

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

LİDERLİK TARZLARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE
YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Kemalettin ERYEŞİL

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Doç. Dr. Rifat İRAZ

Konya – 2012

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

LİDERLİK TARZLARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE
YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Kemalettin ERYEŞİL

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Doç. Dr. Rifat İRAZ

Konya – 2012



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



BİLİMSEL ETİK SAYFASI

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

Kemalettin ERYEŞİL



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



TEZ KABUL FORMU

Kemalettin ERYEŞİL tarafından hazırlanan “Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması” başlıklı bu çalışma 14/09/2012 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Rifat İRAZ

Danışman

Prof. Dr. Adnan ÇELİK

Üye

Prof. Dr. Orhan ÇOBAN

Üye

ÖNSÖZ

Bu tezin hazırlanış sürecinin başından sonuna kadar yardımlarını esirgemeyen değerli danışman hocam Sayın Doç. Dr. Rifat İRAZ'a, verdiği destek ve katkılardan dolayı değerli Bilim Dalı Başkanımız Sayın Prof. Dr. Adnan ÇELİK ve Sayın Prof. Dr. Orhan ÇOBAN'a;

Tez çalışmamın başlangıcından bu yana karşılaştığım sıkıntıları aşmamda yardımcı olan değerli hocam Sayın Doç. Dr. Aykut BEDÜK'e;

Bu çalışmada katkılarıyla ve önerileriyle yanımda olan arkadaşlarım Arş. Gör. Mehtap FINDIK ve Arş. Gör. Yasin TAŞPINAR'a;

Ve en önemlisi verdikleri manevi destek ve gösterdikleri fedakârlıkla bugünlere gelmemde büyük pay sahibi olan aileme;

Özveriyle sağladıkları düşünme ve çalışma ortamı, yüksek anlayış için eşim Hatice Kübra ve biricik kızım Elifsu'ya teşekkür etmeyi borç bilirim.

Kemalettin Eryeşil

Konya, 2012



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Kemalettin ERYEŞİL	Numarası	094227012001
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / Yönetim ve Organizasyon		
	Danışman	Doç. Dr. Rifat İRAZ		
Tezin Adı		Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması		

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, banka çalışanlarının liderlik tarzları algıları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda Konya il merkezindeki 140 banka çalışanı üzerinde anket uygulanmıştır. Anket yöntemi ile elde edilen veriler analiz edilmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre genel olarak çalışanların örgütsel bağlılık ile dönüşümcü liderlik ve yönetsel liderlik algıları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenirken, serbest bırakıcı liderlik algısı ile örgütsel bağlılık düzeyi ve örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutları açısından negatif yönlü ve istatistiksel bakımdan anlamlı olmayan bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca araştırma kapsamında söz konusu değişkenler ile belirli demografik değişkenler arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Yapılan farklılık analizi sonuçlarına göre çalışanların cinsiyet değişkeni açısından duygusal bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Ancak dönüşümcü liderlik, yönetsel liderlik ve serbest bırakıcı liderlik boyutları ile normatif bağlılık, devam bağlılığı ve örgütsel bağlılık açısından demografik değişkenler arasında anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir.

Anahtar Kelimeler: Lider, Liderlik, Liderlik Tarzları, Örgütsel Bağlılık.



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Kemalettin ERYEŞİL	Numarası	094227012001
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / Yönetim ve Organizasyon		
	Danışman	Doç. Dr. Rifat İRAZ		
Tezin İngilizce Adı		Investigation of the Relationship Between Leadership Styles and Organizational Commitment A Field Study		

SUMMARY

The aim of this study is to investigate the relationship between bank employees' perceptions of leadership styles and organizational commitment. For this purpose, a survey was conducted among 140 bank employees in the city center of Konya. The data which was obtained by survey method was analyzed. According to the correlation analysis, while it is observed that there is generally a positive and significant relationship between organizational commitment of employees and transformational and managerial leadership; negative and statistically insignificant relationship is found in terms of laissez-faire leadership perception and level of organizational commitment, and emotional commitment and normative commitment dimensions of organizational commitment. In addition, within the scope of this study, the relationship between these variables and particular demographic variables is examined. According to the results of the gap analysis, statistically significant difference is found in the levels of emotional commitment in terms of sex variable. However, in terms of the dimensions of transformative leadership, managerial leadership and laissez-faire leadership, and normative commitment, attendance commitment and organizational commitment no statistically significant difference can be found among the demographic variables.

Key Words: Leader, Leadership, Leadership Styles, Organizational Commitment.

TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 3.1. Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	95
Tablo 3.2. Örneklemin Demografik Özellikleri.....	97
Tablo 3.3. Liderlik Tarzları Algılarına İlişkin Bulguların Tanımlayıcı İstatistikleri .	98
Tablo 3.4. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulguların Tanımlayıcı İstatistikleri.....	99
Tablo 3.5. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Liderlik Tarzları Algılarındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular	100
Tablo 3.6. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Liderlik Tarzları Algılarındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular	100
Tablo 3.7. Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Liderlik Tarzları Algılarındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular	101
Tablo 3.8. Katılımcıların Unvan Değişkenine Göre Liderlik Tarzları Algılarındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular	102
Tablo 3.9. Katılımcıların Çalıştıkları Birim Değişkenine Göre Liderlik Tarzları Algılarındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular	103
Tablo 3.10. Katılımcıların Çalışma Süresi Değişkenine Göre Liderlik Tarzları Algılarındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular	104
Tablo 3.11. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerindeki Farklılıklara İlişkin Bulgular	105
Tablo 3.12. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerindeki Farklılıklara İlişkin Bulgular	106
Tablo 3.13. Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerindeki Farklılıklara İlişkin Bulgular	107
Tablo 3.14. Katılımcıların Unvan Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerindeki Farklılıklara İlişkin Bulgular	108
Tablo 3.15. Katılımcıların Çalıştıkları Birim Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerindeki Farklılıklara İlişkin Bulgular	109
Tablo 3.16. Katılımcıların Çalışma Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerindeki Farklılıklara İlişkin Bulgular	110
Tablo 3.17. Liderlik Tarzları Algıları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	111
Tablo 3.18. Araştırma Bulgularının Özeti	111

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1.1. Yapıyı Kurma ve Anlayış Gösterme Boyutlarına Dayalı Olarak Gösterilen Dört İşlevsel Liderlik Biçimi	16
Şekil 1.2. Liderlik Izgarası.....	20
Şekil 1.3. Likert'in Sistem-1 Sistem-4 Modeli.....	26
Şekil 2.1. Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli	65
Şekil 2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları	70

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
BİLİMSEL ETİK SAYFASI	i
TEZ KABUL FORMU.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET	iv
SUMMARY	v
TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK TARZLARI

1.1. LİDERLİK KAVRAMI.....	3
1.1.1. Liderliğin Tanımı	4
1.1.2. Liderlik İle Yöneticilik Arasındaki Farklar	6
1.2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	9
1.2.1. Özellikler Yaklaşımı	10
1.2.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı	13
1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları	15
1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları	17
1.2.2.3. Blake ve Mouton'un Liderlik İzgarası.....	19
1.2.2.4. McGregor'un X ve Y Kuramı	22
1.2.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli	24
1.2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları	27
1.2.3.1. Fiedler'in Durumsallık Modeli.....	28
1.2.3.2. House ve Evans'ın Yol-Amaç Yaklaşımı	30
1.2.3.3. Vroom, Yetton ve Jago'nun Normatif Karar Modeli	32
1.2.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Dönemi Modeli.....	34
1.2.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı	36
1.3. LİDERLİK TARZLARI	38
1.3.1. Demokratik Liderlik	38

1.3.2. Otokratik Liderlik.....	38
1.3.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik	39
1.3.4. Destekleyici Liderlik	40
1.3.5. Vizyoner Liderlik	40
1.3.6. Hümanist Liderlik	40
1.3.7. Otantik Liderlik	41
1.3.8. Hizmetkâr Liderlik	41
1.3.9. Karizmatik Liderlik	41
1.3.10. Transformasyonel Liderlik.....	42
1.3.11. Transaksiyonel Liderlik	44

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE TANIMI	46
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLİŞKİLENDİRİLEN KAVRAMLAR.....	50
2.2.1. Mesleğe Bağlılık	51
2.2.2. İşe Bağlılık	53
2.2.3. İş Arkadaşlarına Bağlılık	54
2.2.4. Sadakat.....	55
2.2.5. İtaat.....	56
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI	56
2.3.1. Tutumsal Bağlılık: Allen ve Meyer'in Yaklaşımı.....	56
2.3.2. Davranışsal Bağlılık	66
2.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	68
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	69
2.4.1. Kişisel Faktörler	70
2.4.1.1. Psikolojik Sözleşme.....	71
2.4.1.2. Kişisel Özellikler	71
2.4.1.3. İş Beklentileri	72
2.4.2. Örgütsel Faktörler	72
2.4.2.1. İşin Niteliği ve Önemi.....	73
2.4.2.2. Yönetim ve Liderlik Tarzı.....	73

2.4.2.3. Ücret Düzeyi.....	74
2.4.2.4. Gözetim.....	74
2.4.2.5. Örgüt Kültürü	75
2.4.2.6. Örgütsel Adalet.....	76
2.4.2.7. Örgütsel Ödüller	77
2.4.2.8. Takım Çalışması	78
2.4.2.9. Rol Belirsizliği ve Çatışması.....	79
2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler	80
2.4.3.1. Profesyonellik.....	80
2.4.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları	80
2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI.....	81
2.5.1. Bağlılık ve Performans	82
2.5.2. Bağlılık ve İşe Devamsızlık	82
2.5.3. Bağlılık ve İşe Geç Kalma	83
2.5.4. Bağlılık-İşgücü Devir Hızı veya İşten Ayrılma Niyeti.....	84
2.5.5. Bağlılık ve Stres	85

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDERLİK TARZLARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	86
3.2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI.....	86
3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	87
3.4. KONU İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR.....	87
3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	87
3.5.1. Anket Formunun Oluşturulması.....	92
3.5.2. Araştırmanın Örneklemi	93
3.5.3. Verilerin Analizi.....	94
3.6. ARAŞTIRMANIN GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİLİRLİĞİ.....	94
3.7. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	95
3.8. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRME	97
3.8.1. Örneklemenin Demografik Özellikleri	97
3.8.2. Katılımcıların Liderlik Tarzları Algılarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler..	98

3.8.3. Katılımcıların Örgütsel Bağlılığına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	99
3.8.4. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Liderlik Algılarındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular	99
3.8.5. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerindeki Farklılıklara İlişkin Bulgular.....	105
3.8.6. Liderlik Tarzları Algıları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	111
3.8.7. Araştırma Bulgularının Genel Değerlendirmesi	111
SONUÇ VE ÖNERİLER	114
KAYNAKÇA	117
EK 1: ANKET FORMU	138
EK 2: ÖZGEÇMİŞ.....	140

GİRİŞ

Rekabetin arttığı ve teknolojik değişimlerin hız kazandığı bir çevrede faaliyet gösteren işletmelerin günümüz rekabetçi koşullarında ayakta kalabilmeleri ve yaşamlarını sürdürebilmeleri gittikçe zorlaşmakta ve varlıklarını devam ettirebilmeleri sürdürebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmelerine bağlı olmaktadır. Dinamik bir yapı içerisinde bulunan işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmeleri ve hem iç hem de dış çevrelerindeki değişimlere uyum sağlayabilmeleri değişime ayak uydurabilecek çalışanlar aracılığıyla gerçekleşecektir. Dolayısıyla, çalışanların örgütün hedeflerini benimsemesi, bu hedefler doğrultusunda gerçekleştirecekleri faaliyetleri yerine getirme konusundaki çabalarında istekli olmaları ve bu çabalarındaki isteklerinin devamlılık arz etmesi yani çalışanların örgütsel bağlılığı işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Bu süreç doğrultusunda çalışanları örgütün bir parçası haline getirecek ve örgütsel hedefler doğrultusunda yönlendirecek liderlere duyulan gereksinim artmaktadır. Dolayısıyla günümüz örgütlerinin başarılı olabilmesi ve varlığını devam ettirebilmesi için klasik liderlik yaklaşımlarının yanı sıra çağdaş liderlik yaklaşımlarının benimsenmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Genel olarak liderlik; belirli koşullar altında belirli kişisel ya da grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Liderler, sahip oldukları özellikleri, yönetme ve yöneltme becerileri ve yöntemleri ile çalışanların örgütsel bağlılığını artırabilecek ve çalışanların bağlılığını artırabilecek kişilerdir. Banka çalışanlarının örgütsel bağlılığını etkileyen temel faktörlerden birisi de yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarıdır. Bu varsayımdan hareketle bu çalışmanın amacı, banka çalışanlarının liderlik tarzları algıları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu amaç çerçevesinde şekillenen çalışma ise üç bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde; liderlik kavramı, liderliğin tanımı ve liderlik ile yöneticilik arasındaki farklara yer verilecektir. Daha sonra liderlik yaklaşımlarını; özellikler yaklaşımı, davranışsal liderlik yaklaşımı ve durumsal liderlik yaklaşımı şeklinde ayrıntılı olarak ele alınacaktır. Ayrıca liderlik tarzları kapsamında;

Demokratik Liderlik, Otokratik Liderlik, Tam Serbesti Tanıyan Liderlik, Destekleyici Liderlik, Vizyoner Liderlik, Hümanist Liderlik, Otantik Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, Karizmatik Liderlik, Dönüştürücü Liderlik ve son olarak Etkileimci Liderlik üzerinde durulacaktır.

