekleri ülkelerde insanlar daha iddialı ve rekabetçidir (Hofstede, 2011).

Zaman Oryantasyonu (Uzun Vadeye Karşı Kısa Vadeli Yönelim); Konfüçyüs Çalışma Dinamizmi adlı çalışmanın ilk yazarı Michael Harris Bond ‘dur. Zaman oryantasyonu boyutu özellikle uzakdoğuda yaşanan ekonomik büyüme ile dikkatleri üzerine çekmiştir. (Bond, 1993)

Boyut, Varoluştan bugüne kadar geçen zaman dikkate alınarak geleceğe verilen önem derecesiyle ilgilidir. Uzun vade görüşlü toplumlarda, kişiler tasarruf ve istikrara değer verirken, kısa vade görüşlü toplumlarda gelenek, nepotizm ve çıkar ilişkilerine değer verilmektedir. Kısa vade odaklı kültürlerde temel çalışma değerleri özgürlük, başarı, haklar ve kendi kendine düşünmedir. Kişisel bağlılıklar iş ihtiyacına göre değişim göstermektedir. Odak noktası bulunduğu zamandır. Uzun vade odaklı kültürlerde temel çalışma değerleri dürüstlük, öğrenme, uyum sağlama, öz disiplin ve hesap verilebilirliktir (Karaca, 2022)

B. Peters ve Waterman’ın Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Peters ve Waterman “In Search of Excellence” (Mükemmeli Arayış) adlı kitaplarında farklı endüstrilerde faaliyet gösteren birçok şirketi incelemişler ve bu şirketlerin başarılı olmalarını sağlayan sekiz ortak özelliği tespit etmişlerdir. Peters ve Waterman, Amerika’da oldukça başarılı olan firmaları seçmiş ve bu firmalar ile onların başarısına yol açan yönetim uygulamalarını tanımlamaya çalışmışlardır. Analizleri, daha sonraları yönetim uygulamalarına büyük katkılar sağlayan kültürel değerlere dönüşmüştür. Peters ve Waterman tarafından tespit edilen sekiz temel kültürel değer ve davranışlar aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Peters, 1995).

- I. Eylemden Yana Olmak; Başarılı firmaların harekete geçme eğilimleri vardır ve bu firmalardaki yöneticiler karar vermek için tüm unsurlara sahip olmayı beklememektedirler. Bu firmalarda karar vermeyi geciktirmek hiç karar vermemekle aynı anlama gelmektedir. Peters ve Waterman’a göre eyleme yönelik önyargıya sahip kültürel değerleri barındıran firmalar bu değerleri barındırmayan firmalardan daha iyi performans göstermektedir (Griffin, 2013)
- II. Müşteriye Yakın Olmak; Peters ve Waterman’a göre örgüt kültürleri müşteriye her şeyden çok değer veren firmaların müşteriye bu değeri vermeyen firmalara oranla daha iyi performans gösterdiğine inanmaktadır. Müşteri bu firmalar için mevcut ürünler için bir bilgi kaynağı, gelecek dönemlerdeki ürünler için bir fikir kaynağı ve gelecekteki finansal performansının danihai kaynağıdır. Müşteriye

odaklanmak, müşterinin ihtiyaçlarını karşılamak ve gerektiğinde müşteriye şımartmak üstün performans sağlamaktadır (Griffin, 2013).

- III. Özerklik ve Girişimcilik; Başarılı firmalar yenilik eksikliği ve bürokrasi ile mücadele etmektedirler. Bu mücadelelerini de şirketi daha küçük, yönetilebilir parçalara bölerek ve sonrasında iş bölümlerinde bağımsız ve yenilikçi faaliyetleri destekleyerek gerçekleştirmektedirler.
- IV. İnsanlar Aracılığıyla Verimlilik; Çalışanlara saygılı ve değer vererek davranma başarıyı yakalamak için uygun olmaktan ziyade bir gerekliliktir ve örgüt kültürünün temel değerlerinden biridir.
- V. İşin İçinde Olmak ve Değerlerle Yönetmek; Yöneticilerin örgütlerin temel işleriyle ilgili olarak aktif bir şekilde iletişim için olmaları kendilerini soyutlamamalarını ifade etmektedir (Griffin, 2013).
- VI. En İyi Yapılan İşe Bağlı Kalmak; Örgütlerin uzmanlık alanlarının dışına çıkmamalarını ifade etmektedir. Örgütün temel yetkinliklerine güvenmek en iyi yaptığı işe odaklanmaktır.
- VII. Yalın Biçim, Az Kurmay; Başarılı örgütlerde idari bölümler azdır ve nispeten küçük çalışan gruplarına sahiptirler. Önemli olan yöneticilere kaç kişiyi rapor verdiği değil yöneticinin örgütün performansı üzerindeki etkisidir. Bu tür örgütlerdeki kültürel değerler yöneticilere çalışanların büyüklüğünün değil performansının önemli olduğunu söylemektedir (Peters, 1995).
- VIII. Eşzamanlı Gevşek ve Sıkı Yapı; Çelişkili gibi görünen bu özellik örgütteki bireylerin sahip oldukları ortak değerler sayesinde mümkün olmaktadır. bu tür örgütler sıkı bir şekilde organize edilmiştir çünkü çalışanlar örgütsel değerleri anlamakta ve inanmaktadırlar. Bu da örgütü bir arada tutan bir bağ görevi görmektedir. Diğer taraftan bu örgütler daha az giderlere, daha az çalışana ve daha az kural ve düzenlemeye sahip olma eğiliminde oldukları için gevşek bir şekilde örgütlenmişlerdir. Bunun sonucu ise yenilikteki artış, risk alma ve hızlı geri dönüşlerdir (Griffin, 2013).

C. Parsons AGIL Modeli

Örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal psikolog Talcot Parsons sosyal değerlerin üzerinde durmuştur. Parsons'a göre her sosyal sistemde bulunması gereken uyum (adaptation), amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration) ve yasallık (legitimacy) olmak üzere dört fonksiyon bulunması gerekmektedir. Bu

dört fonksiyonun İngilizce isimlerinin kısaltmalarından dolayı “AGIL” adıyla anılmaktadır. Bir sistemin varlığı ortama uyum sağlamasını, amaçlara ulaşabilmesini, alt sistemler ve üst sistemler ile bütünleşebilmesini, toplum ya da toplumu oluşturan bireyler tarafından yasal olarak varlığına inanılmasını. Parsons modeline göre sosyal bir sistem olan örgütler, alt sistemler ve üst sistemler ile iletişim halindedirler ve örgüt ile bu sistemler arasında bir uyum olması gerekmektedir. Parson modelinde kültürel değerler bu fonksiyonların yerine getirilmesinde büyük rolü bulunmaktadır (Chriss, 2020).

D. Miles ve Snow’un Sınıflandırması

Çoğu örgüt için, çevresel değişime ve belirsizliğe uyum sağlamada yaşanan dinamik süreç, çeşitli organizasyon seviyelerinde sayısız karar ve davranışı kapsayan son derece karmaşıktır. Ancak örgütlerin davranış kalıplarını arayarak örgütsel uyum süreci tanımlayarak ve tahmin ederek uyum sürecinin bu karmaşıklığına nüfuz etmek mümkündür. Örgütlerin bu süreçten nasıl geçtiğinin ve farklı uyum modellerinin yönetsel gereksinimlerinin daha iyi anlaşılması, etkin bir örgüt ortamı dengesine ulaşmanın zor sürecinin kolaylaşmasını sağlayabilir (Raymond, 1978). Örgütler uzun yıllar sonucunda sahip oldukları sistem, yapı ve değerler sonucunda belirli alışkanlıklar ve geleneklere sahip olmaktadır. Miles ve Snow’a göre örgütler sahip oldukları bu alışkanlık ve geleneklere göre dört farklı kültür grubunda toplanmaktadır (Eren, 2012: 156). Bunlar; koruyucu, geliştirici, analizci ve tepki verici kültürlerdir.