Çalışmanın ikinci bölümünde; örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılığın tanımı ve sınıflandırılmasına yer verilecektir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ise; kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olarak ele alınacaktır. Ayrıca rgtsel bağlılığın sonuçları kapsamında, örgütsel bağlılık ile performans, devamsızlık, ie geç kalma, iten ayrılma niyeti ve stres arasındaki ilişki üzerinde durulacaktır.

Çalışmanın nc bölümünde ise; liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ortaya konulabilmesi amacıyla gerçekleştirilen alan araştırmasına yer verilmiştir. Bu bölümde; araştırmanın amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları, konu ile ilgili yapılan çalışmalar, araştırmanın yöntemi, modeli ve hipotezleri açıklanmış elde edilen bulgular ortaya konulmuş ve son olarak araştırmanın sonuçları değerlendirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK TARZLARI

Bu bölümde liderlik kavramı, liderliğin tanımı ve liderlik ile yöneticilik arasındaki farklara yer verilecektir. Daha sonra liderlik yaklaşımlarını; özellikler yaklaşımı, davranışsal liderlik yaklaşımı ve durumsal liderlik yaklaşımı şeklinde ayrıntılı olarak ele alınacaktır. Ayrıca liderlik tarzları kapsamında; Demokratik Liderlik, Otokratik Liderlik, Tam Serbesti Tanıyan Liderlik, Destekleyici Liderlik, Vizyoner Liderlik, Hümanist Liderlik, Otantik Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, Karizmatik Liderlik, Dönüştürücü Liderlik ve son olarak Etkileşimci Liderlik ele alınacaktır.

1.1. LİDERLİK KAVRAMI

Küreselleşmenin etkisiyle günümüz iş dünyası karmaşık ve hızlı bir değişim süreci yaşamaktadır. Küreselleşen dünyada rekabetin hızla arttığı, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı değişimlerin çalışanların moral ve tatmin duygularının örgütsel verimlilik ve etkililiğe yansıdığı, insanlığın sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekten yararlanmanın en değerli kaynak olduğu günümüzde toplumlarda, liderin varlığı ve fonksiyonu geçmişte var olduğu gibi basit lider-izleyici ilişkisinden çok daha karmaşık hale gelmiştir (Yılmaz, 2011: 5). Küreselleşmenin etkisiyle toplumlarda ve işletmelerde meydana gelen baş döndürücü bu değişimler, lidere duyulan gereksinimi gittikçe daha çok arttırmıştır. Çünkü bu baş döndürücü değişimlerin üstesinden ancak liderler sayesinde gelinebilir. Sürekli bir değişme ve gelişme içinde olan toplumlar ve işletmeler için liderlik konusunun bu derece önem kazanmasından dolayı yönetim alanındaki araştırmacıların bilimsel yöntemlerle liderlik konusuna yaklaşımlarını zorunlu hale getirmiştir (Güney, 2011: 336).

Davranış bilimleri konuları arasında liderlik konusu kadar kapsamlı incelenmiş konu çok azdır. Liderlik, çeşitli sosyal bilimlerin (psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, yönetim bilimi) ortak inceleme konularından biri olmasına karşılık liderliğin ne anlam ifade ettiği konusunda sosyal bilimciler arasında ortak bir görüş birliği oluşmamıştır. Liderlik, farklı bakış açılarından yaklaşıldığında ve bakıldığında farklı

şekillerde analiz edilebilen ve tanımlanabilen bir olgudur. Dolayısıyla liderlik yönetim biliminin bir konusu ve iş hayatıyla ilgili bir kavram olduğu kadar psikolojik, sosyolojik, politik, askeri, felsefi, tarihsel açılardan ele alınıp analiz edilebilen bir olgu olmaktadır (Şişman, 2002: 1).

Liderlik konusunda ortaya atılan birçok tanım incelendiğinde ve bir sentez oluşturulmaya çalışıldığında bu kavram, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirme üzere grup üyelerini harekete geçirme yetenek ve bilgilerin toplamı olarak tanımlanabilir (Eren, 2008: 431).

1.1.1. Liderliğin Tanımı

İnsanların toplumsal, örgütsel, ekonomik ve siyasal yaşamında önemli bir yer tutan liderlik, çok çalışılan ve tartışılan bir konu olmasına rağmen farklı yazarlar ve araştırmacılarca, farklı bilim dallarında, değişik açılardan yapılan farklı tanımlamaları bulunmakla beraber, üstünde uzlaşmaya varılmış tek bir liderlik tanımı bulunmamaktadır (Bakan, 2009:140).

Liderlik kavramı, örgütsel davranış, yönetim bilimi ve işletme yönetimi alanında araştırma yapan bilim adamlarının çok yoğun olarak çalıştıkları bir konu olmuştur. Liderlikle ilgili 3000’den fazla ampirik araştırma yapılmıştır (Çelik, 2000: 1). Araştırmacılar, genellikle liderliği daha çok sahip oldukları perspektiflere, ilgi duydukları ve önemli gördükleri olgulara göre tanımlamıştır. Stodgill’in liderlikle ilgili yapmış olduğu kapsamlı bir literatür taramasından sonra “liderlik kavramını tanımlamaya çalışan kişi kadar liderliğin tanımı olduğunu” gözlemlemiştir. Stodgill’in yaptığı gözlemden bu yana liderlikle ilgili yeni tanımların yapılmasına devam edilmiştir. Liderlik kavramı ile ilgili son 50 yıl içinde yapılan tanımlardan bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Yukl, 2010: 2):

- Liderlik (leadership) kavramının kökeni İngilizce olup kavramın aslı fiil olarak “lead” şeklindedir. Liderlik kavramının anlamı; yön göstermek, yol göstermek, kılavuzluk etmek, öncülük etmek ve rehberlik yapmaktır. “Leader” ise; rehber, kılavuz, önder, baş ve lider anlamları taşımaktadır. Liderlik kavramının Türkçedeki karşılığı önderlik kelimesi olarak önerilmişse de ulusal literatürde

“liderlik” kelimesi daha yaygın olarak kabul görmekte ve kullanılmaktadır (Şişman, 2002: 2).

- George ve Jones (2008) liderliği, grup üyelerinden birinin örgütsel amaçlara ulaşmak için diğer grup üyelerini etkilemesi olarak tanımlamaktadır (George ve Jones, 2008: 391).

- Hodgetts’e göre (1999) liderlik, belli amaçlara ulaşma amacıyla insanların çabalarını yönlendirme ve etkileme süreci olarak tanımlamaktadır (Hodgetts, 1999: 534).

- Webster’ın Yeni Dünya Sözlüğünde ise liderlik, bir amaca yönelik olarak grup üyelerine yön gösteren ya da rehberlik eden kişi olarak tanımlanmaktadır (Bertocci, 2009: 6).

- Yukl’a göre (2010) liderlik, grup üyelerinden birinin grup faaliyetlerini örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda koordine etmesi ya da yönlendirmesi sürecidir (Yukl, 2010: 3).

- Werner’e göre (1993) ise liderlik, belli bir durumda belli bir zamanda ve belli koşullar altında bir gruptaki üyelerin örgütsel hedeflerine ulaşması için çabalamasını teşvik eden, ortak amaçlara ulaşmada yardımcı olan, deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik tarzından memnun olmalarını sağlayan etkileme sürecidir (Werner, 1993: 17).

- Daft’a göre (2008) liderlik, örgütsel amaçlara ulaşmak için insanları etkileme yeteneğidir (Daft, 2008: 490).

- Martin ve Fellenz’e göre (2010) liderlik; bir organizasyonun üyelerine yaptırmak istediğimiz şeyleri onlara yaptırmak için diğer üyeleri etkileme sürecidir (Martin ve Fellenz, 2010: 196).

- Hellriegel vd.’ne göre (1999) liderlik, örgütte belirlenen amaçlara ulaşmak için örgütteki bireyleri harekete geçirme, etkileme ve yönlendirme sürecidir (Hellriegel vd., 1999: 500).

- Cooper' a göre (2003) liderlik, esas olarak belirli bir amaca yönelik olarak grup üyelerinin çabalarını planlama, motive etme ve kontrol etme işidir (Cooper, 2003: 17).

- Koçel' e göre (2010) liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek için bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Koçel, 2010: 569).

- Gross ve Shicman' a göre liderlik, “ bir grup insanı etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, bilgi, yetenek ve yetkilerinin toplamıdır” (Bakan vd., 2004: 43).

Genel anlamıyla liderlikle ilgili tanımlar incelendiğinde bireysel özellikler, içinde bulunulan durumlar ve davranışlar, diğer bireyler üzerindeki etkileme gücü, diğer bireylerle etkileşim tarzı ve rol ilişkileri, yönetsel pozisyonuyla ilgili görev, yetki ve gücün meşrulaştırılmasıyla ilgili diğerlerinin algıları gibi hususların vurgulanarak liderlik tanımları yapıldığı görülmektedir (Kolamaz, 2007: 17).

Görüldüğü üzere tanımların birleştiği noktalar genel olarak aynıdır. Ortak payda konumundaki kriterler; belli bir amacın olması, belli koşulların olması, belli bir grubun izleyicilerinin olması ve bu grubu yönlendirebilecek bir liderin bulunmasıdır. Bu doğrultuda “ liderlik; bir grup insanı, belirli koşullar altında, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır” şeklinde bir tanım yapılabilir (Zel, 2006: 110).

1.1.2. Liderlik İle Yöneticilik Arasındaki Farklar

Literatürde örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmada belirleyici olan yöneticilik kavramı ile liderlik kavramı arasında farklılık bulunduğu yönelik görüşler bulunmaktadır (Tengilimoğlu, 2005: 3). Bununla birlikte liderlikle ilgili en çok tartışılan konulardan biri de liderliğin yöneticilikten farklı bir işlev ve faaliyet olup olmadığıdır. Yöneticilik ve liderlik kavramları birbirine yakın görülmekle birlikte eş anlamlı sözcükler değildir. Yöneticilik ve liderlik her zaman birbirine çok

karıştırılan, ancak temelde birbirinden farklı özelliklere sahip olan iki farklı kavramdır (Drucker, 1999: 4).

Yöneticilik rolü olmayan liderler olabileceği gibi, liderlik niteliğine sahip olmayan yöneticiler de olabilir. Yönetici başkaları adına çalışan, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan, örgütleyen, yönelten, eş güdümlen, denetleyen ve elde ettiği sonuçları değerlendiren ve nihayetinde etkin kararlar alan kişidir. Lider ise bağlı bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçlar doğrultusunda grup üyelerini etkileyen ve harekete geçiren kişidir. Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kişidir. Yönetici ve lider arasındaki temel fark bundan kaynaklanır. Yönetici başkalarının belirlediği amaçlara hizmet ederken, lider içinde bulunduğu gruptan doğar, aynı grubu kendisinin belirlediği davranışa yöneltir ve amaçları kendi saptar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 216-217).

Yöneticiliğin özünde, başkalarını ve sorumlu olduğu işleri yöneterek sonuca ulaştırmak yatarken, liderliğin özünde ise başkalarını etkilemek ve sonuca ulaştırmak yatmaktadır. Yöneticilik, bir makamı elinde bulundurmanın sağladığı yasal hak ve yetki iken, liderlik ise, kişinin doğasından kaynaklanan bireysel gücü kullanabilme yeteneğidir (Gürüz ve Gürel, 2006: 294).

Lider ile yönetici arasında bireysel özellikleri, benlik anlayışları, iş anlayışları, iş yaptırma tarzları, insanları etkilemede kullandıkları güç kaynakları, olaylara bakış açıları, risk almaya karşı tutumları, vb. açılardan farklılıklar bulunmaktadır. Yapılan araştırmalarda ortak kabul gören farklılıklar olduğu gibi değişik yönleri ön plana çıkarmayı tercih edenler de vardır. Bu farklılıklar çeşitli araştırmacılar tarafından farklı açılardan ifade edilmiş ve sınıflanmıştır (Koçel, 2010: 573-574). Aşağıda çeşitli araştırmacıların bu karşılaştırmaları verilmiştir.