E. Edgar Schein’in Örgütsel Kültür Modeli

Kültürü basitleştirmek onu anlamaya çalışmadaki en büyük tehlikedir. Kültürü ifade ederken işin yapılma şekli, örgütteki ritüeller ve törenler, örgüt iklimi, ödül sistemi ya da temel değerler şeklinde ifade etmek cazip gelmektedir. Bu ifadeler kültürün belirtileridir ancak hiçbirisi kültürü ifade edecek düzeyde öneme sahip değildir. Kültürü ifade etmek için kültürün çeşitli düzeylerde var olduğunu ve bu seviyelerin anlaşılması, yönetilmesi gerekmektedir. Kültür seviyeleri çok görünürden çok sessiz ve görünmeze doğru gider (Schein, 1988). Schein’e göre kültür bir bütün olarak düşünüldüğünde üç katmandan oluşmaktadır. Görünürden görünmeze doğru; yüzeyde eserler (artifaktlar) onun altında değerler yatar ve özünde temel varsayımlar

vardır. Varsayımlar, gerçeklik ve insan doğası hakkında kabul edilen, unutulmuş inançları temsil eder. Değerler, içsel değere sahip olduğu düşünülen sosyal ilkeler, felsefeler, hedefler ve standartlardır. Eserler (artefaktlar), değerlere ve varsayımlara dayalı faaliyetlerin görünür, somut ve duyulabilir sonuçlarıdır (Cheney, 2014)

F. Ouchi' nin “ Z” Örgütsel Kültür Modeli

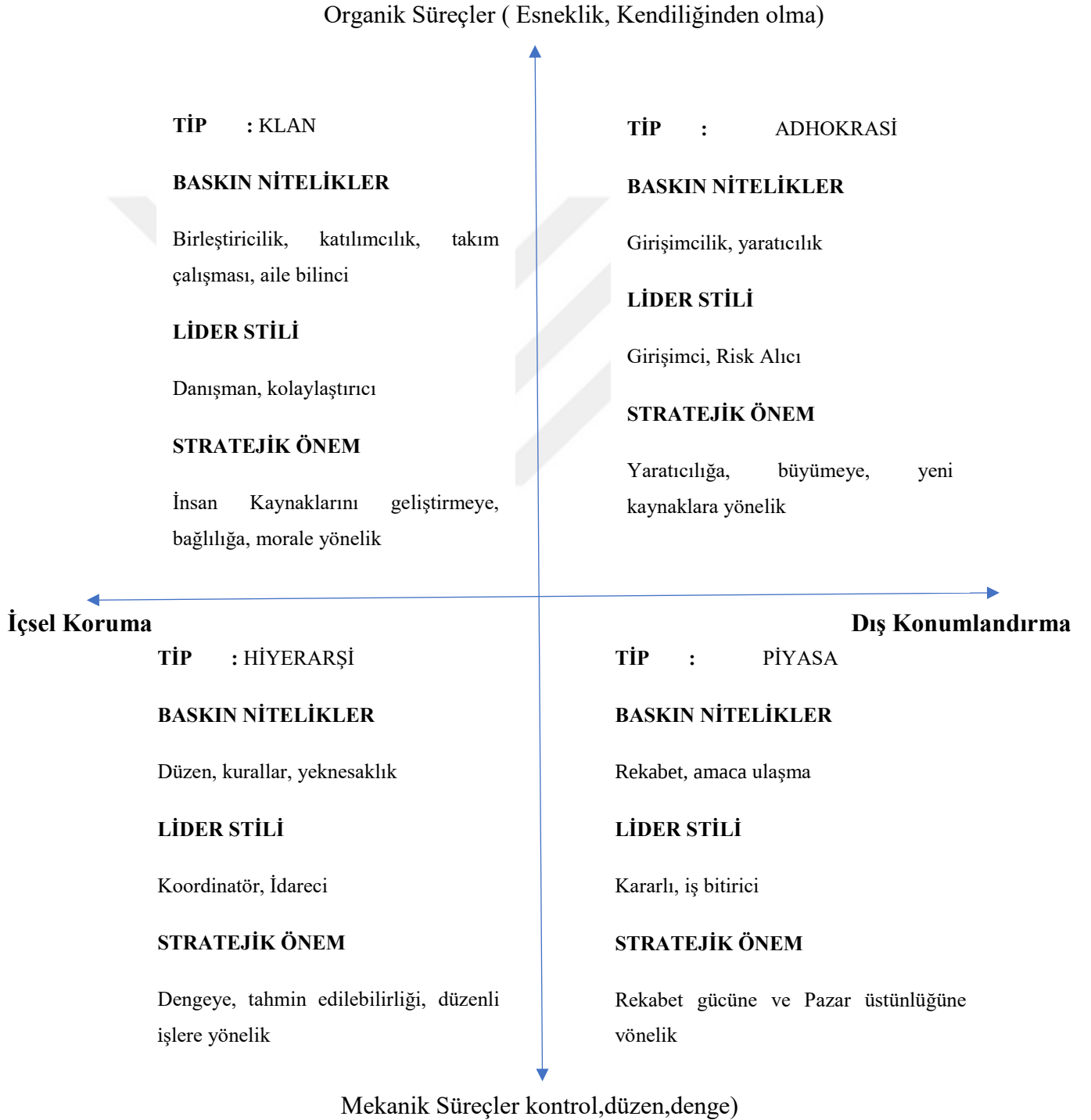
1945'li yıllarda başlayarak 1980'li yıllara gelindiğinde tüm dünyanın ilgisini çeken Japonya'nın ekonomik gelişmesinin altında yatan neden olan “Örgüt Kültürü” yönetim bilimci tarafından ele alınarak incelenmiştir. Ouchi, savaş sonrasında Japonya' da ki işletmelerin verimliliğini ABD' de bulunan işletmelerle karşılaştırdığında yüzde dörtyüz oranında artış olduğunu görmüştür. Bunun üzerine bu artışın nasıl olduğu, bir ülkenin kültürel değerleri ile yönetim tarzının birbiriyle nasıl bağlantılı olduğunu ve kalite çemberlerinin ne işe Sistemin Değişen Çevreye Uyum Amaca Ulaşma Sisteminin Kabulü Bütünleşme Sisteminin Bütünleşmesi Yasallık Sisteminin Kabulü Örgüt Kültürü 57 yaradığını ortaya koyarak başlıca yedi konu üzerinde durmuş ve bunları “Teori Z” adı altında toplamıştır (Şimşek, 2014).

Ouchi “Teori Z” yaklaşımında; Teori A olarak adlandırdığı Amerikan yönetim tarzını, Teori J olarak adlandırdığı Japon yönetim tarzı ile kıyaslayarak farklı olan unsurları belirleyerek etkinliği artıracak şekilde her iki yaklaşımdan esinlenerek karma bir yaklaşım oluşturmuş ve buna Teori Z adını vermiştir. Z tipi örgüt modeli; her iş görenin değer gördüğü, resmi olmayan ilişkilerin önemsendiği ve çalışanların örgüte bağlılıklarının kazanılması için uzun dönemli istihdam anlayışının benimsenildiği bir modeldir. Ouchi; teorisinin temelini oluşturan “Z” örgütünü tanımlarken, büyük örgütlerin başarısında Japon modelini oluşturan dört temel faktörün etkili olduğunu göz önünde bulundurmıştır. Bu faktörler; güdülenme, kalite, verimlilik ve işgücünün devamlılığıdır. Z tipi örgüt kültüründe önemli konularda bireysel kararlardan ziyade katılımcı yönetim tarzı benimsenmektedir. (Ouchi, 1989)

Z tipi kültüründe çalışanlar; Japon yönetim tarzlarında olduğu gibi tüm çevreyle olan bağlılıkları ve ailesiyle birlikte düşünülerek ele alınmaktadır. Örneğin, çalışanlar arasında ayın ve yılın en başarılı işçisi seçilir, ödülleri ise aile ve çocuklarının da katıldığı bir törende verilmektedir. Ayrıca örgütün kuruluş yıl dönümlerinde spor salonları veya

stadyumlar kiralanarak, çeşitli etkinlikler düzenlenmekte ve çalışanlar tüm aile üyeleriyle buraya katılmaktadır. Böylece aidiyet duygusu ve çalışanın katılımcılığı, yaratıcılığı güçlendirilip, çalışma ve üretim verimli kılınmaktadır (Şimşek, 2014).

G. Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Ölçeği;



Şekil 2.4: Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Tiplerinin Özellikleri (Cameron, 2006)

Kim Cameron ve Robert Quinn (1999) sadece kendi tipolojik teorilerini değil, aynı zamanda örgütsel kültürü teşhis etmek ve değiştirmek için bir çerçeve oluşturdular. Geliştirdikleri araç (OCAI), dünya çapında on binlerce kuruluşun örgüt kültürünü teşhis etmek için kullanıldı (Cameron, 2006).

Cameron ve Quinn dört kültür türü: Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi ve Pazar kültürleri olarak tanımlamıştır. Klan kültürü, aile tipi bir organizasyona benzer. Paylaşılan değerler ve hedefler, uyum, katılımcılık, bireysellik ve klan tipi firmalara yayılmış bir "biz-lik" duygusu hakimdir. Ekonomik kuruluşlara kıyasla geniş aileler gibi görünürler ve hareket ederler. Hiyerarşilerin prosedürleri ve kuralları veya piyasaların rekabetçi kar merkezleri yerine, klan tipi firmaların temsili özellikleri takım çalışması, çalışanların katılımı ve çalışanlara kurumsal bağlılıktır. Adhokrasi Kültürü, organizasyonu giderek daha fazla zorlayan hiper çalkantılı, sürekli hızlanan koşullara en çok duyarlı olan bir örgütsel biçim olarak iyi bir şekilde tanımlanmaktadır. Adhokrasi kelimesinin kökü geçici, uzmanlaşmış ve dinamik bir şeyi ima eden ad hoc'tur. Çoğu insan, görevi tamamlanmış kabul edilir edilmez şekli bozulan geçici bir görev gücünde veya komitede hizmet vermiştir. Hiyerarşi kültürü, kuruluşların en büyük zorluğunun verimli, güvenilir, akıcı ve öngörülebilir çıktılar üretmek olduğu kültür olarak tanımlanmıştır. Karar verme yetkisinin açık hatları, standartlaştırılmış kurallar ve prosedürler ile kontrol ve hesap verebilirlik mekanizmaları ana kilit performans göstergeleri olarak değerlendirilir. Pazar (Piyasa) kültürü, agresif rekabetle karşı karşıya kalan kuruluşlar için tipiktir - kendisi bir pazar işlevi gören bir kuruluş türünü ifade eder. İç bölümler yerine dış çevreye yöneliktir. Tedarikçiler, müşteriler, yükleniciler, lisans sahipleri, birlikler ve düzenleyiciler gibi (esas olarak) dış destekçilerle yapılan işlemlere odaklanır (Cameron, 2006).

- Klan Kültürü, Esneklik, insan odaklılık ve müşteri duyarlılığı ile iç bakıma odaklanan bir kültür tipidir. İnsan ilişkilerine önem verir ve iç ilişkilere odaklanan esnek çalışma prosedürlerini benimser. Temel değerler işbirliği, düşünce, anlaşma, adalet ve sosyal eşitliği içerir. Böyle bir organizasyon, genellikle insanların kendilerini pek çok şeyle paylaştığı, çalışmak için çok samimi bir yerdir. Liderlerin akıl hocası olarak görüldüğü, sadakat ve geleneğin örgütü bir arada tuttuğu geniş bir aile gibidir (Skitmore, 2006).

- Hiyerarşik Kültür; i  bakıma odaklı ve net görev belirleme ve katı kuralların uygulanması yoluyla istikrar ve kontrol için çaba gösterilen bir kültür tipidir. Buna göre, liderlerin iyi koordinatörler ve düzenleyiciler olmaları beklenir ve örgüt çizgisine ayak uydurmaları gereken ilişkilere resmi bir yaklaşım benimseme eğiliminde oldukları görülür. Ekonomiye, formaliteye, rasyonelli e, düzene ve itaate yüksek değer verirler (Skitmore, 2006).

- Adhokrasi kültürü, örgütün harekete geçme isteğini destekleyen açık bir sistem tarafından desteklenen, yüksek derecede esneklik ve bireysellik ile dış konumlandırmaya odaklandığı bir kültür tipidir. Genellikle dinamik, girişimci ve yaratıcı bir çalışma alanıdır. Bu  rg tlerde çalışanlar risk alır. Liderler vizyoner ve yenilikçidir. Bu  rg tlerde başarı, benzersiz ve orijinal ürün ve hizmetler üretmek demektir. Örgüt; yaratıcılığa, denemeye, riske, özerkliğe ve yanıt verebilirliğe değer verir (Skitmore, 2006).

- Piyasa kültürü; Yüksek verimlilik ve ekonomik operasyonla ulaşılan açık ve rasyonel hedeflere yönelik çalışan bir kültür tipidir. Sonuç odaklı olma ve i i bitirmeye odaklanma eğilimindedir.  yeleri rekabet ili e,  alı kanlığa, m kemmeliyet ili e, saldırganlığa ve kişisel inisiyatife değer verir. Liderleri, rakiplerinden daha iyi performans göstermek, istikrar ve kontrolü sürdürerek kendi çalışma alanlarının  n saflarında yer alma niyetiyle sıkı çalışan bir üretici olma eğilimindedir. Örgüt, dış organlarla yapılan işlemlere odaklanmaya değer verir. (Skitmore, 2006)

Cameron ve Quinn  rg t Kültürü modeli, bir değerlendirme ve ölçüm aracını da içermesi sebebiyle yaygın olarak tercih edilmektedir. Modelde örgütün kültürü, bir bütün olarak ele alınmaktadır. Modeldeki tek bir kültür tipinin “en iyi” olduğunun değerlendirilmesi ve bir örgütün bu tipolojilerden yalnızca bir tanesini benimsemesi mümkün değildir, Bu nedenle genellikle bir örgütte birden fazla örgüt tipine ait özelliklerin g r ld  u olmaktadır (Cameron, 2006).

H. Diğer Örgütsel Kültür Modelleri

Örgüt kültürünün sınıflandırılmasına ilişkin yapılan diğer modeller aşağıdaki tablo 2.2’ de özetlenmiştir.

Tablo 2.2: Örgüt Kültür Modellerinin Sınıflandırılması

Yazarlar	Sınıflandırma
Jones, 1983: 461.	• Üretim Kültürü • Bürokrasi Kültürü • Profesyonel Kültür
Wiener, 1988: 539.	• İşlevsel – Geleneksel Kültür • İşlevsel – Karizmatik Kültür • Elit-Karizmatik Kültür • Elit – Geleneksel Kültür
Bourantas vd., 1990: 266-267	• Klüb Kültürü • Rol Kültürü • Görev Kültürü • Varoluşçu Kültür
Pheysey, 1993: 15	• Rol Kültürü • Başarı Kültürü • Güç Kültürü • Destek Kültürü
Denison and Mishra, 1995: 204.	• Uyum • Misyon • Katılım • Tutarlılık
Goffee and Jones, 1996: 134.	• Şebekelenmiş Kültür • Bölümlenmiş Kültür • Çıkarıcı Kültür • Toplumsal Kültür
Schneider, 2000: 26.	• Kontrol Kültürü • İşbirliği Kültürü • Yetkinlik Kültürü • Geliştirme Kültürü

Kaynak: (Kalkan, 2013)

BÖLÜM 3. YÖNTEM

3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Dünyada küreselleşme, teknoloji ve bilimdeki hızlı gelişmelere karşın örgütlerin de yaşamlarını sürdürebilmeleri ve başarılı olabilmeleri için aynı hızda değişimlere ve yeniliklere uyum sağlamaları gerekmektedir. Bu değişimlerin başında ise üretim fonksiyonlarının en önemlisi olan işgücünün verimliliğinin artırılmasının hakkındaki değişimler bulunmaktadır.

Daha önce de belirtildiği üzere, İş dünyasından X kuşağı üyelerinin yerlerini Y kuşağına devretmeleri, Z kuşağının ise iş dünyasına adım attığı şu günlerde, iş gücünün değişimiyle iş dünyasındaki tüm kavramların değişiklik göstermeye başladığı görülmektedir. Bu nedenle işletme ile işgören arasında bağ kurmak ve işgörenin örgütsel süreçlere dahil edilmesi için değişim kaçılmaz hale gelmiştir.