Warren Bennis lider ile yönetici arasındaki farklılıkları şöyle açıklamaktadır (Bennis 1999: 49-51; Keçecioğlu, 2003: 12; Ambler, 2008):

- Yönetici idarecidir, lider ise yenilikçidir.
- Yönetici bir kopyadır, lider ise orjinaldir.
- Yönetici elindekileri korumaya yani devam ettirmeye, lider ise onları geliştirmeye çalışır.
- Yönetici sistemler ve yapı üzerinde durur, lider ise kişilere odaklanır.
- Yönetici çalışanlarını kontrol altında tutmaya çalışır, lider ise onlara güven ve ilham verir.
- Yönetici gerçeği olduğu gibi kabul eder, lider ise gerçeği inceler.
- Yönetici kısa vadeli düşünür, lider ise uzun vadeli bir bakış açısına sahiptir.
- Yönetici “Nasıl?” ve “Ne zaman?”, lider ise “Ne?” ve “Niçin?” sorularını sorar.
- Yöneticinin gözü hep alt sınırlardadır, liderin gözü ise hep ufka yönelmiştir.
- Yönetici taklit eder, lider ise icat eder.
- Yönetici var olan durumu kabullenir, lider ise ona kafa tutar.
- Yönetici tipik iyi bir askerdir, lider ise kendine has bir kişiliktir.
- Yönetici işleri doğru yapar, lider ise doğru işleri yapar.

Kotter’e göre (2001), Yöneticilik ve liderlik birbirinden farklı kavramlar ve uygulamalar olmalarına rağmen, değişen dünyada temelde iç içe geçmiş kavram ve uygulamalardır. Her birinin kendine özgü faaliyetleri ve karakteristik özellikleri vardır. Günümüzün değişken iş ortamında başarı sağlamak için her ikisi de gereklidir. Yöneticilik karmaşıklıkla başa çıkmaya ilişkindir. Uygulama ve

yöntemleri büyük ölçüde, yirminci yüzyılda büyük ve karmaşık organizasyonların ortaya çıkmasına bir tepkidir. Buna karşılık, liderlik ise yenilik ve değişimle başa çıkmaya ilişkindir (Kotter, 2001; Eraslan, 2004; Ambler, 2008).

Zaleznik' e göre ise, Yöneticiler ve Liderler birbirlerinden son derece farklı iki insan tipidir. Yöneticinin amaçları arzularından çok ihtiyaçlardan doğar. Yönetici bireyler ya da bölümler arasındaki çatışmaları çözme konusunda daha üstündür; söz konusu çatışmanın bütün taraflarını yatıştırarak örgütün rutin işlerinin yapılmasını sağlar. Buna karşılık lider ise, amaçlara yönelik kişisel ve etkin tavırlar benimser. Çevrede bulunan potansiyel fırsat ve ödülleri ararken izleyenlerine esin kaynağı olur. Ayrıca kendi enerjisiyle yapıcı süreçleri harekete geçirir. Personelle ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri yoğundur ve buna bağlı olarak da çalışma ortamı çoğunlukla kaos içerir (Eraslan, 2004; Ambler, 2008; Northouse, 2010: 11).

Dunford vd.' e göre Yönetici, insanları doğru yönde harekete geçirerek onları denetlemek amacıyla yönetim süreçlerini kullanır. Liderler ise, bir vizyona ulaşmak amacıyla doğru yönde hareket etmelerini sağlamak için çalışanların fizyolojik ihtiyaçlarını tatmin ederek onları motive eder ve onlara ilham verir (Yılmaz, 2011: 13).

Sonuç olarak; liderlik ve yöneticilik özdeş olmamakla birlikte birbirini tamamlayan düşünce ve eylemleri içermektedir. Bu nedenle çağdaş örgütlerde başarılı olmak isteyen yöneticilerin bu bütünlüğü algılamalarının ve yakalamalarının bir zorunluluk haline geldiği görülmektedir (Erçetin, 2000: 14).

1.2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderlik ile ilgili literatürde yapılmış pek çok sınıflandırma mevcuttur. Liderlikle ilgili yaklaşımları; Özellikler yaklaşımı, Davranışsal yaklaşımlar ve Durumsallık yaklaşımları olmak üzere üç grupta toplamak mümkündür. Özellikler yaklaşımı kişileri lider konumuna getiren özelliğin, taşıdıkları kişisel ve fiziksel bir takım özellikler olduğunu savunmuş ve bu özellikleri belirlemeye çalışmıştır. Ancak özelliklerin belirlenmesinin güç olması ve sayılarının fazlalığı bu yaklaşımın yetersiz kalmasına ve eleştirilmesine neden olmuştur. Davranışsal yaklaşım ise etkin

liderlerin ne yaptıklarını belirleme yönünde çalışmış ve etkin liderlerin izleyicilerini harekete geçiren rollerini belirlemişlerdir. Davranışsal liderlik teorisi başlığı altında Ohio State Üniversitesi, Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Blake ve Mouton'un Liderlik Izgarası, McGregor'un X ve Y Yaklaşımı ve Likert'in Sistem 4 Modeli konularına yer verilmiştir. Fakat davranışsal liderlik teorisinin de liderin içinde bulunduğu ortamı göz ardı etmesi bakımından eksiklik taşıdığı söylenebilir. Bölümün son konusu olan durumsallık yaklaşımı ise bireyin özelliklerini ve yaptıklarını değil; koşulların önemini vurgulamıştır. Diğer bir ifadeyle bu teoriye göre ideal bir liderlik tarzı olmayıp, ideal liderlik tarzı içinde bulunan koşullara göre değişiklik göstermektedir. Durumsal liderlik yaklaşımı kapsamında Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli, House ve Evans'ın Yol-Amaç Yaklaşımı, Vroom-Yetton-Jago'nun Normatif Karar Modeli, Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Dönemi Yaklaşımı ve Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı ele alınmıştır (Doğanalp, 2006: 86).

1.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik konusu ile ilgili sistematik olarak geliştirilen ilk yaklaşım Özellikler Yaklaşımıdır ve bu yaklaşım liderlerin bireysel özelliklerini temel alır (Vural ve Akıncı, 2007: 89; Yukl, 2010: 13). Bu yaklaşıma göre liderin sahip olduğu kişisel özellikler, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Bir başka ifadeyle bir kişinin her hangi bir gruba liderlik etmesini sağlayan temel etken bu kişinin sahip olduğu kişisel özellikleridir. Bu konuda yapılan ilk çalışma, 1910 yılında Thomas Carlyle tarafından ileri sürülen “Büyük Adamlar Teorisi” (Great Person Theory)'dir. Bu çalışma tarihteki büyük başarıya ulaşmış liderlere odaklanmıştır. Bu nedenden dolayı bu yaklaşım, büyük adamlar teorisi olarak da adlandırılmıştır. Büyük Adamlar Yaklaşımı, geçmişte insanları “büyük” yapan liderlik özelliklerini bulma, bu özelliklere sahip olan kişileri gelecekteki liderler olarak seçme ve bu özelliklerinin geliştirilmesi temeline dayanmaktadır (Daft, 2008: 494; Aksel, 2008: 34).

Argyris ve Mahoney'e göre özellikler yaklaşımının temel söylemi, liderliğin doğuştan geldiği ve lider olan bireyi diğerlerinden ayıran temel unsurun taşıdığı bir takım kişisel özellikleri olduğudur (Bakan, 2009: 140). Lider bu özelliklerinden

dolayı diğer grup üyelerinden farklı bir kişidir. Başka bir ifadeyle, özellikler yaklaşımı liderliğe sadece liderin gözünden bakar. Ayrıca bu yaklaşım, lider ile lider olmayan kişiyi belli özelliklere sahip olup olmaması ile ayırt eder. Bu yaklaşım özellikle liderin etkinliği ile ilgili bireysel ve fiziksel özellikleri üzerinde durur. Özellikler yaklaşımındaki çalışmaların temeli, başarılı liderleri başarısız liderlerden fiziksel, zihinsel ve kişilik özellikleri ile ayırt etmeye yönelik olmuştur (Hellriegel vd., 1999: 504; Çatır, 2009: 13; Barlı, 2010: 363).

Liderlik sürecini etkileyen en önemli faktörün liderin özellikleri olduğunu savunan bu yaklaşıma göre, lider olunamayacağını yalnızca lider olarak doğrulacağını belirtmektedir. Başka bir ifadeyle, bazı kişilerin belirli özelliklere sahip olarak doğacaklarını ve bu özelliklerin onları her yerde lider olarak ortaya çıkmalarını sağlayacağını belirtmektedir. Ayrıca bu yaklaşıma göre, liderin çeşitli özellikler bakımından diğer grup üyelerinden farklı bir kişi olması gerekmektedir (Drummond, 2000: 75; Ören, 2006: 19; Bedük, 2011: 206). Bu özellikler aşağıda görülmektedir (Koçel, 2010: 5):

Liderlik Özellikleri

- | | |
|--|-----------------------------------|
| • Yaş | • İnisiyatif sahibi olma yeteneği |
| • Irk | • Doğruluk |
| • Duygusal olgunluk | • Kararlılık |
| • Güzel konuşma yeteneği | • Cinsiyet |
| • Kişiler arasında ilişki kurma yeteneği | • Başkalarına güven verme |
| • Kendine güven duyma | • Bilgi |
| • Boy | • Dürüstlük |
| • Yakışıklılık | • Açık sözlülük |
| • Zekâ | • İş başarma yeteneği |
| • İçtenlik | |

Yukarıda sayılan kişisel özellikler açısından varılabilecek tek sonuç, örneğin zekâ, kararlılık ve kişiler arasında ilişki kurma yeteneği gibi belli yetenek veya özelliklere sahip bir bireyin lider olabilme olasılığının, sahip olmayana göre daha fazla olduğudur. Ancak, bu gibi niteliklerin bulunması arzu edilir olmakla birlikte zorunlu değildir. Bu tür niteliklere sahip olan liderler olduğu gibi, bu tür niteliklere sahip olmayan birçok lider de örnek gösterilebilir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 203).

Özellikler Yaklaşımı genel olarak değerlendirildiğinde şunlar söylenebilir (Erçetin, 2000: 31):

- Bazı kişilik özellikleri ile kişilerin lider olarak algılanmaları arasında bir ilişki söz konusudur. Fakat bu ilişki, içinde bulunulan koşullar, görev, zaman vb. değişkenler göz önüne alınarak dikkatle değerlendirilmeli ve sadece bireysel özelliklere dayalı olarak, liderlik gibi karmaşık bir sürecin açıklanamayacağı bilinmelidir.

- “Özellikler Yaklaşımları”nı zenginleştiren ve geliştiren araştırmaların sonuçlarında liderlik eğitiminde durum, görev, zaman, vb. değişkenler göz önüne alınarak yararlanma ihtimali vardır.

Liderlik sürecini yalnızca bireysel özelliklerle açıklamaya çalışan ve diğer değişkenleri göz ardı eden Özellikler Yaklaşımı’nın, zaman içinde çeşitli açılardan yetersiz kaldığı savunulmuş ve pek çok eleştiriye maruz kalmıştır (Gündüz ve Gürel, 2006: 296; Zel, 2006: 124; Kağıtçıbaşı, 2006: 295). Bu yaklaşım konusunda yapılan eleştirilerin başında, grup üyelerinin özellikleri ve beklentileri ile liderin içinde bulunduğu koşulların göz ardı edilmesi, bazen grup içinde liderin kişisel ve bireysel özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunmasına rağmen bu kişilerin lider olarak ortaya çıkamaması, bazı etkili liderlerin aynı özellikleri taşımaması ve son olarak liderlerin kişisel özelliklerini ölçmede yaşanan güçlükler gibi hususlar gelmektedir (Robbins, 1998: 349; Avcı ve Topaloğlu, 2009: 4-5; Yılmaz, 2011: 43).

Özellikler Yaklaşımı’nın liderlik kavramını açıklamada yetersiz kaldığı ve yeterince verimli olmadığı görüldüğünden dolayı bu alanda yeni çalışmalar

yapılmıştır. Bu nedenle, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Liderlikte tarihteki büyük adamların özelliklerini analiz ederek sonuca varmaya çalışanlardan sonraki adım, davranışların incelenmesi olmuş ve liderlik davranışlarının ne olması gerektiği üzerinde durulmaya başlanmıştır. Bunun sonucunda da Davranışsal Liderlik Yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Erdoğan, 2007: 496; Genç, 2007: 47).