Yapılan literatür taramasında son yıllarda Örgüt kültürü, Liderlik ve İşe bağlılık ilişkisine yönelik çalışmaların yeterli olmadığına farkına varılmıştır. Çalışmamızda bu eksiklik üzerine yoğunlaşarak, Meyer Ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Çok Faktörlü Liderlik Anketi (Mlq) Ve Quinn & Cameron Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı kullanılarak toplam 94 soruluk bir anket meydana getirilmiş ve İstanbul ilinde 388 katılımcıdan yanıt alınmıştır. Bu açıdan bakıldığında örgütler açısından hayati önem arz eden bir konunun güncel olarak ele alınması araştırmanın önemini arttırmaktadır.

Bu araştırmanın amacı, örgüt kültürü ile liderlik stilleri arasında örgüt bağlılığının aracılık rolünü açıklamak ve böylelikle literatüre katkıda bulunmaktır.

3.2 ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Araştırma Ağustos 2021 ve Nisan 2022 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Araştırma anket yöntemiyle hazırlanmıştır. Araştırmaya katılan çalışanlara e-posta ve internet yoluyla ulaşılmıştır.

Araştırmanın örnekleme basit tesadüfi örnekleme tekniği ile belirlenmiştir. Katılımcılardan 297 bireyin görüşleri değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmanın sınırlılığı, ankete katılan 334 kişi sayısının İstanbul ili içerisindeki faal çalışanlardan oluşmasıdır.

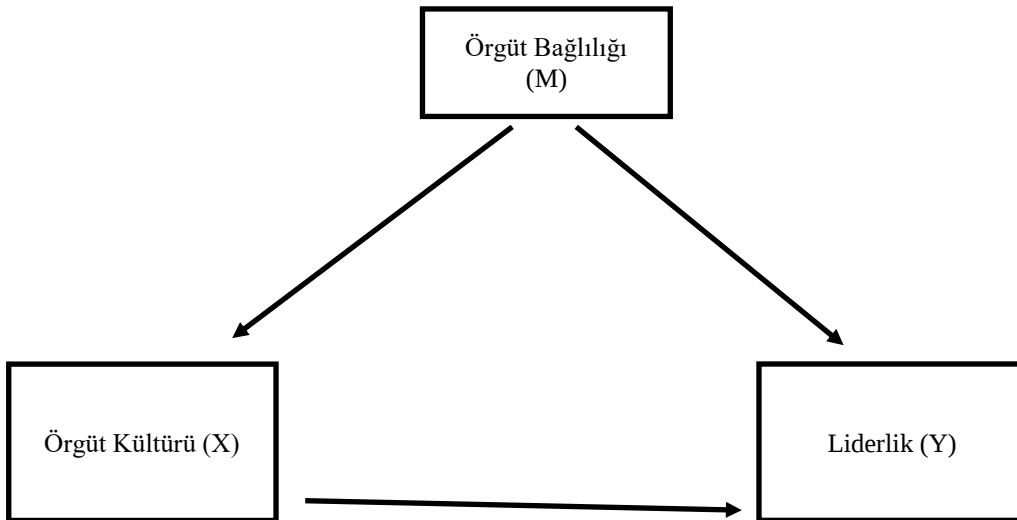
3.3 ARAŞTIRMANIN MODELİ ve HİPOTEZLERİ

Araştırmanın amacı, örgüt kültürü ile liderlik stilleri arasında örgüt bağlılığının aracılık rolünü incelemektir. Bu amaç doğrultusunda test edilecek olan denenceler aşağıda sunulmuştur:

H1: “Örgüt kültürü ile liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?”

H2: “Örgüt kültürü ile örgüt bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?”

H3: “Örgüt bağlılığı ile liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?”



Tablo 3.3 Araştırmanın Modeli

3.4 VERİLERİN TOPLANMASI

Bu çalışmada nicel ve betimsel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi seçilmiştir. Öncelikle literatür taraması yapılarak, kullanılacak anketlerde kullanılacak ölçeklere karar verilmiştir. Liderlik için Çok Faktörlü Liderlik Anketi (Mlq), Örgüte bağlılık için Meyer Ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Örgüt kültürü için ise Quinn & Cameron Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı kullanılmıştır.

Anketin birinci bölümünde 10 adet soru sorularak, demografik özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. İkinci bölümde 36 sorudan oluşan Çok Faktörlü Liderlik Anketi (Mlq), üçüncü bölümde 24 sorudan oluşan Meyer Ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden son olarak dördüncü bölümde Danışman ve Özgen tarafından çevrilen 24 sorudan oluşan Quinn & Cameron Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı kullanılarak toplam 94 soruluk bir anket meydana getirilmiştir.

Anket, googleforms aracılığıyla katılımcılara ulaştırılmış olup toplam Ağustos 2021 – Nisan 2022 arasındaki 8 aylık süre zarfında toplam 388 kez yanıtlanmıştır. Ancak demografik soruların hatalı cevaplanması nedeniyle 91 katılımcının anket cevabı geçersiz sayılarak geriye kalan 297 adet katılımcı anketi değerlendirmeye alınmıştır.

3.4.1 Liderlik Ölçeği

Yurtkoru tarafından 2001 yılında türkçeye çevrilen ve 36 sorudan oluşan Çok Faktörlü Liderlik Anketi (Mlq) kullanılmıştır (Yurtkoru, 2001). Dönüştürücü, işlemsel ve mevcut olmayan (Laissez Faire) olmak üzere 3 alt boyut bulunmaktadır. Dönüştürücü liderlik boyutu 20 soru, İşlemsel lidelik boyutu için 12 ve son olarak laissez faire boyutu için ise 4 soru bulunmaktadır.

3.4.2 Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Bir çok kaynakta kullanılan ve 24 sorudan oluşan Meyer Ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. (Jaros, 2007) Duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere 3 alt boyuttan oluşan ölçekte, her boyut için 8 soru bulunmaktadır.

3.4.3 Örgüt Kültürü Ölçeği

Danışman ve Özgen tarafından çevrilen 24 sorudan oluşan Quinn & Cameron Örgüt Kültürü Değerlendirme Aracı (Özgen, 2023) kullanılmıştır. Klan, adokrasi,

hiyerarşi ve piyasa kültürü olmak üzere 4 alt boyuttan oluşan ölçekte, her boyut için 6 soru bulunmaktadır.

3.5 VERİLERİN ANALİZİ

Çalışmada elde edilen veriler SPSS 24.0, Bootstrap ve Macro Hayes programları kullanılarak analiz edilmiştir. Kullanılan ölçeklerin ölçüm özelliğini test etmek için geçerlilik güvenirlik analizleri yapılmıştır. Geçerlilik güvenirlik analizlerinin ilk aşamasında Cronbach Alpha güvenirlik analizleri $0,60 \leq \alpha < 0,80$ olarak ölçek oldukça güvenilir olarak yorumlanmıştır.

3.6 BULGULAR

3.6.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Ankete cevap veren bireylerin cinsiyet dağılımı sayısal ve yüzdesel olarak tablo 3.6'da görülmektedir. Buna göre; katılımcıların %45.8'i kadın ve %54.2'si erkektir. Katılım çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumuna ait demografik durumunda %26.3'ünün ilk ve orta öğretim, %59,6'sının ön lisans ya da lisans, %14.1'inin yüksek lisans ya da doktora mezuniyetine sahip olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların çoğunluk olarak önlisans/lisans mezunları oluşturmaktadır. Katılımcılardan çalıştığı kurumları %34'ünün ilk işyeri, %27'sinin ikinci işyeri , %39'unun ise üç veya üzerinde işyeri olduğu görülmektedir. Ankete katılan bireylerin %97'sinin asgari ücret , %3'ünün ise asgari ücret üzeri aylık gelire sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu işyerleri sektör bakımından incelendiğinde; araştırmaya katılan katılımcıların %65,6'sı kamu, %34,4'ü özel sektörde çalışmaktadır.

Son olarak araştırmaya katılan bireylerin doğum yılına bakarak hangi kuşağa ait olduğu tespit edilmiştir. Buna göre katılımcıların %84.9'u Y kuşağına ve %15.1'i Z kuşağına mensup kişilerdir.

Tablo 3.6: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Bulgular

Demografik	Grup	N	%
Cinsiyet	Kadın	136	45,8
	Erkek	161	54,2
Medeni Durum	Evli	73	24,5
	Bekâr	221	74,5
	Diğer	3	1,0
Yaş	18 - 23 yaş	45	15,1
	24 - 43 yaş	252	84,9
Eğitim Durumu	İlkokul/Ortaokul/Lise	78	26,3
	Yüksekokul/Üniversite	177	59,6
	Yüksek Lisans/Doktora	42	14,1
Aylık Gelir	Asgari ücret	80	3,0
	Asgari ücret üzeri	217	97,0
Çalıştığı Kurum Sayısı	İlk iş yeri	101	34,0
	İkinci iş yeri	81	27,0
	Diğer	115	39,0
Çalıştığı İş kolu	Adalet ve Güvenlik	80	28,6
	Finans, Muhasebe	6	2,1
	Eğitim	62	22,2
	Sağlık	62	22,2
	Teknoloji	7	2,6
	Giyim-Tekstil	2	0,7
	Gıda	33	11,8
	İnşaat	9	3,3
	Diğer	18	6,5
Sektör	Özel	195	65,6
	Kamu	90	30,3
	Kendi İşyeri	12	4,1

3.6.2. Örgüt Kültürü Örgüt Bağlılığı Aracılığıyla Liderlik Modellerinin İncelenmesi

Örgüt kültürünün liderlik üzerindeki etkisinde örgüt bağlılığının aracı rolü incelenirken Tablo 3.7’de görüldüğü üzere regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 3.7 : Örgüt Kültürü Örgüt Bağlılığı Aracılığıyla Liderlik Model Katsayıları

	M (Örgüt Bağlılığı)					Y (Liderlik)		
		β	Standart Hata (sh)	p		β	Standart Hata (sh)	p
X (Örgüt Kültürü)	a_1	.37	.03	.00	c'	.41	.03	.00
M (Örgüt Bağlılığı)		—	—	—	b_1	.01	.05	.91
Sabit	$\bar{I}_M$	5.52	.36	.00	$\bar{I}_Y$	2.13	.42	.00
		$R^2=.32$				$R^2=.43$		
		$F(1/295)=140.06$				$F(1/294)=112.31$		

Tablo 3.7’de örgüt kültürünün liderlik üzerindeki etkisinde örgüt bağlılığının aracı rolü incelendiğinde, örgüt kültürünün örgüt bağlılığı düzeyi üzerindeki regresyon katsayısının pozitif yönde ($\beta= .37$) olduğu görülmüştür. Bu katsayı model içindeki örgüt kültürünün, örgüt bağlılığı düzeyi üzerindeki doğrudan etkisini yansıtır. Örgüt bağlılığının liderlik üzerindeki regresyon katsayısının ($\beta= .01$) olduğu görülmüştür. Bu katsayı modeli içindeki örgüt bağlılığının liderlik üzerindeki doğrudan etkisini yansıtır.

3.6.3. Örgüt Kültürünün Örgüt Bağlılığı ve Liderlik Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi

Örgüt kültürünün örgüt bağlılığı ve liderlik düzeyleri üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan bootstrapping analizinin sonuçları Tablo 3.8’de raporlanmıştır. Bootstrapping analizinde, %95 güven aralığı ve 5000 yeniden örnekleme seçenekleri aktif hale getirilerek analiz yapılmıştır.

Tablo 3.8: Örgüt Kültürünün Örgüt Bağlılığı ve Liderli Üzerindeki Dolaylı Etkisi

			%95 Güven Aralığı	
			Etki	Alt Limit Üst Limit
Örgüt Kültürü	Örgüt Bağlılığı	Liderlik	.42	.35 .48
Toplam			.42	.36 .47

Tablo 3.8’ e görüldüğü üzere; örgüt kültürünün liderlik üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta = .42$, %95 GA= .36–.47). Aracılık etkisinin olup olmadığına karar vermede Bootstrap güven aralığı alt ve üst sınırlarının aynı yönde olmasına dikkat edilmiştir. Buna göre, toplam dolaylı etki puanları Bootstrap güven aralığının aynı (pozitif) yönünde kaldığı için örgüt kültürünün liderlik üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu anlaşılmıştır. Örgüt bağlılığının, örgüt kültürü ile liderlik arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır ($\beta = .42$, %95 GA= .35–.48).

BÖLÜM 4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Hızla değişen ve rekabetin çok yoğun bir şekilde yaşandığı günümüz iş dünyasında örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerinde en önemli unsurlardan birisi liderlik olgusudur. Günümüzde üretim, daha fazla bilgiye dayalı ve daha çok yaratıcılığın ön plana çıktığı bir hal almıştır. Sürdürülebilir bir rekabet için yaratıcılık ve yenilik, liderlerin bunlara olan yaklaşımlarıyla doğru orantılıdır. Geçmişte yapılan araştırmalarla işgörenlerin örgüte bağlılıklarının yüksek olmasının performanslarına, iş tatminine, örgütsel verimliliklerine ve işe devamsızlık oranları üzerindeki olumlu etkisi bilinmektedir. Geçmişte yapılan bu çalışmalarda liderlik tarzları ve örgüt

kültürü tiplerinin çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini belirleyen temel unsurlar olarak ele alındığı görülmektedir. (Acar, 2013)

Bu noktadan hareketle çalışmamızda liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın rolünün tespitine çalışılmıştır. Oluşturulan araştırma modelinin akabinde geliştirilen hipotezler doğrultusunda değişkenler arasındaki ilişki ve etkileşimler yapısal eşitlik modeli ve regresyon analiziyle ortaya konulmuştur. Araştırma değişkenleri olan işe bağlılık, liderlik tarzları ve örgüt kültürü geçmiş çalışmalarda ayrı ayrı kullanılmış olmasına karşın, üç değişkenin de bir arada kullanıldığı benzer çalışmalar oldukça azdır. Bu nedenle araştırmanın literatüre ve kullanıcılarına önemli bir katkısının olacağı değerlendirilmektedir. Liderlik tarzları ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi inceleyen yerli ve yabancı literatürde çalışmalar vardır (Bradley ve Byrne, 144 2007; Barut ve Onay; 2018; Yuan ve Lee, 2011; Gül ve Aykanat, 2012; Burns, Bachouse ve Masood 2006;). Bu araştırmaların genelinde liderlik şekillerinin örgüt kültürü üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan literatürde liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisinde işe bağlılığın aracılık rolünü ortaya koyan araştırmalar oldukça kısıtlıdır.

Yapılan bu araştırmanın evreni, İstanbul ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel sektördeki çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırma için hazırlanan ankete 388 geri dönüş alınmıştır. 91 katılımcının anket cevabı geçersiz sayılarak geriye kalan 297 adet katılımcı anketi değerlendirmeye alınmıştır.

Aracılık analizinden elde edilen bulgular ışığında, örgüt kültürünün liderlik üzerindeki etkisinde örgüt bağlılığının aracı rolü incelendiğinde, örgüt kültürünün örgüt bağlılığı düzeyi üzerindeki regresyon katsayısının pozitif yönde ($\beta = .37$) olduğu görülmüştür. örgüt kültürünün liderlik üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($\beta = .42$, %95 GA= .36–.47). Aracılık etkisinin olup olmadığına karar vermede Bootstrap güven aralığı alt ve üst sınırlarının aynı yönde olmasına dikkat edilmiştir. Buna göre, toplam dolaylı etki puanları Bootstrap güven aralığının aynı (pozitif) yönünde kaldığı için örgüt kültürünün liderlik üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu anlaşılmıştır. “Örgüt kültürü ve liderlik arasındaki ilişkiye örgüt bağlılığı aracılık etmektedir” olarak belirlenen hipotezini test etmek için kurulan ve örgüt kültürü ile liderlik arasındaki ilişkide örgüt bağlılığının aracı rolünü gösteren model PROCESS macro yöntemiyle analiz edilmiştir.