1.2.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı ile ilgili yapılan çalışmalardaki yetersizlikler 1940’lı yıllardan 1960’lı yıllara kadar olan zaman diliminde araştırmacıları liderlik konusunda farklı yönlelere götürmüştür (Robbins ve Judge, 2012: 380). Araştırmacılar liderlik konusunda yaptıkları araştırmaların sonucunda sadece kişisel özelliklerin liderliğin etkinliğini tam açıklamadığını fark etmişlerdir. Bunun sonucunda liderliğin davranışlarını araştırmaya başlamışlardır (Champoux, 2011: 289). Başka bir ifadeyle özellikler yaklaşımının liderlik kavramını açıklamada yetersiz oluşu araştırmacıları liderin fiili davranışlarını incelemeye yöneltmiştir (Can, 2005: 262). Diğer bir ifade ile araştırmacılar liderin sahip olduğu bireysel ve fiziksel özellikleri bir kenara bırakıp liderin davranışları konusunda araştırmalar yaparak, bu konuda yaklaşımlar geliştirmişlerdir. Geliştirilen bu yaklaşımlar “Davranışsal Liderlik Yaklaşımları (Behaviors Leadership Approach)” olarak adlandırılmıştır (Güney, 2011: 363).

Davranışsal liderlik yaklaşımının temel ve ağırlıklı olarak dayanağı, liderleri etkin ve başarılı kılan bir takım özelliklerin, liderin kişisel özelliklerinden çok onun liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olmasıdır. Bu nedenden dolayı araştırmacılar etkili bir liderlik için dayanak oluşturacak temel nedenleri belirlemeye çalışmışlardır. Bu yaklaşım kapsamında yapılan çalışmalarda; liderlerin astları ile haberleşme tarzı ve karşısındaki kişileri önemseme, liderin planlama şekli, amaçları belirlemede izlediği yol, yetki devri konusundaki yaklaşımı, denetim şekli vb. gibi davranışlar liderin tarzını ve etkinliğini belirleyen en önemli faktörler olarak ele alınmıştır (Ownes, 1976: 226).

Liderlik konusunda yapılan araştırmalara göre, davranışsal liderlik yaklaşımının özellikler yaklaşımına göre üç önemli faydası vardır. Bu faydalar aşağıda belirtilmiştir (Zel, 2006: 124; Avcı ve Topaloğılu, 2009: 5):

1- Liderlerin bireysel özelliklerini araştırmaktansa, davranışları ortaya koymak biçimsel liderlerin yanında biçimsel olmayan liderleri de ortaya çıkarır.

2- Lideri tanımlayabilecek etkili davranış biçimleri ortaya çıkarılırsa, eğıtim yoluyla liderlik davranışları kişilere kazandırılabilir.

3- Liderin davranış tarzlarına karşılık grubun diğıer üyelerinin yani izleyenlerinin davranışları, lider ile izleyenlerin davranış ilişkilerini yakından inceleme fırsatı oluşturur.

Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişmesinde çeşitli uygulamalı araştırma ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bu çalışmaların sonucunda farklı liderlik tarzları belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır (Zel, 2006: 125). Davranışsal liderlik yaklaşımı, “işe yönelik lider” ve “kişiye yönelik lider” olmak üzere iki lider tipi üzerinden hareket etmektedir. Liderin başarısı, işe ya da insan ilişkilerine yönelik olmasıyla bağılantılıdır. Özellikle değışim ve kriz dönemlerinde işe yönelik liderin daha etkili olabileceğini savunan görüşler olmasına rağımen, davranışsal liderlik yaklaşımı içinde bulunan koşullara göre her iki lider tipinin de tercih edilebileceğini savunmakta ve kişiye yönelik lideri, işe yönelik lidere oranla daha çok önemsemekte ve tercih etmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006: 297).

Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişmesi ile ilgili yapılan bütün bu çalışmaların ortak noktası, liderlerin liderlik davranışını ortaya koyarken “işe veya göreve yönelik olma” ve “kişiye yönelik olma” boyutlarını  nemsemeleridir. Bu çalışmaların sonucunda çeşitli lider davranışları belirlenmiş, bunlar sınıflanarak liderlik tarzları saptanmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır. Burada davranışsal liderlik yaklaşımlarına temel oluşturan Ohio State Üniversitesi Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Araştırmaları, Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzı Matriksi, Mc Gregor’un X ve Y Kuramları ile Likert’in Sistem 4 Modeli ele alınmıştır (Paksoy, 2002: 171; Koçel, 2010: 577; Demir vd., 2010: 133).

1.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Davranışsal Liderlik Yaklaşımının gelişmesine büyük katkıda bulunan çalışmalardan biri Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmasıdır. İkinci Dünya Savaşı' nın sonunda Ohio State Üniversitesi İşletme Araştırmaları Bürosu liderlik konusunda bir dizi araştırmalar başlatmıştır. Bu araştırmalarda, değişik gruplar ve koşullarda liderliği analiz etmek için psikoloji, sosyoloji ve ekonomi araştırmacılarından oluşan disiplinler arası bir takım liderlik davranışını tanımlama anketi (Leader Behavior Description Questionnaire) geliştirmişler ve kullanmışlardır. Askeri ve birçok sivil üzerinde yapılan bu araştırmanın amacı liderin nasıl tanımlandığını belirlemek olmuştur (Luthans, 2011: 416). Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmalarının sonucunda liderlik; bir kişinin örgütün amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda, bir grubun eylemlerini yöneltme davranışı olarak tanımlanmış ve lider davranışını yapıyı harekete geçirme ve anlayış olmak üzere iki bağımsız boyutta toplamıştır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 206; Champoux, 2011: 289).

Yapıyı harekete geçirmede, lider örgütsel amaçlara ulaşabilmek için kendisinin ve çalışanlarının rolünü tanımlar (Yukl, 2010: 55). Yani, bu tarzda davranış sergileyen lider belirlenen amaçlara ulaşabilmek için yönlendirmeler yapar, planlamalar için zaman harcar, iş bitirme tarihleri üzerinde durur ve iş etkinliklerinin sade ve açık bir programını sağlar (Daft, 2008: 495). Sonuç olarak, yapıyı harekete geçirme özelliği yüksek olan bir lider belirlenen amaçlara ulaşılmasını hedefler, çalışma ilişkilerinin ve yapılacak işin örgütlenmesine yönelik davranışların gerçekleştirilmesini sağlar (Robbins ve Judge, 2012: 380).

Anlayış ise, lider ile çalışanları arasında karşılıklı güven olması, çalışanın fikirlerine önem verilmesi ve çalışanın duygularının dikkate alınması olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlarını dikkate alan lider çalışanın kişisel sorunlarına yardımcı olur, dost canlısıdır, bütün çalışanlarına eşit mesafededir, çalışanlarına güvenir, çalışanlarını her koşulda destekler ve onlara önem verir (Robbins ve Judge, 2012: 380). Yani, yapacakları işten çok çalışanlarının ihtiyaç ve tatmin olmalarına önem verirler (Güney, 2011: 366).

Yapılan çalışmalarda araştırmacılar, yapıyı harekete geçirme ve anlayış gösterme boyutlarında tanımlanan davranışların en yüksek seviyede gösterildiği liderlik tarzının, liderin etkililiği ve grubun performansı açısından en uygun denge noktası olarak belirlemişlerdir. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmalarında tanımlanan iki liderlik boyutuna dayalı olarak gösterilen dört fonksiyonel liderlik tarzı Şekil 1.1.' de gösterilmiştir (Erçetin, 2000: 32).

Şekil 1.1. Yapıyı Kurma ve Anlayış Gösterme Boyutlarına Dayalı Olarak Gösterilen Dört İşlevsel Liderlik Biçimi



Kaynak: Erçetin, 2000: 33.

Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmasının temel sonuçlarını özetleyecek olursak, liderin anlayışı yani kişiyi dikkate alan davranışları sayesinde takipçileri ile samimi ilişkiler kurabilmekte ve onlarda saygı ve güven uyandırmaktadır. Bunun sonucunda liderin anlayışı yani kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça, personel devir hızı ve devamsızlığı azaltmaktadır. Yapıyı harekete geçirme yani işe ağırlık verme özelliği yüksek olan liderler ise, işi etkili biçimde planlayıp, organize edebilmekte, kontrol edebilmekte, takipçiler ile olumlu ilişkiler geliştirebilmekte ve takipçilerinin başarılı performans sergilemelerine yardımcı olabilmektedirler. Bunun sonucunda da liderin yapıyı harekete geçirme yani işe ağırlık verme davranışları

arttıkça da grup üyelerinin performansı artmaktadır. Bu araştırmanın sonuçlarından yola çıkılarak en etkili liderlerin iş gören merkezli, katılımcı ve demokratik olan liderlerden çıktığı söylenebilir (Aslan, 2009: 111-112; Barlı, 2010: 365; Güney, 2011: 366;).

1.2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişmesine ve liderlik konusunun liderlik tarzları şeklinde incelenmesine katkıda bulunan bir diğer liderlik araştırması, 1940'ların sonunda Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsü'nden Rensis Likert ve Arkadaşları tarafından gerçekleştirilen Michigan Üniversitesi'nin Davranışsal Liderlik Araştırması'dır. Michigan Üniversitesi tarafından yapılan araştırmalar, Ohio State Üniversitesi tarafından yapılan araştırmalarla aynı döneme rastlamıştır (Daft, 2008: 496; Yukl, 2010: 58; Luthans, 2011: 418). Michigan Üniversitesi araştırmalarının temel amacı grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemektir. Bu çalışmalarda kullanılan temel kriterler; verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikâyetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyondan oluşmaktadır (Koçel, 2010: 579; Güney, 2011: 366).

Michigan Üniversitesi çalışmalarının ağırlık noktasını liderlerin izleyicilerine karşı nasıl davrandıklarını belirlemek oluşturmıştır. Bu çalışmalarla grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan liderlik davranışlarının çalışana yönelik ve işe yönelik olmak üzere iki noktaya odaklandığı sonucuna ulaşılmıştır (Barlı, 2010: 365; Champoux, 2011: 289; Daft ve Lane, 2008: 48). Bu liderlik davranışları; kişiler arası ilişkilerin pozitif olduğu, yetki devrini temel alan ve çalışanların iş tatminini artıracak çalışma şartlarını geliştiren liderlik tarzı olan "*Çalışana Yönelik Liderlik Davranışı*" (Aslan, 2009: 112) ve izleyicilerin önceden belirlenmiş standartlara uyup uymadıklarını kontrol eden, görevlerin yapılması için ceza veren ve otoriter davranan bir liderlik davranışı olan "*İşe Yönelik Liderlik Davranışı*" ndan oluşmaktadır (Güney, 2011: 366).

Söz konusu iki liderlik tarzı arasındaki temel fark, özel bir uygulama tarzından çok, liderlik fonksiyonunu ele alış ya da liderliğe yönelik tarzından doğmaktadır.

Çalışana yönelik liderler, faaliyetlerinin büyük bir kısmını çalışanların kişisel ihtiyaçlarını dikkate alan, çalışma isteklerini geliştirmeye yönelten ve kişiler arası ilişkilere dikkat eden liderlerdir. Etkinlik ve verimliliği yükseltmek için yönetim ve teknolojik yöntemlerden çok, çalışanların insan olarak potansiyel enerjilerinden yararlanmaya çalışırlar. Bu liderlik tarzındakiler, mevcut alet ve teçhizatla personelin daha çok çalışmalarını sağlayabilen ve faaliyetlerinde daha çok astlarıyla kendisi arasındaki kişisel ilişkiler üzerinde duran kişilerdir (Zel, 2006: 129).

İşe yönelik liderler ise, çalışana yönelik liderlik davranışlarının tam tersi yönünde davranışlar gösterirler. Daha az etkili liderler olarak da tanımlanan işe yönelik liderler, programları karşılamak, düşük maliyeti sağlamak ve üretim etkinliğini elde etmeye karşın, amaçlara ulaşma ve insani gereksinimlerle daha az ilgilenirler (Daft, 2008: 496). Ayrıca, işe yönelik liderler katı iş standartları koyup, en ince ayrıntısına kadar görev tanımı yaparlarken, izlenecek yöntemleri en ince ayrıntısına kadar önceden belirleyip, çalışanları sıkı bir denetim altında tutabilmekte ve yapılan değişiklikler için sebep gösterme ihtiyacını duymazlar. Herhangi bir hata yapıldığı takdirde ise sert cezalar verirler (Şimşek vd., 2011: 255).

Michigan Üniversitesi araştırmalarının Ohio State Üniversitesi araştırmalarından ayrıldığı en önemli nokta ise liderlik davranışlarının kişilere dönük bir uçtan üretime dönük olan karşıt uca kadar yayılan bir süreç olarak ele alınmasıdır. Ohio State Üniversitesi araştırmalarındaki bulgular çalışana yönelik ve işe yönelik öğeler tanım bakımından Michigan Üniversitesi araştırmalarındaki bu iki uçla aynı doğrultudaysa da Ohio State Üniversitesi araştırmalarının sonucu bu iki öğenin bağımsız olduğu, yani bir yöneticinin her iki öğeye de yüksek ya da alçak düzeylerde sahip olabileceği merkezindeydi. Bunun aksine Michigan Üniversitesi araştırmaları bir yöneticinin ne kadar çalışanlara yönelik bir eğilim gösterirse, o kadar işe yönelikten uzaklaşmış olacağını ileri sürmektedir. Başka bir ifadeyle öğeler özdeş olmasına rağmen, öğeler arasındaki ilişki ise değişik olarak saptanmıştır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 207).