Araştırmanın bir bulgusu da önerilen modelin geçmiş çalışmalarla uyuma sahip olduğuna işaret etmektedir. Ortaya çıkan bulgular, aşağıdaki gibi farklı çalışmalardan elde edilen sonuçlarla karşılaştırılmış ve analiz edilmiştir;

Singh ve Das (1978), bağlılık düzeyinin daha iyi organizasyon kültürü oluşturularak önemli ölçüde yükseltilebileceği sonucuna varmışlardır. Boon ve Arumugam (2006) ise , kurumsal faaliyetlerin tüm boyutlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarındaki iyileştirmelerle doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Manetje ve Martins (2009) örgütsel bağlılığın örgüt kültürünün bir sonucu olduğunu vurgulamıştır. Zain (2009) ise , kurum kültürünün tüm boyutlarının örgüt üzerinde etkisi olduğunu ifade etmiştir. Lauture ve arkadaşları (2012) ise yaptıkları çalışmada, işe bağlılığın örgütsel algının üzerinde olumlu olduğunu bulmuşlardır. Ghorbanhosseini (2013) yaptığı çalışmada şu sonuca varmıştır: Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan ve önemli bir etkisi vardır. Donkor ve arkadaşları (2021) ise; Liderler tarafından uygun liderlik tarzları sergilenerek işe bağlılık çalışan performanlarının yürütülebileceğini ileri sürmüşlerdir. Çalışan etkinliğini teşvik etmede liderlik tarzlarının seçiminin ise örgütsel bağlılık düzeyi ile ilişkilendirmişlerdir.

Tüm bu elde edilen bulgar sonucunda, örgüt bağlılığının liderliğe aracılık ettiği ve bunun doğrultusunda örgüt kültürü puanları üzerinde örgüt bağlılığı puanları kontrol edildikten sonra liderliği yorumlamada aracılık etkisi olduğuna ulaşılmıştır. Buna göre araştırmanın “Örgüt kültürü ve liderlik arasındaki ilişkiye örgüt bağlılığı aracılık etmektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Zaman ve maliyet kısıtları sebebiyle araştırma İstanbul ili ile sınırlandırılmıştır. İleriki zamanlarda yapılacak çalışmalarda; Türkiye geneline yayılması, örneklem sayısının arttırılmasının ve araştırmanın daha uzun dönemde yapılması değişkenler arasındaki ilişkilerin daha iyi anlaşılması bakımından faydalı olacağı öngörülmektedir. Araştırma ile ilgili daha genel sonuçlar elde etmek için araştırma daha geniş bir örneklem ile daha fazla çeşitli sektörlerde uygulanabilir. Ayrıca İşe bağlılığın aracılık rolü, başka değişkenler ile ele alınabilir.

Gelecekte araştırmacıların bazı hususlara dikkat etmesi gerekmektedir. İlk olarak, çalışma yalnızca Y ve Z kuşağı üyeleri arasında yapılmasıdır. Gelecek çalışmalara X kuşağı üyelerinin dahil edilmesi kısa vadeli bir çalışma olmasına neden olacaktır.

İkinci olarak ise; çalışma hem kamu hem de özel sektör çalışanları olmak üzere tüm Türkiye illeri genelinde yapılarak araştırmanın evreni genişletilebilir.



Kaynakça

- Acar, A. (2013). Farklı Örgüt Kültürü Tipleri Ve Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5-31.
- Adil Sohail, M. A. (2011). Impact Of Leadership On Organizational Commintment. *Journal Of Economics And Behavioral Studies*, 145-152.
- Afşar, S. T. (2011). *Çalışma Yaşam Kalitesinin Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 1-25.
- Akten, C. (2014). Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 1-100.
- Allen Smith, J. (2021, 9 10). *The Five Generations Of Employees At Work Today And Their Differences (Based On Information From Shrm Annual Conference & Expo 2021*. Shrm: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/global-hr/pages/generational-mindsets-affect-workforce.aspx> Adresinden Alındı
- Atasoy, F. (2007). Kültürler Üzerinde Bilişim Devriminin Etkileri . *Modern Türklük Araştırmaları Dergisi*, 163-178.
- Avolio, B. A. (1999). Re-Examining The Components Of Transformational And Transactional Leadership. *Mind Garden, Journal Of Occupational And Organizational Psychology*.
- Bellot, J. (2011). Defining And Assessingorganizational Culture. *Independent Voice For Nursing Forum*, 29-41.
- Bilgiç, H. F. (2017). Örgütsel Bağlılık - İş Tatmini İlişkisi. *Beu Akademik İzdüşüm*, 34-49.
- Bodjrenou K., X. M. (2019). Antecedents Of Organizational Commitment: A Review Of Personal And Organizational Factors. *Open Journal Of Social Sciences*, 276-289.
- Bond, M. V. (1993). Individual Perceptions Of Organiztional Cultures. *Organizational Studies*, 483-503.

- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar Ve Ölçek Gelistirmede Kullanımı. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 470-481.
- Cameron, K. S. (2006). *Diagnosing And Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Chaudhry, A. Q. (2012). Impact Of Transactional And Laissez Faire Leadership Style On Motivation. *International Journal Of Business And Social Science*, 258-264.
- Cheney, G. (2014). Thinking Differently About Organizational Communication. *Management Communication Quarterly*, 132-141.
- Chriss, J. J. (2020). Religion As Social Control: Parsons And Foucault. *Interdisciplinary Journal Of Research On Religion*, 1-42.
- Cohen, A. (2007). Commitment Before And After. *Human Resource Management Review*, 336-354.
- Cruz, M. R. (2011). Fiedler's Contingency Theory. *The Iup Journal Of Organizational Behavior*, 7-27.
- Çağlar, İ. (2004). Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırılmalı Analizi. *Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 91-108.
- Çora, H. (2019). Z Kuşağı Jeneratif Özelliklerinin 21yy İşletme Stratejilerine Etkileri. *Kafkas Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 909-926.
- Dağlı, A. V. (2018). Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 1765-1777.
- Demir, C. (2010). Liderlik Yaklaşımları Ve Liderlik Tarzlarına. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 129-152.
- Erdem, F. V. (2001). Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü Ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 33-57.
- Ertekin, İ. (2017). Klasik Örgüt Kuramları . *Journal Of Emerging Economies And Policy*, 64-73.

- Garipağaoğlu, B. Ç. (2013). Examining Organizational Commitment Of Private School Teachers. *Journal Of Educational And Instructional Studies*, 22-25.
- Ghazzawi, B. A.-J. (2019). Organizational Commitment: A Review Of The Conceptual And Empirical Literature. *International Leadership Journal*, 1-130.
- Goessling, M. (2017). *Attraction And Retention Of Generations X, Y And*. Murray State University.
- Göçer, A. (2012, 14 11). *Dil-Kültür İlişkisi Ve Etkileşimi Üzerine*. Tdk: <https://www.tdk.gov.tr/wp-content/uploads/2012/11/14.pdf> Adresinden Alındı
- Griffin, R. W. (2013). *Organizational Behavior: Managing People And Organizations*. Mason: Engage Learning.
- Gülova, A. A. (2012). Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Business And Economics Research Journal*, 49-76.
- Gün, İ. (2018). Liderlik Kuramları Ve Sağlık İşletmelerinde Liderlik. *Sağlık Ve Hemşirelik Yönetim Dergisi*, 217-226.
- Hedayat, A. (2018). Relationship Between Organizational Commitment And Job Satisfaction. *International Letters Of Social And Humanistic Sciences*, 30-38.
- Hill, U. P. (2013). Validation Of The Organizational Commitment. *Journal Of Business And Media Psychology* , 11-20.
- Hofstede, G. (2011). Hofstede: Dimensionalizing Cultures. *Online Readings In Psychology And Culture*, 1-26.
- Horner, M. (1997). Leadership Theory: Past,Present,Future. *Team Performance Management*, 270-287.
- Jaros, S. (2007). Meyer And Allen Model Of Organizational Commitment : Measurement Issues. *The İcfai University Journal Of Organizational Behavior*, 7-25.
- Kalkan, A. (2013). *Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Karaca, M. (2022). Örgüt Kültürü Modellerinin İncelenmesine Yönelik Bir Literatür Çalışması. *Uluslararası Akademik Birikim Dergisi*, 123-144.
- Köroğlu, A. (2013). Liderlik Tarzları Ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi. *Seyahat Ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 45-64.
- Köse, S. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Yönetim Ve Ekonom*, 219-242.
- Kumar, R. D. (2013). Leadership İn Healthcare. *Anaesthesia & Intensive Care Medicine*, 39-41.
- Lau, P. Y. (2016). Self-Rated And Peer-Rated Organizational Citizenship. *Emerald Group Publishing*, 569-592.
- Lunenburg, F. C. (2012). Power And Leadership. *International Journal Of Management*, 1-9.
- Meyer And Allen. (1984). Testing The "Side-Bet Theory" Of Organizational Commitment:. *Journal Of Applied Psychology*, 372-378.
- Meyer, J. &. (2001). Commitment İn The Workplace. *Human Resource Management Review*, 299-326.
- Meyer, N. A. (1996). Affective, Continuance, And Normative Commitment To The. *Journal Of Vocational Behavior*, 252-276.
- Mowday, R. &. (1979). The Measurement Of Organizational Commitment. *Journal Of Vocational Behaviour*, 224-247.
- Ouchi, W. (1989). *Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor (Çeviri Yakut Güneri)*. İstanbul: Ajans İlgi.
- Owens, R. G. (2007). Towards A Theory Of Organisational Culture. *Journal Of Educational Administration* , 6-16.
- Özgen, A. D. (2023). Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması. *Yöntem Araştırmaları*, 91-124.
- Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık Ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı. S. 79-97.

- Peters, T. J. (1995). *Mükemmeli Arayış Yönetme Ve Yükseltme Sanatı*. İstanbul: Altın Yayınları.
- Raymond, E. M. (1978). Organizational Strategy, Structure, And Process. *Academy Of Management Review*, 50-62.
- Schein, E. H. (1988). Organizational Culture. *Sloan School Of Management, Mit*, 1-50.
- Sezgin, M. (2013). Örgüt Kültürü Ve Halkla İlişkiler. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 182-194.
- Sharma, J. K. (2013). Characteristics Of Laissez-Faire Leadership Style. *International Journal Of Research In Commerce & Management*, 29-31.
- Skitmore, T. I. (2006). Diagnosing The Organizational Culture Of An Australian. *Construction Innovation*, 121-139.
- Somuncu, F. (2008). Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Spencer-Oatey, H. (2012). What Is Culture? A Compilation Of Quotations. *Globalpad Core Concepts*, 1-21.
- Starnes, B. J. (2006). A Primer On Organizational Commitment. *Human Development And Leadership Division*, 50-62.
- Stogdill, R. (1974). *Handbook Of Leadership*. Newyork: Free Press.
- Suryani, I. (2008). Factors Affecting Organizational Commitment. *Jurnal Manajemen Dan Inovasi*, 26-34.
- Şentürk, F. (2016). Türkiye’de İşgücü Piyasası Ve İstihdamın Yapısı. *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 113-143.
- Şimşek, A. (2014). Örgüt Kültürü: Kuramsal Bir Bakış. *Çağdaş Yönetim Bilimleri*, 27-35.
- Şişman, M. (2014). *Örgütler Ve Kültürler*. Ankara: Pegem.
- Theeconomist, D. (2019, 2 27). *Generation Z Is Stressed, Depressed And Exam-Obsessed*. The Economist.: <https://www.economist.com/Graphic>

Detail/2019/02/27/Generation-Z-İs-Stressed-Depressed-And-Exam-Obsessed
Adresinden Alındı

- Topcu, M. K. (2015). The Role Of The Servant Leadership On The Relation Between Ethical Climate Perception And Innovative Work. *European Research Studies Journal*, 67-80.
- Tsai1, Y. (2011). Relationship Between Organizational Culture,. *Tsai BMC Health Services Research*, 11-95.
- Ulukök, E. (2022). Tam Serbesti Tanıyan Liderliğin Kişilerarası Çatışma Ve İşe Yabancılaşma. *Kmü Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 527-545.
- Uslu, O. (2019). A General Overview To Leadership Theories From A Critical Perspective. *Marketing And Management Of Innovations*, 1-13.
- Uzun, H. (2020). *Liderlik Tarzları Ve Örgütsel Kültürün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. Zonguldak: Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Vasilescu, M. (2019). Leadership Styles And Theories In An Effective Management Activity. *Annals Of The „Constantin Brâncuși” University Of Târgu Jiu, Economy Series*, 47-52.
- Viktors Turlais. (2017). Comparative Analysis Of Organizational Culture Models. *Xviii Turiba University Conference* (S. 204-213). Riga: Turiba University.
- Yahaya, R. (2016). Leadership Styles And Organizational Commitment. *Journal Of Management Development*, 190-216.
- Yanardağ, A. (2017). Örf Ve Adetler Sosyolojisi. *Iğdır Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 39-63.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik Ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 158-180.
- Yıldırım, K. (2021). Algılanan Örgüt Kültürü İle Çalışmaya Tutkunluk İlişkisinde Liderlik Tarzı Ve Güvenlik Rolü. *İstanbul Okan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü*, 7.

- Yıldız, N. (2012). Yeni Zamanlar Ve Yeni Liderlik Anlayışı. *Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi*, 119-134.
- Yılmaz, H. &. (2010). Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık Ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Yönetim Ve Ekonomi*, 145-158.
- Yurtkoru, S. (2001). *The Role Of Leadership In The Organizational Change Process*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zakeer Ahmed Khan, A. N. (2016). Leadership Theories And Styles: A Literature Review. *Journal Of Resources Development And Management*, 1-7.
- Zel, U. (2001). *Kişilik Ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

EKLER

Ek 1. ANKET FORMU

LİDERLİK VE İŞE BAĞLILIĞIN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ ÜZERİNE DEĞERLENDİRME ANKETİ

Değerli Katılımcı

Bu anket, Liderlik ve İşe Bağlılığın Örgüt Kültürü üzerindeki etkisini belirlemeye çalışan bir araştırmanın parçasıdır.

Araştırmanın başarısı sorulara vereceğiniz içten ve samimi cevaplara bağlıdır. Anket soruları içinde açık kimliğinizi ortaya çıkaracak nitelikte soru bulunmamaktadır. Araştırma açısından kimliğiniz değil cevaplarınız önem taşımaktadır. Sorulara cevap verirken “ olması gerektiğini düşündüğünüzü “ değil “olanı” belirtmeniz doğru sonuçlara ulaşılması bakımından önemlidir. Lütfen soru atlamadan bütün sorulara cevap veriniz.

Katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, sevgi ve saygılarımı sunarım.

BİRİNCİ BÖLÜM

DEMOGRAFİK SORULAR

1) Cinsiyet

Kadın () Erkek ()

2) Doğum Yılı

(.....)

3) Eğitim Durumu

Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora () Diğer ()

4) Medeni Hal

Evli () Bekar ()

5) Meslek

(.....)

6) Çalışma Durumu

Çalışıyorum () Çalışmıyorum ()

7) Çalıştığı İşyeri

Kamu () Özel () Kendi İşyerim ()

8) Çalıştığınız Sektör

Adalet ve Güvenlik () Eğitim () Gıda () Finans ()

Sağlık ve Sosyal Hizmetler () Turizm,Konaklama,Yiyecek-İçecek Hizmetleri ()

Spor ve Rekreasyon () Ulaştırma, Lojistik ve Haberleşme () Diğer ()

9) Gelir Düzeyi

3.000 TL.den az () 3.001-4.000 TL () 4.001-5.000 TL ()

5.001-7.000 TL () 7.001 TL. ve üzeri ()

10) Şu anki Çalıştığım İşyerim

İlk işyerim () İkinci işyerim () Üçüncü işyerim () Diğer ()

İKİNCİ BÖLÜM : ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DEĞERLENDİRME ARACI						
		E	KESİNLİK	İM	KATILIM	KATILMIYO
		KESİNLİK	KATILIM	KATILMIYO	KATILMIYO	KATILMIYO
S.N						
1	Örgütüm çok kişisel bir yerdir. Büyük bir aile gibidir. İnsanlar çok şey paylaşır.					