Michigan Üniversitesi çalışmalarının sonunda, çalışana yönelik liderlerin yüksek moral ve başarı seviyesine ulaşmada daha etkili oldukları, işe yönelik

liderlerin ise moralin bozulmasına ve başarının düşmesine sebep oldukları sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte daha sonra bu konuda yapılan araştırmalarda, liderlik ve verimlilik arasındaki ilişkinin bu kadar basit olmadığı görülmüş ve en uygun liderlik tarzının çalışan ve iş odaklı davranış tarzlarının en yüksek düzeyde gösterildiği denge noktası olduğu gerçeğini ortaya koymuştur (Erçetin, 2000: 34; Zel, 2006: 129; Erdoğan, 2007: 498).

1.2.2.3. Blake ve Mouton'un Liderlik Izgarası

1940 yılında Teksas Üniversitesi'nden Robert Blake ve Jane Mouton başarılı liderlerin davranışsal özelliklerini belirlemek amacıyla Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi Araştırmalarına dayanarak Liderlik Izgarası diğer adı Yönetim Kafesi olarak adlandırılan iki boyutlu bir liderlik yaklaşımı geliştirmişlerdir (Daft, 2008: 496; Marturano ve Gosling, 2008: 13; Zeidan, 2009: 85) . Liderlik Izgarası (Yönetim Kafesi) yaklaşımında üretime dönük ve insana dönük lider değişkenlerini temel alarak yeni lider tipleri oluşturmuşlardır. Liderlik Izgarası (Yönetim Kafesi) yaklaşımına göre her lider tipinin etkili olacağı organizasyon biçimi veya gerçekleştirilen iş türü de farklı olacaktır. Liderlik davranışlarını iki farklı boyutu olarak, üretime ilgi ve insana ilgi yatay ve dikey eksene yerleştirilmek üzere, aşağıdaki Şekil 1.2.'de, 5 farklı liderlik stili ortaya çıkarılmıştır (Zel, 2006: 132; Zeidan, 2009: 84).

Şekil 1.2. Liderlik Izgarası

İnsana Dönük

Yüksek	9	1.9 Yönetim İnsan ihtiyaçlarını karşılamaya azami dikkat. Rahat ve dostça bir işletme havası ve iş temposuna götüren ilişkiler						9.9 Yönetim İş başarma konusunda arzulu kişileri işletmenin amaçları etrafında birleştirerek karşılıklı güven, sevgi ve saygı dayanışması yaratma				
	8											
	7											
	6				5.5 Yönetim Çalışanların moralini tatmin etmek bir düzeyde tutarak yapılması gereken işlerde beklenen verimliliğe erişme							
	5											
4												
3												
2	1.1 Yönetim Sıradan bir işletme üyesi olarak iş yapmak konusunda asgari ölçüde çaba harcamak						9.1 Yönetim İş koşullarını düzenleyerek etkili faaliyet sonuçlarına ulaşma. İnsan unsurunu asgari ölçüde dikkate alma					
1												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9		
		Üretime Dönüklük										
		Yüksek										

Kaynak: Daft, 2008: 497.

Zayıf/Cılız Liderlik: 1,1 liderlik tarzında temelde zayıf/cılız yani bir yönetim tarzının olmadığı bir liderlik yaklaşımı söz konusudur. 1,1 liderlik tarzı ile liderin hem sorumluluğunu taşıdığı işleri başarmak hem de yönettiği grubun arzu ve ihtiyaçlarını dikkate almak açısından çok yetersiz kaldığı, sadece örgüt içinde kalabilmek ve hatta tutunabilmek için maksimum çaba gösterdiği ifade edilebilir. Bu liderlik tarzında belli bir düzeyde üretim sağlanamadığı gibi çatışmaların da önüne geçilemez. Sonuç olarak 1,1 liderlik tarzında liderler genellikle izleyiciler ile az iletişim kurarlar, ilgisiz, çekimser, kabullenmiş ve duyarsız olarak tanımlanabilirler (Aksel, 2008: 42). Bu liderlik tarzında hem üretime ilgi düşük hem de insana ilgi düşüktür.

Şehir Kulübü Liderliği: 1,9 liderlik tarzı ile çalışanların istek, arzu ve ihtiyaçlarının karşılanması ve işyerlerinde çalışanların mutluluğunun ve memnuniyetinin sağlanmasına birinci planda önem verilmektedir. Böylece rahat, samimi, arkadaşça kurulan bir örgüt havası ve buna göre geliştirilen bir iş temposu oluşmaktadır. İşyerinde örgütsel hedefler ve bu hedeflere etkin ve verimli bir şekilde ulaşmak için gerekli olan yönetsel çaba ve davranışlar minimum düzeyde

bulunmaktadır. Sonuç olarak yönetici düşünceli, rahat, samimi ve dostça ilişkilere önem verirken, üretime ilgisi ise minimum düzeydedir. Bu tarz bir yönetim tarzının örgütsel başarılar bakımından zayıf olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır (Eren, 2008: 37). Bu liderlik tarzında üretime ilgi düşük, insana ilgi ise yüksektir.

Denge Sağlayıcı/Orta Yol Liderlik: 5,5 liderlik tarzı, yöneticinin işin yapısına göre çalışanların tatmin ve psikolojik huzurunu iş başarımı ile dengeleyen lider türüdür (Erdoğan, 2007: 500). Bu liderlik tarzında açıklanan lider davranış biçiminde çalışanların istekleri ve buna bağlı olarak belirlenen moral düzeylerini düşürmeyecek bir etkinlik ve verimlilik göz önünde bulundurulmaktadır. Böylece örgütsel amaçları birey ve grup moralini tatminkâr bir düzeyde tutmaya çalışarak ulaşma gayreti içindedir. Böylece örgütte çalışanların tamamının mutluluğu sağlanmaya çalışılmaktadır (Bedük, 2011: 25). Bu liderlik tarzında hem üretime hem de insana orta düzeyde bir ilgi vardır.

Göreve Yönelik Liderlik: 9,1 tarzı ile lider davranışında liderin örgütsel amaçlara ulaşmak için ve verimliliği maksimum seviyeye çıkaracak biçimde iş yeri koşullarını düzenlemektedir. Yani sadece üretimi öngören liderlik tarzıdır ve insanın bir makineden farkı yoktur. Bu liderlik tarzında insanın istekleri ile onu mutlu kılacak hiç bir tedbire gerek görülmemektedir. Liderin sorumluluğu kendisine bağlı çalışanların işlerini planlamak, yönlendirmek ve kontrol etmektir. Doğal olarak bu nitelikte bir davranış örgütün beşeri havasına ters düşmektedir (Baysal ve Tekarslan: 1996: 210). Bu liderlik tarzında üretime ilgi yüksek, insana ilgi ise düşük seviyededir.

Ekip/Takım Liderliği: 9,9 liderlik tarzında, lider davranışında örgütte işe kendini adayarak başarmak isteyen bireyleri işe alarak, örgütsel hedefler etrafında toplamak, onların bu arzu ve hırsları sayesinde etkin ve verimli biçimde örgütsel başarılar elde etmenin yanı sıra yönetim olarak çalışanların arzu ve ihtiyaçlarını eksiksiz biçimde karşılayarak karşılıklı saygı, güven ve dayanışma ortamı meydana getirerek örgütsel mutluluğu gerçekleştirme imkânı sağlanmaktadır. Ancak tüm örgütte, iş başarma arzusu ve tutkusu bulunan kişileri istihdam etme imkânı sağlamak kolay değildir. Bu modelin batılı birçok düşünür tarafından liderlik

davranışlarının açıklanmasında bir yöntem olarak kullanıldığını görmekteyiz. Ancak bizce bu model liderlik davranışını açıklamaktan ziyade, iş yerinde yönetim tarzını tanımlama görevine daha uygun olacaktır (Eren, 2008: 38). Bu liderlik tarzında hem üretime ilgi hem de insan ilgi yüksek seviyededir.

1.2.2.4. McGregor'un X ve Y Kuramı

Douglas McGregor' un ölümünden iki yıl önce ilk defa 1957' de yayınlanan "*Organizasyonların Beşeri Yönü (The Human Side of Enterprise)*" kitabında, bir organizasyondaki yöneticilerin davranışlarının, diğer insanları nasıl algıladıklarına ve onları nasıl gördüklerine bağlı olduğunu öne sürmüştür (Koçel, 2010: 238; Yılmaz, 2011: 51; Adair, 2006: 61). McGregor' a göre yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden biri onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır ve bu varsayımlar iki zıt görüşü içeren bir yapı içerisinde toplanabilir (Uzun, 2005: 14; Saruhan ve Yıldız, 2009: 168–169; Deniz ve Hasançebioglu, 2003: 57). X ve Y kuramlarına göre bireylerin davranış özellikleri sıralaması aşağıdaki gibi yapılmaktadır.

McGregor' a göre, denetim ve yönlendirmenin geleneksel görünüşü olan X kuramının varsayımları şunlardır (Adair, 2006: 61; Şimşek vd., 2011: 257-258; Champoux, 2011: 18):

- Normal şartlar altında insanlar çalışmayı sevmezler, hatta fırsat buldukça çalışmaktan kaçarlar.
- İnsanlar çalışmayı sevmediklerinden dolayı örgütsel hedeflere ulaşabilmek amacıyla yeterli gayreti göstermeleri için çalışmaya zorlanmalı, baskı altında tutulmalı, kontrol edilmeli, yönlendirilmeli ve hatta tehdit edilmelidirler.
- Normal şartlarda bir insan iş ve yükselme heveslisi değildir, sorumluluk almaktan kaçır, yönetilmeyi tercih eder ve her şeyden önce güvenlik ister. Ayrıca kendisine en fazla getiri sağlayacak işi yapar.
- İnsanların çoğu yapıcı değildir ve değişikliğe karşı direnç gösterir.

- Örgüt üyeleri için önemli olan örgütsel amaçlar değil, kişisel çıkarlarıdır.

McGregor' a göre, bireysel ve örgütsel amaçların bütünleştirilmesi olan Y kuramının varsayımları ise şunlardır (Adair, 2006: 61-62; Eren, 2009: 41; Champoux, 2011: 18-19):

- İşyerinde, çalışanların fiziksel ve düşünsel çaba harcaması oyun veya dinlenme kadar doğal haklarıdır.
- Sıkı denetim ve ceza ile korkutma çalışanları örgütsel amaçlara yönlendirecek tek yol değildir. İnsanlar örgüte bağlanır, işi ve iş arkadaşlarını severse, kendi kendini yönetme ve denetim yollarını kullanarak örgüte daha yararlı olmaya ve hizmet etmeye çalışır.
- Örgütsel amaçlara bağlılık onların elde edilmesiyle ilgili ödüllere bağlıdır.
- Elverişli koşullar sağlandığı zaman normal insan sadece sorumluluğu kabul etmez ayrıca onu aramayı da öğrenir.
- Örgütsel sorunların çözümünde gerekli olan hayal gücü, ustalık ve yaratıcılık yetenekleri insanlar arasında küçümsenecek kadar değil, geniş ölçüde dağıtılmıştır.
- Çağdaş sanayi yaşamı koşulları altında normal insan ancak belirli bir konuda çalışma ve uzmanlaşmaya zorlandığından yetenek ve becerinin sadece belli bir kısmından yararlanabilmeyi sağlamaktadır.

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşıldığı üzere; X Kuramı varsayımları, yönetimdeki bozuklukların nedenini çalışanlarda ararken, Y Kuramı varsayımları ise çalışanların sorumluluk üstlenmekten ve iş birliğinden kaçınmalarının sorumluluğunu yönetimde aramaktadır (Aslan, 2009:112).

Genel olarak X ve Y kuramını değerlendirecek olursak; X kuramı yaklaşımına göre lider, sıkı denetim uygular, otorite kökenli olarak hareket eder, insanların

çalışmayı sevmediğini, sorumluluk almayı istemediğini, dolayısıyla da sıkı kontrol gerektiğine inanır ve bu doğrultuda hareket eder. Başka bir ifadeyle, X kuramını benimseyen yöneticiler daha çok otoriter ve müdahalecidir. Bunun aksine Y yaklaşımında ise daha insancıl bir düşünce hâkimdir. Çalışmak kadar dinlenmek de normal ve doğaldır, aslında bütün insanlar çalışkandır, kendilerine özel üretici tarafları vardır ve gereken ortam sağlanırsa insanlar başarılı sonuçlara varacak çalışmaları yaparlar. Başka bir ifadeyle, Y kuramını benimseyen yöneticiler daha katılımcı ve demokratik bir davranış göstermektedirler. Dikkat edilirse X yaklaşımı, kişilerin yoğun ve baskın bir otorite ile yönetilmesine yönelik davranışlara ağırlık verirken, Y yaklaşımı ise insanlara öncelik veren ortam şartlarının düzenlenmesini öne çıkaran, insan ilişkilerinin iyileştirilmesini vurgulayan bir davranış tarzını benimser (Fındıkçı, 2011). Dolayısıyla liderin veya yöneticinin uygun ortam ve koşullar oluşturarak bireylerin kendilerini geliştirmelerini sağlamak ve bu potansiyelin de ortak amaçların gerçekleşmesi için kullanılmasına yardımcı olması gerekir (Barlı, 2010: 364).