2	Örgütüm çok dinamik, girişimci bir yerdir. İnsanlar risk alma arzusundadır.					
3	Örgütüm çok sonuç odaklıdır. Esas önemsenen işin bitilmesidir. İnsanlar çok rekabetçi ve başarı odaklıdır.					
4	Örgütüm çok denetimli ve biçimsel bir yerdir. Biçimsel prosedürler genellikle insanları yönetirler.					
5	Örgütümde liderlik, genellikle danışmanlık, yardımcı olma ya da yetiştirme kavramlarıyla açıklanır.					
6	Örgütümde liderlik, genellikle girişimcilik, yenilikçilik ya da risk alma kavramlarıyla açıklanır.					
7	Örgütümde liderlik, genellikle boş konuşmaya yer vermeyen, agresif ya da sonuç odaklı olma kavramlarıyla açıklanır.					
8	Örgütümde liderlik, genellikle koordineli, düzenleyici ya da akıcı bir etkinlik kavramlarıyla açıklanır.					
9	Örgütümde yönetim tarzı, takım çalışması,uzlaşma ve katılım ile tanımlanabilir.					
10	Örgütümde yönetim tarzı, bireysel risk alma, yenilikçilik, özgürlük ve yeknesaklık ile tanımlanabilir.					
11	Örgütümde yönetim tarzı, güçlü-yönlü rekabet, yüksek istemler ve başarı ile tanımlanabilir.					
12	Örgütümde yönetim tarzı,iş güvenliği, uyum, öngörülebilirlik ve ilişkilerde istikrar ile tanımlanabilir.					

13	Örgütümü bir arada tutan kaynaştırıcı unsur, bağlılık ve ortak güvendir. Bu örgüte bağlılık yüksektir.					
14	Örgütümü bir arada tutan kaynaştırıcı unsur, yenilikçilik ve gelişmedir. Son teknolojiye vurgu yapılır.					
15	Örgütümü bir arada tutan kaynaştırıcı unsur, başarı ve hedeflere ulaşmaktır. Saldırganlık ve kazanma ortak konulardır.					
16	Örgütümü bir arada tutan kaynaştırıcı unsur, resmi kurallar ve politikalardır. Düzgün işleyen bir örgüt önemlidir.					
17	Örgütüm, personel gelişimine önem verir. Yüksek güven, açıklık ve katılım süreklidir.					
18	Örgütüm, yeni kaynaklar elde etme ve yeni fırsatlar yaratmaya önem verir. Yüksek güven, açıklık ve katılım süreklidir.					
19	Örgütüm, rekabetçi eylemlere ve başarıya önem verir. Esnek hedeflere ulaşma ve pazarda kazanma baskın özelliklerdir.					
20	Örgütüm, kalıcılık ve istikrara önem verir. Etkinlik, denetim ve düzgün faaliyetler önemlidir.					
21	Örgütüm başarıyı, insan kaynaklarını geliştirme, takım çalışması, işgören bağlılığı ve insana ilgi kavramlarıyla tanımlar.					
22	Örgütüm başarıyı, en yeni ya da eşsiz ürünlere sahip olma kavramlarıyla					

	tanımlar. Örgütüm, ürün lideri ve yenilikçidir.					
23	Örgütüm başarıyı, pazarda kazanma ve rakipleri geride bırakma kavramlarıyla tanımlar. Rekabetçi Pazar liderliği temel öğedir.					
24	Örgütüm başarıyı,etkinlik kavramıyla tanımlar.Güvenilir teslimat, düzgün planlama ve düşük maliyetli üretim önemlidir.					

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM : ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ						
		KESİNLİK LİM	KATILIM M	KARARSIZ RİM	KATILMIY O	KESİNLİK E
S.N						
1	Kariyerimin geri kalanını bu organizasyonda geçirmekten çok mutlu olurum.					
2	Organizasyon dışındaki insanlarla organizasyonumu tartışmaktan zevk alıyorum.					
3	Gerçekten bu organizasyonun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.					
4	Sanırım bu organizasyona bağlandığım gibi başka bir organizasyona da kolayca bağlanabilirim (R)					
5	Organizasyonumda 'ailenin bir parçası' gibi hissetmiyorum (R)					

6	Bu organizasyona 'duygusal olarak bağlı' hissetmiyorum (R)					
7	Bu organizasyonun benim için kişisel bir anlamı var.					
8	Organizasyonuma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum (R)					
9	Yeni bir iş ayarlamadan işimden ayrılırsam ne olabileceğinden korkmuyorum (R)					
10	Şu an istesem bile organizasyonumu bırakmak benim için çok zor olurdu.					
11	Organizasyonumdan şimdi ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımda çok fazla şey bozulacaktır.					
12	Organizasyonumdan şimdi ayrılmak benim için çok pahalıya mal olmaz (R)					
13	Şu anda, organizasyonumla kalmak istek kadar zorunluluk meselesi					
14	Bu organizasyondan ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğimin olduğunu hissediyorum.					
15	Bu organizasyondan ayrılmanın birkaç ciddi sonucundan biri mevcut alternatiflerin azlığı olacaktır.					
16	Bu organizasyon için çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri, ayrılmanın ciddi kişisel fedakârlık gerektirmesidir - başka bir organizasyon burada sahip olduğum genel faydaları sağlamayabilir.					
17	Bugünlerde insanların şirketten şirkete çok sık geçtiğini düşünüyorum.					

18	Bir kişinin kuruluşuna her zaman sadık olması gerektiğine inanmıyorum (R)					
19	Organizasyondan organizasyona atlamak benim için etikdışı gibi gözükmüyor (R)					
20	Bu organizasyon için çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri, sadakatin önemli olduğuna inanıyorum ve bu nedenle de kalıcı bir ahlaki yükümlülük hissi hissediyorum.					
21	Başka bir yerden daha iyi bir iş teklifim olursa organizasyonumdan ayrılmanın doğru olduğunu düşünmezdim					
22	Bir kuruma sadık kalmanın değerine inanmam öğretildi					
23	İnsanların kariyerlerinin çoğunluğunda tek bir organizasyonda kaldığı günlerde işler daha iyiydi					
24	"Şirket adamı" veya "şirket kadını" olmak istemenin artık mantıklı olduğunu düşünmüyorum. (R)					

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM : ÇOK FAKTÖRLÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ						
		KESİNLİKLE KATILIYORUM	KATILIYORUM	KARARSIZIM	M KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
S.N						
1	Onunla çalışmak zevklidir.					

2	Önem verdiği değerleri, inançları bizimle paylaşır.					
3	Geleceğe olumlu bakar.					
4	Kritik varsayımların, planlanana uygun olup olmadığını sürekli kontrol eder.					
5	Benim için konulan performans standartlarını tutturduğumda ne beklemem gerektiğini açıkça söyler.					
6	Hatalarımız konusunda bizi daima uyarır.					
7	Sorunlar ciddiyet kazanıncaya kadar karışmaz.					
8	Önemli bir konu karşısında karışmaktan çekinir.					
9	Bana grubun herhangi bir üyesi olarak değilde bir birey olarak davranır.					
10	Grubun iyiliği için kendi önceliklerinden vazgeçer.					
11	Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini belirtir.					
12	Hedeflerimize ulaşabileceğimize güvendiğini belli eder.					
13	İçindeki çabayı ve hevesi gördüğünde bana destek olur.					
14	Zamanını "söndürülecek yangınlar" arayarak geçirir.					
15	Harekete geçmesi için işlerin kötüye gitmiş olması gerekir.					
16	Gerektiğinde ortada yoktur.					
17	Problemler karşısında farklı bakış açıları ortaya koyabilir.					

18	Kendimi geliştirmeye beni yönlendirir.					
19	Davranışları ona saygı duymama neden olur.					
20	Kararlarının ahlaki, etik sonuçlarını dikkate alır.					
21	Performans hedeflerimize ulaştığımızda uygun şekilde �d�llendirilmemizi sağlar					
22	Yaptığım hataları asla unutmaz.					
23	Mecbur kalmadı�ça tedbir almanın gereksizliğine inanır.					
24	Ulaşmamız gereken hedefleri büyük bir şevkle anlatır.					
25	Karar vermekten kaçınır.					
26	İşimizi nasıl yaptığımıza farklı yönlerden bakmamızı önerir.					
27	Başkalarını yetiştirmek, onlara yeni birşeyler öğretmek onun için önemlidir.					
28	Tavırları g�� ve güven hissi verir.					
29	Yapılan iyi işi daima taktir eder.					
30	Hedefe ulaşmadaki başarısızlıklar asla gözünden kaçmaz.					
31	Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular.					
32	Harekete geçmesi için problemlerin kronikleşmesi gerekmektedir.					
33	Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir.					
34	Gelecekle ilgili düşleriyle bizi peşinden sürükler.					

35	Sorunlara çok farklı açıdan bakmamı sağlar.					
36	Her birimize farklı ihtiyaçları, yetenekleri olan bireyler olarak yaklaşır					