1.2.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Bu model, Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Merkezi Müdürlerinden Rensis Likert tarafından Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı niteliğinde Sistem 4 olarak da adlandırılan bir modeldir. Likert liderlerin davranışlarını bir ucunda kişiye yönelik davranışların diğer ucunda ise işe yönelik davranışların bulunduğu bir doğru üzerinde dört boyutta toplamıştır. Başka bir ifadeyle bu yaklaşıma göre yöneticilerin davranışları dört grup altında toplanmıştır (Hodgetts, 1999: 536; Can, 2005: 263; Saruhan ve Yıldız, 2009: 245). Buna göre:

Sistem 1 (İstismarcı Otokratik Lider): Bu modelde lider astlara pek fazla güvenmez dolayısıyla lider işle ilgili herhangi bir sorunun çözümü konusunda astlarının fikirlerini nadiren alır. Kararları kendi başına alan ve tüm gücü kendisinde toplayan bir liderlik davranışı özelliği görülür. Lider astlarına daha çok korku, ceza, baskı ve tehditle iş gördürür. Yeri geldiğinde verilen ödüller daha çok grup üyelerinin temel ihtiyaçları olan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Kısaca, lider ve grup üyeleri arasındaki ilişkilerin temelinde güvensizlik, korku ve

baskı vardır. Sistem 1 modelindeki lider otoriter bir yapıya sahiptir. Kararları her zaman tepe yöneticileri verir (Güney, 2000: 530). Genel olarak bu davranışta yönetici, genellikle astlara güvenmemekte ve nadiren astların fikirlerini almaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2009: 245).

Sistem 2 (Yardımsaver Otokratik Lider): Yönetimin astlara karşı tam olmasa bile önemli ölçüde güveni vardır. Kararların önemli bir kısmı ve örgütsel hedeflerin tespit edilmesi, yüksek yönetim kademelerinde yapılırken, birçok kararlar da bazı kısıtlamalar içerisinde alt yönetim kademelerine devredilmektedir. Dolayısıyla, bu durum karar almanın hızını yükseltirken, sınırlı kapasiteli astlarla iş görme eğilimini de arttıracaktır. Ayrıca, aşağıdan yukarıya iletişime “özellikle sadece üstlerin duymak istedikleri bilgi ve haberlerin iletilmesi koşuluyla” biraz imkân tanımakta ve cezalandırmanın yanı sıra ekonomik olarak ödüllendirme yoluyla da astlarını motive etmektedir. Çalışanları motive etmede hem ödül hem de cezalar kullanılmaktadır. Kontrol süreci yüksek yönetim kademelerinin inisiyatifinde olmakla birlikte bazı kontrol faaliyetleri sınırlı olsa da orta ve alt kademelere devredilmiştir (Şimşek ve Fidan, 2005: 80; Eren, 2008: 34).

Sistem 3 (Katılımcı Lider): Lider kararları tek başına vermez ve bu tür liderler, yetkiyi dağıtma eğilimindedirler. Liderin, tam olmasa da çalışanlara büyük ölçüde güveni vardır. Politikaların düzenlenmesi ve önemli kararlar yüksek yönetim kademesinde alınmasına rağmen, astların alt ve orta kademelerde de belli kararları vermelerine izin verirler. Haberleşme, aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru çift yönlü işlemektedir. Motivasyon aracı olarak; ödüller, astların sorunlarıyla ilgilenmeler ve nadir olarak verilen cezalardan oluşmaktadır (Hodgetts, 1999: 538; Aksel, 2008: 40;).

Sistem 4 (Demokratik Lider): Rensis Likert’ in tavsiye ettiği yani ideale yakın sistem budur. Yönetimin astlara güveni tamdır. Bu sistemde yönetici ve astlar arasında yatay iletişim söz konusudur. Yani, yöneticilerle çalışanların görüşmelerinde bir engel söz konusu değildir. Kısaca, lider ve grup üyeleri arasındaki etkileşim samimi, karşılıklı güven ve itimada dayalı bir özellik gösterir. Burada tüm çalışanlar amaçların belirlenmesi ve işe ilişkin kararların verilmesine

tam olarak katılırlar. Ayrıca, ekip çalışmasına son derece önem verilmektedir. Karar verme örgütsel gruplar aracılığıyla tüm örgütsel kademelere yayılıp, katımlı yönetim olgusuna ulaşılabilir (Dinçer ve Fidan, 1996: 156; Şimşek vd., 2011: 259).

Şekil 1.3. Likert'in Sistem–1 Sistem–4 Modeli

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsever Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
1.Astlara olan güven	Astlara güvenmez	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
2.Astların algıladığı serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendisini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez.	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamiyle serbest hisseder.
3.Üstün astlarla olan ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikirlerini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikirlerini alır, onları kullanır.

Kaynak: Koçel, 2010: 596.

Şekil 1.3.'te görülebileceği gibi, Sistem 1; görev eğilimli, otoriter ve biçimsel bir yönetim tarzını temsil etmektedir. Sistem 4 ise, grup çalışmasına ve karşılıklı güvene dayanan ilişkilere eğilimli bir yönetim sistemini sergilemektedir. Sistem 2 ve 3 ise, bu iki ucun arasındaki orta aşamalardır. Başka bir ifadeyle, Sistem 2 ve Sistem 3 bu iki uç arasında değişim göstermekte ve Sistem 4'e yaklaşıldıkça, astların fikirlerinden yararlanma, liderin astına olan güveninde artma, iş konusunda astların serbesti hissi artarken, Sistem 1 'de ise, bu özellikler önemli ölçüde sınırlanmaktadır (Erdoğan, 2007: 518; Eren, 2008, 35). Ayrıca, Sistem 3 ve Sistem 4' te verimliliğin yüksek, Sistem 1 ve Sistem 2'de ise verimliliğin düşük olduğu gözlemlenmiştir. Ancak bu sistemlerdeki davranışların farklı koşullar altında, farklı başarılar

getirebileceği öne sürülerek sadece Sistem 4'ün en iyi yöntem olarak algılanmaması gerektiğine dair bir takım eleştiriler de yer almıştır (Saruhan ve Yıldız, 2009: 246).

1.2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları

Özellikler ve Davranışsal Liderlik Yaklaşımları birbirinden farklı olmakla birlikte biri liderin özellikleri hakkında genellemeler yaparken, diğeri ise liderin davranışları ile ilgili genellemeler yapmaya çalışmıştır. Her iki yaklaşımda da organizasyonların ve çalışanların içinde bulundukları durumsal faktörler göz ardı edildiği için liderlik özelliklerinin belirlenmesinde yetersiz kalmıştır (Ören, 2006: 25). Bundan dolayı 1950'lerden itibaren bu konuda araştırma yapan araştırmacılar, dikkatlerini çevresel koşullara ve liderin izleyicilerine yöneltmişlerdir (Güney, 2000: 532).

Liderlik yaklaşımları konusunda daha önce yapılan çalışmalarda daha çok liderin kişilik özellikleri ile lider davranışları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Durumsallık yaklaşımları, farklı durumlarda etkili olabilecek liderlik davranışlarının önceden kestirilmesinin mümkün olmadığını savunmaktadır. Dolayısıyla bu yaklaşıma göre her ortamda geçerli olabilecek etkili bir liderlik tarzı yoktur (Çelik, 2000: 17). Başka bir ifadeyle bu yaklaşım; liderin kişiliğine, görevin gereklerine, izleyicilerin ihtiyaçlarına, beklentilerine, tutumlarına ve bütün bu unsurların içinde bulunduğu çevre koşullarına dayalı olarak çeşitlilik gösteren sınırlı sayıdaki durumsal faktörü veya boyutu içermelidir (Hodgetts, 1999: 535). Literatürde her durumda etkin olan liderlik tanımlamalarının yapılmasına rağmen, çoğu araştırmada bir durumda etkin olan liderlik davranışının, başka bir durumda etkin olamaması söz konusu olmuştur. Bu durum liderlikte durumsal yaklaşımların doğmasına neden olmuştur (Aslan, 2009: 115).

Durumsallık yaklaşımının temel varsayımı, en uygun lider davranışının değişik durum ve şartlara göre değişebileceğini ileri sürmektedir. Bu da genel olarak yönetimde “tek ve en iyi” yönetim tarzı bulunduğunu savunan davranışsal yaklaşımın farklı yanını oluşturmaktadır. Davranışsal yaklaşımlar, liderin işe yönelik veya çalışana yönelik davranış gösterebileceklerini ileri sürmüş, fakat hangi şartlarda hangi davranışın etkin olacağını söylememiştir. Bunun yerine kişiye yönelik

davranışının grup üyelerinin tatminini ve verimliliğini, dolayısıyla liderin etkinliğini arttıracaklarını varsaymıştır. Oysa durumsallık yaklaşımına göre her iki davranış tarzı da belirli koşullar altında aynı oranda etkin olabilir. Yani bazı durumlarda demokratik bir liderlik tarzı etkili olurken, bazı durumlarda ise otoriter bir liderlik tarzı etkili olabilir. Bu nedenle, durumsallık yaklaşımı, belirli durumlarda hangi şartların önemli olduğunu belirlemeye ve bu şartlara uygun liderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya ağırlık vermiştir (Zel, 2006: 139).

Liderlik kavramını içinde bulunduğu koşulları da dikkate alarak açıklamaya çalışan durumsallık yaklaşımına göre, liderin etkinliğini belirleyen faktör içinde bulunan koşullardır. Bu yaklaşıma göre, liderliğin etkinliğini belirleyen faktörler; amacın niteliği, izleyicilerin yetenekleri ve beklentileri, organizasyonun özellikleri, lider ve takipçilerinin geçmiş tecrübeleri, deneyimleri, örgütsel iklim vb. kriterlerdir (Barlı, 2010: 368).

Durumsal liderlik yaklaşımları başlığı altında; Fred Fiedler'in Durumsallık Modeli, House ve Evans'ın Yol-Amaç Yaklaşımı, Vroom ve Yetton ve Jago'nun Normatif Karar Modeli, Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Dönemi Modeli ve Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı konuları ele alınacaktır.

1.2.3.1. Fiedler'in Durumsallık Modeli

Durumsal liderlik yaklaşımları içerisinde en fazla bilinen ve en kapsamlı yaklaşım Fred Fiedler ve Arkadaşları tarafından geliştirilen "Fiedler' in Durumsallık Modeli" dir. Fiedler' in Durumsallık Modeline göre grup performansının etkili olup olmayacağı, liderlik tarzı ile durumun lidere ne oranda kontrol yetkisi verdiğinin uygunluğu ile belli olmaktadır (Daft ve Lane 2008: 66; Robbins ve Judge, 2012: 381). Fiedler' in durumsallık modeline göre her durumda geçerli bir liderlik tarzı yoktur, yalnızca içinde bulunulan duruma göre etkili olabilecek liderlik tarzları vardır. Bu modele göre, içinde bulunulan durumu belirleyen üç önemli değişken vardır. Bu değişkenler; Lider ile İzleyiciler Arasındaki İlişkiler (leader-member relations), Liderin Mevkie Dayanan Gücü (position power) ve Görevin Yapısı (Task structure)' ndan oluşmaktadır (Efil, 2004: 186).

Fiedler modelindeki bu üç değişkenin anlamı şudur:

Lider İle İzleyiciler Arasındaki İlişkiler: Bu değişken, liderin izleyiciler tarafından sevilip tutulduğunu, lidere olan güven ve bağlılıklarını ifade etmektedir. Liderin karizmatik kişiliğinin de etkili olabileceği bu kişiler, liderin izleyicileri etkileme derecesini belirleyecektir. Eğer bu ilişkiler iyi olarak niteleniyorsa, yani lider sevilip sayılıyorsa ve güven duyuluyorsa liderlik için olumlu bir ortam var demektir. Tam tersi bir durumda lider kendine güvenilmeyen, sevilip tutulmayan bir kişi ise bu durumda ilişkiler zayıf olarak nitelenecek ve bu durum liderlik için olumsuz bir ortam oluşturacaktır. Kısaca bu değişken liderin grup tarafından benimsenip, kabul edilme derecesiyle ilgilidir (Bedük, 2011: 79).

Liderin Mevkie Dayanan Gücü: Bu değişken, liderin bulunduğu mevkiye dayanarak sahip olduğu yasal güçtür. Eğer lider ödüllendirme, cezalandırma, terfi ettirme, işe son verme gibi konularda resmi bir örgütsel mevkide bulunuyorsa önemli bir pozisyon gücüne sahiptir. Kısaca, bu değişken liderin sahip olduğu kişisel otoriteden ayrı olarak işgal ettiği mevkie bağlı resmi gücü ve otoriteyi ifade etmektedir. Liderlik görevinin yerine getirilmesi, bu resmi otoritenin kuvvetli olduğu durumlarda daha kolaylaşacaktır (Güney, 2000: 535). Belli bir örgütte çalışan liderin bu tür yetkileri fazla veya az olabilir. Yetkilerin fazla olduğu durumlar liderlik için olumlu bir ortama, yetkilerin az olduğu durumlar ise olumsuz bir ortama işaret etmektedir (Koçel, 2010: 587).

Görevin Yapısı: Bu değişken, yapılacak bir görevin ayrıntılı bir şekilde belirli olup olmadığını ve görevin yapılması için önceden belirlenmiş yol ve yöntemlerin bulunup bulunmadığını belirtmekle ilgilidir. Görevin yapısını, kısaca şöyle açıklayabiliriz; belirsiz ve iyi tanımlanmamış görevlerde, hem lider hem de grup üyeleri görevin ne şekilde yapılacağını tam olarak bilemediklerinden dolayı liderin grup üyelerini etkilemesi oldukça zor olmaktadır. Buna karşılık belirli ve iyi tanımlanmış görevlerde ise yapılacak görevi hem lider hem de grup üyeleri tam olarak bildikleri için liderin grup üyelerini etkilemesi daha rahat ve kolay olmaktadır (Güney, 2011: 376).

Durumsallık yaklaşımının öncüsü olan Fiedler'in durumsallık modelinden çıkan en önemli sonuçlar; liderin başarısının bireysel özellikler ve davranışlarının yanı sıra içinde bulunduğu koşullardan da etkilenmesi, belirli bir liderlik tarzının ancak uygun şartlarda başarı gösterebileceği ve çalışanların başarı seviyelerini yükseltmek için koşulları değiştirmektense liderlik davranışlarının koşullara göre uygunlaştırılmasının daha kolay olduğudur (Yılmaz, 2011: 60).

1.2.3.2. House ve Evans'ın Yol-Amaç Yaklaşımı

Yol Amaç Yaklaşımı, ilk kez 1970 yılında Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilmiştir. Yol-amaç yaklaşımı, lider etkililiğini açıklamaya yönelik olarak geliştirilen bir durumsal liderlik yaklaşımıdır. Liderlikte yol-amaç yaklaşımı, liderin belirli özelliklerinden çok liderin davranışları ve durumları üzerinde durur (Ünlü, 2004: 158; Bertocci, 2009: 37). Bu yaklaşıma göre liderin görevi, belirli bir görevi yerine getirebilmek için astlarına bilgi, destek ve diğer kaynakları sağlamaktır. Ayrıca lider, astlarının işlerini başarmaları için anahtar rolünü üstlenecek ve elemanlarının başarıya gitmesi için izleyeceği yolu kendisi belirleyecektir. Yol-Amaç yaklaşımında, liderlikle yöneticilik arasındaki ilişkinin ne olduğu da vurgulanmış, yöneticiden liderliğe geçiş için şu üç davranış biçiminin iyi değerlendirilmesi gerektiği ileri sürülmüştür (Erçetin, 2000: 46-47; Erdoğan, 2007: 506-507; Robbins ve Judge, 2012: 385):

1- Yöneticinin çalışanların ihtiyaçları ile grup amaçlarını iyi bütünleştirmesi gerekir.

2- Yönetici astların ulaşmaya çalıştıkları bireysel amaçları sağlayarak, örgütsel amaçlarda üst düzey performans göstermelerini sağlama ve bunu başarmaları için onları motive etmek ve ödüllendirmek.

3- Son olarak bir yöneticinin yapması gereken iş, iş görenlerin yapacakları iş ile uyumlu olmalarını sağlamaktır. Liderlik özelliklerini taşımak durumunda olan yönetici, çalışanların teknik ve psikolojik özellikleri ile işi başarma arzuları arasında ilişki kurmak ve ilişkiyi sağlamak zorundadır.

Yol-Amaç yaklaşımına göre yöneticinin yukarıda sıralanan bu davranışları gerçekleştirmesi, iş ve iş gören arasındaki dengeyi kurması onun liderlik özelliklerinin ön plana çıkması şeklinde düşünülecek ve sözü edilen davranışların etkinliğine göre yönetici ile lider arasındaki fark ortaya çıkacaktır. Ayrıca, yol-amaç yaklaşımına göre de bir lider her ortamda başarılı olamayacak, liderin başarısı ile içinde bulunulan ortam ve başarıya gitmek için izlenen yol arasında ilişki olacaktır (Erdoğan, 2007: 506-507).

House ve Evans' ın yol-amaç yaklaşımında liderin değişik durumlarda değişik davranışlar göstereceğini ileri sürerek, liderlik davranışlarını dört boyutta incelemişlerdir. Bunlar (Daft, 2008: 502; Bertocci, 2009: 38):

Destekleyici Liderlik: Destekleyici liderlik, çalışan odaklı olup, liderin çalışanların kişisel ihtiyaçları ile ilgilendiği ve örgüt içinde samimi bir iklim oluşturma gayreti içindeki davranışlarını içermektedir. Başka bir ifadeyle, lider çalışanlarına arkadaşça davranır ve onların ihtiyaçlarıyla yakından ilgilenir (Yukl, 2010: 229).

Yönlendirici Liderlik: Yönlendirici liderlik, astlara iş ile ilgili teknik bilgi verir, onlardan neler beklediğini ve nasıl yapmaları gerektiğini açıklar. Yani standartların ve prosedürlerin tam olarak uygulanmasını ister (Zel, 2006: 141).

Başarıya Yönelik Liderlik: Başarıya yönelik liderlik, astlara vazgeçilecek kadar zor olmamak koşuluyla ulaşabilecekleri hedefler koymak ve onların mücadele için istenilen niteliklerde olduklarını söyleyerek güven vermek üzerine kurulu bir davranıştır (Yılmaz, 2011: 61). Başka bir ifadeyle, lider çalışanlar için zor hedefler belirlemekte ve onların bu hedeflere ulaşmak için iyi performans göstereceklerine inandığını ve güvendiğini ifade eder (Luthans, 2011: 426).

Katılımcı Liderlik: Katılımcı liderlikte lider, kararlar hakkında astlarına danışır. Lider, işyerinde astları ile toplantı yapan, astlarının görüş ve önerilerini soran ve karar verme sürecine katılımı teşvik eden davranışlar sergiler. Başka bir ifadeyle, katılımcı liderlikte, lider grup üyelerine yani astlarına danışır, görüş, öneriler bekler ve astları karar vermeye katılıma teşvik eder (Daft, 2008: 502).

Bu liderlik tarzlarından hangisinin ne oranda uygulanabileceği, izleyicilerin ve onların yaptıkları işlerin özelliklerine göre değiştiği ifade edilmektedir (Barlı, 2010: 370). Genel olarak destekleyici liderlik daha çok, çalışan endişesinin yüksek olduğu ve kendine güvenin düşük olduğu durumlarda tercih edilmektedir. Dolayısıyla destekleyici liderlik tarzı, arkadaşça bir yaklaşım güden, astların ihtiyaçlarına önem veren, karşılıklı etkileşimin olduğu ve kendisine astların kolay yaklaşmasını sağlayan liderin benimsediği tarzıdır. Yönlendirici liderlik ise, iş görenlerin performansının azaldığı zaman ya da rol karışıklığının bulunduğu durumlarda, çalışanları ödüllendirme yoluyla motive etme biçiminde ortaya çıkmaktadır. Yani yönlendirici liderlik tarzı, astlara kendilerinden ne beklendiğini bildiren, neyin nasıl yapılması gerektiği konusunda rehberlik eden, belli performans standartları koyarak grup üyelerinden standart kurallara uyulmasını bekleyen liderin benimsediği tarzıdır. Başarıya yönelik liderlik, görevin iyi yapılandırılmadığı ve iş görenin amaçlara ulaşmada sorun yaşaması durumunda daha etkili olmaktadır. Başka bir ifadeyle, başarıya yönelik liderlikte; lider performansta sürekli olarak mükemmeli arayan, yüksek hedefler saptayan ve astların bu hedeflere ulaşmak için ellerinden gelen çabayı göstereceklerine inanan bir tutum içindedir. Demokratik liderlik başka bir ifadeyle katılımcı liderlikte ise bireysel düzeyde çok yüksek özerklik ve başarı beklentisi olan örgütlerde ve görevin açıkça yapılmadığı durumlarda etkili olmaktadır. Bu liderlik tarzı, liderin bir karar almadan önce astların önerilerine başvurduğu ve bu önerileri önemle dikkate aldığı tarzıdır (Çelik, 2000: 18; Kılıç, 2006: 63).

1.2.3.3. Vroom, Yetton ve Jago'nun Normatif Karar Modeli

Bu yaklaşım ilk önce 1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından öne sürülmüş daha sonraki yıllarda ise Victor Vroom ve Arthur G.Jago'nun çalışmaları ile yaygınlaştırılmıştır. Bu yaklaşım amaç yol yaklaşımında olduğu gibi, belirlenen bir durumdaki uygun liderlik davranışını tanımlamaya çalışır ve liderin farklı zamanlarda farklı liderlik davranışları gösterebileceğini belirtir (Özkalp ve Kirel, 2004: 153). Fakat Vroom-Jago modeli daha çok belirlenen durumlar için, lider ile astların ortak katılımından veya ilişkisinden ortaya çıkan lider davranışlarının üzerinde durmuştur. Bu modelin temel amacı, astlar tarafından kabul edilen

kararların daha iyi sonuçlar verdiğini açıklamak olmuştur (Erdoğan, 2007: 512). Lider karar aşamasında, katılma biçimi ve düzeyini belirlemede izlenecek bir dizi karar kuralı getirdiği için normatif karar modeli olarak da adlandırılan bu model, 7 farklı durumda uygulanabilecek beş farklı liderlik tarzından oluşan karar verme süreci yani bir karar ağacı geliştirir (Jago, 1982: 327; Can, 2005: 271):

OI: Otoriter I: Lider, mevcut yani eldeki bilgiler kullanarak problemi kendi çözer ve kararı kendisi verir.

OII: Otoriter II: Lider astlardan gerekli bilgileri elde ettikten sonra problemin çözümü için kararı kendisi verir. Lider astlarına problemin çözümü veya kararla ilgili bilgi vermez. Ayrıca astlar alternatif çözümlerin değerlendirilmesinde veya problemin tanımlanmasında bir rol oynamaz

DI: Danışmalı I: Lider ilgili astlarına sorunu bireysel olarak paylaşarak ve bir grup olarak onları bir araya getirmeksizin onların önerilerini ve görüşlerini alır. Ancak onların etkisini yansıtsın ya da yansıtmassın kararı kendisi verir.

DII: Danışmalı II: Lider, sorunu bir grup toplantısında astlarla paylaşır, onların fikir ve önerilerini alır. Daha sonra ise kararı kendisi verir.

GII: Grup II (Katılmalı): Lider astlarıyla sorunu grup olarak paylaşır. Kendisi katılımda bulunmaz. Lider ile astlar birlikte karar seçeneklerini geliştirirler ve çözüm üzerinde anlaşmaya varırlar.

Bu yaklaşıma göre yöneticiler, önlerindeki problemi çözmeye çalışırken, daha etkin kararlar alabilmek için aşağıdaki türden sorular sorabilmelidirler (Şimşek, 2011: 266):

- Problemi çözmek için yeterli bilgi ve yeteneğe sahip miyiz? Değilsek, O-I, kararı vereceğimiz yerle uygun olmayacaktır.
- Astlarımızın çoğunlukla itiraz edeceği yüksek kaliteli bir karar vermeli miyiz? Öyleyse G-II, beraber alternatifler oluşturmak için daha uygundur.

- Problem yapılandırıldı mı? Hangi bilginin nereden bulunacağını biliyor muyuz? Değilse D-II ve G-II tercih edilir. Çünkü en çok grup katılımı bunlardadır. Diğer yöntemler bizi ya eksik ya da yanlış bilgilenme sonucuna götürebilirler.
- Kararın başarısı, grubun etmesine mi bağlıdır? Öyleyse O-I ve O-II uygun değildir. Çünkü bunlar astların katılımını en aza indiren yöntemlerdir.
- Grubun kabulü önemli iken, grup içinde birlikte alternatifler yaratılmadıysa D-II ve G-II uygundur.

Vroom-Yetton-Jago'nun Normatif Karar Modeli, karar ağacı kullanmayı gerekli görür, yönetici birçok farklı durumlarda kendi durumunu kendi belirler ve karar ağacı vasıtasıyla yolları izleyerek problem için uygun seçeneği bulur. Lider sonuca ulaşınca kadar karar ağacını takip eder ve dalların sonunda liderin ne yapacağı belirlenir. Örgüt yöneticileri devamlı etkinliği artırmak için uğraşırlar, yeni makineler alır, yeni sistemler kurmaya çalışırlar. Bütün bunlara rağmen üretim düşer, kalite bozulur ve çalışanlar arasında işten ayrılmalar artar. Bu olumsuzlukların kaynağı ise; “zayıf moral, eğitim eksikliği, yetersiz finansal teşvik vb.” eksikliklerde aranmalıdır (Ünlü, 2004: 159; Şimşek vd., 2011: 267).

1.2.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Dönemi Modeli

Ohio State Üniversitesi çalışmaları ile Blake ve Mouton'un yönetim ızgarası ölçeğinden esinlenerek geliştirilen, modellerden biri de Paul Hersey ve Kenneth Blanchard'ın geliştirdikleri Yaşam Dönemi (life-Cyle) modelidir (Daft ve Lane, 2008: 418). Bu yaklaşım, bir lideri lider yapan temel değişkenlerin onu izleyenlerin yani takipçilerinin olgunluk düzeyi olduğunu savunmaktadır. Başka bir deyişle; lideri etkili kılan durum, izleyenlerin olgunluk düzeyine uygun olarak göreve ve çalışana yönelimini ayarlayıp bütünleştirebilmesidir. Dolayısıyla liderin etkinliği bu düzenlemeyi ne kadar iyi dengeleyebildiğine bağlıdır (Zel, 2006: 150).

Yaşam Dönemi Modeline göre liderin otoriter ve destekleyici davranışlarının seviyesi, izleyicilerinin hazır olmalarına bağlıdır. Lider izleyenlerinin durumunu ve olgunluğunu göz önünde bulundurarak otoriter ve destekleyici davranışlarının en iyi bileşimini uygulamaya karar verir. Fakat astların olgunluk düzeyleri birbirinden

farklılık arz etmektedir. Buradaki olgunluk kavramı; izleyenlerin teknik bilgileri, tecrübeleri, deneyimleri, yetenekleri, eğitim düzeyleri ve sorumluluk alma konusundaki istekliliklerini ifade etmektedir. Yaşam Dönemi Modeli astların olgunluk düzeyini 4' e ayırmaktadır (Barlı, 2010: 369; Güney, 2011: 379):

Emreden Liderlik: Bu liderlik türünde, astların olgunluk düzeyi düşüktür. Olgunluk düzeyi düşük olan astlar için liderin göreve ağırlık vererek, her şeyi ayrıntılı biçimde anlatması ve emir vererek yaptırması işin başarılması açısından en iyi yöntem olarak ifade edilmektedir. Bu liderlik tarzında, lider göreve ağırlık vererek, astların yetişmesini, yüksek beceri ve deneyim kazanmasını sağlamalıdır.

İkna Edici Liderlik: Bu liderlik türünde, astların olgunluk düzeyi biraz daha yüksektir. Sorumluluk alma konusunda istekli ve aynı zamanda liderle ılımlı ilişki içerisinde olan ancak kısmen yetenekleri zayıf olanlar için, yapılacak işin nedenleri ve niçinler ile ilgili liderin ayrıntılı açıklamalarda bulunması faydalı olacaktır. Ayrıca bu liderlik tarzında lider, hem göreve hem de izleyenlerle yakın bir ilişki kurmaya önem vermelidir.

Katılımcı Liderlik: Bu liderlik türünde, astların olgunluk düzeyi yüksektir. Bu liderlik tarzı da yetenekli ancak sorumluluk alma konusunda isteksiz olanlar için uygundur. Sürecin bütün evrelerinde katılımın sağlanması izleyenlerin isteklendirilmesi açısından önemlidir. Ayrıca bu liderlik tarzında lider, göreve daha az fakat astlara daha çok ilgi göstermelidir.

Temsil Edici Liderlik: Bu liderlik türü, yüksek olgunluk seviyesindeki izleyenler için uygulanan bir liderlik tarzıdır. İzleyenlere her konuda büyük ölçüde yetki devri yapılabilir. Ayrıca bu liderlik tarzında lider, hem göreve hem de astların ilişkilerine daha az önem vermelidir.

Bu model, liderin davranışlarını ve etki gücünü astların gelişim düzeyine yani olgunluk düzeyine göre uyarlaması gerektiğini söyler. Lider, doğru liderlik tarzını belirler ve bunu yaparken astların isteklilik seviyesini dikkate alırsa başarılı olur. Model iki liderlik tarzı üzerinde durmuştur. Bunlar; görev davranışı ve ilişki davranışıdır. Bu modele göre farklı olgunluk derecelerinde farklı liderlik davranışları

etkindir. Yüksek olgunluk düzeyine sahip olan astlar, bir işi tamamlamak için hem yetkinlik hem de istek bakımından en fazla hazır olan kişilerdir. Bu yaklaşımın temel söylemi, çalışanların olgunluk düzeyi yükseldikçe liderin daha fazla ilişki davranışı ve daha fazla görev davranışı kullanacağı üzerine kurulmuştur (Bedük, 2011: 778).

Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilen Yaşam Dönemi Modeli birçok çevreden kabul görmüştür. Fakat liderin başarısını etkileyen birçok durumsal değişkeni dikkate almadığı için eksik yönleri mevcuttur. Bu model liderlerin ve izleyenlerin eğitiminde yararlanabilir ipuçları sağlamaktadır. Üstelik izleyenlerin eğitimi, yetiştirilmesi, geliştirilmesi başka bir ifadeyle olgunluk düzeylerinin yükseltilmesi ile liderin grubu etkilemesi arasında kurulan ilişki, liderlik sürecine daha demokratik, daha katılımcı ve daha paylaşımcı bir nitelik kazandırmaktadır (Erçetin, 2000: 46).

1.2.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı

Liderliğe ilişkin olarak geliştirilen davranışsal kuramlar, liderliğin iki temel davranış boyutu üzerinde yoğunlaşmıştır. Michigan Üniversitesi Araştırma Merkezi bu boyutları, çalışana ve üretime yönelik olarak belirlerken, Ohio State Üniversitesi çalışmaları, yapıyı harekete geçirme (initiation) ve anlayış (consideration) olarak ifade etmiştir. Blake ve Mouton ise “Yönetsel Izgara” adını verdikleri modellerinde, üretime ve insan ilişkilerine yönelik olmak üzere iki boyuttan söz ederken, Fiedler “Durumsallık Modeli” diye adlandırılan kuramında, liderlik boyutlarını lider-üye ilişkileri, görevin yapısalılığı ve liderin konumunun sağladığı güç miktarı olarak belirlemiştir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 93). Son olarak, Kanadalı psikolog William J. Reddin, liderlik davranışları alanında yürütülen araştırmaları incelemiş ve bunun sonucunda ise göreve ve ilişkiye yönelik diye adlandırılan iki temel davranış boyutlarına “etkinlik boyutu” nu ilave ederek kendi kuramını geliştirmiş ve buna “3-Boyut Teorisi”= 3-D-Theory demiştir. Bu yaklaşımda önemli olan bir yöneticinin ne yaptığından çok sonuç olarak ortaya ne koyduğudur. Etkinlik, kişisel bir yetenekten ziyade daha çok yönetilen durumun doğru kavranması ve bu durumu yöneticinin etkilemesidir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 231).

Reddin'in 3 Boyut Teorisinde yer alan boyutlar şu şekilde açıklanabilir (Çelik, 2000: 32):

Göreve yönelik liderler, kendisinin ve astlarının çabalarını örgütün veya grubun amacını gerçekleştirmeye yöneltmek olarak tanımlanmaktadır.

İlişkiye yönelik liderler, karşılıklı güven oluşturmaya çalışmak ve astlarının görüşlerine saygı duymak olarak tanımlanmaktadır.

Ve son olarak *etkinlik boyutunu* liderin bulunduğu konum gereği, sorumlu olduğu amaçları gerçekleştirme düzeyi olarak tanımlanmaktadır.

Lider, belirli bir durumda herhangi bir davranış tipi geliştirir ve etkinlik çizgisi üzerinde yani aşırı etkinlik ile aşırı etkinsizlik noktası arasında bir noktada yerini alır. Etkinlik çizgisinin, etkin tarafı +1' den +4' e kadar, etkin olmayan tarafı ise -1' den, -4' e kadar bölümlere ayrılmıştır (Şimşek vd., 2011: 267-268).

Liderin tipi, bir duruma uygun olduğunda etkin, uygun olmadığında etkinsizdir. Liderin davranış tarzının etkinliği içinde bulunduğu çevre şartlarına bağlı olduğundan göreve yönelik veya ilişkilere yönelik davranış tiplerinden herhangi birinin etkin veya etkinsiz olabileceğini ileri sürmek doğru olmayacaktır. Etkin ve etkin olmayan tipler arasındaki ayırım genel olarak lider davranışının kendisinden çok davranışın kullanıldığı duruma uygunluğudur. Liderin benimsediği davranış tarzı onu etkinlik konusunda harekete geçiren uyarıcıdır. Etkinlik veya etkinsizliğin bu uyarıcıya karşı gösterilen tepki olduğu da söylenebilir. Bu önemli bir nokta olduğu için tek ve en iyi liderlik davranış tipolojisinin olduğunu savunan kuramcı ve uygulayıcılar, uyarıcı üzerinde değer yargılamalarında bulunurlarken liderliğe durumsal bir yaklaşımla yaklaşanlar ise uyarıcıdan çok, tepki ve sonuçları değerlendirmektedirler (Eren, 2008: 451).

1.3. LİDERLİK TARZLARI

Liderlik tarzları kapsamında Demokratik Liderlik, Otokratik Liderlik, Tam Serbesti Taniyan Liderlik, Destekleyici Liderlik, Vizyoner Liderlik, Hümanist Liderlik, Otantik Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, Karizmatik Liderlik, Dönüştürücü Liderlik ve son olarak Etkileşimci Liderlik ele alınacaktır.

1.3.1. Demokratik Liderlik

Demokratik liderlikte; lider astlarına danışarak onların planlama, karar verme ve örgütlenme faaliyetlerine katılmalarını teşvik eder. Başka bir ifadeyle, lider astlarının karar verme sürecinin bir parçası olmaları için cesaretlendirir. Ayrıca, çalışanlar yaptıkları işi etkileyen durumlar hakkında bilgilendirilmekte, fikirlerini ve görüşlerini söyleyerek öneriler getirmeleri için lider tarafından cesaretlendirilmektedir (<http://www.pearsonschoolsandfecolleges.co.uk.>).

Demokratik liderliğin yararları, yardımlaşmayı teşvik eden bir ortamın oluşmasına, yönetici ve çalışanlar arasında daha olumlu ilişkilerin doğmasına, moralin ve motivasyonun yükselmesine, işten duyulan tatminin artmasına ve son olarak örgütsel verimliliğin artmasına yol açabilir (Balçık, 2004: 172). Demokratik liderliğin en önemli sakıncası ise, zaman kayıplarına neden olmasından dolayı karar almayı yavaşlatmasıdır. Bu yüzden, kriz dönemlerinde karar almak gerektiğinde bu liderlik tarzı başarısız olabilir (Eren, 2008: 459).

1.3.2. Otokratik Liderlik

Otokratik liderlik, bürokratik toplumlarda yetişip bu eğitimi alan ve belli bir birikime sahip insanlar için uygun bir liderlik tarzıdır. Liderler veya yöneticiler, çalışanların veya astların duygularını ve düşüncelerini çok fazla dikkate almadıkları için iş tatminsizliği maksimum, örgüte olan bağlılık minimum düzeydedir. Otokratik lider davranış biçiminde yetki, merkezde toplandığı için karar alma süreci çok hızlıdır. Başka bir ifadeyle, Otokratik liderler otoritelerini ve sorumluluklarını devretmeden bütün kararları kendileri alır, astların karar verme sürecine katılmalarına izin vermezler.

İşletmenin kuruluş aşamasında, temel eğitime ihtiyaç duyulan ve faaliyetlerde yeni olan iş görenin işletme politikasını benimsetmede bu liderlik yaklaşımı uygun olacaktır. Ayrıca, bu liderlik yaklaşımı örgütsel kriz çıktığında, olağanüstü durumlarda, kaza gibi acil durumlarda ve hayati bir tehlike söz konusu olduğunda uygulanmalıdır (Serinkan, 2008: 156).

Otokratik liderliğin en önemli sakıncası ise, liderin aşırı bencil davranması, çok katı olması, izleyicilerin inanç ve duygularına önem vermemesi nedeniyle motivasyon ve verim düşüklüğü yaşanmasıdır. Bunun sonucu olarak da çalışanlar arasında genelde psikolojik doyumsuzluk, güvensizlik, düşük moral ve çatışma görülebilir (<http://www.nlphaber.com/nlphaber-yazarlar-268/liderlik-modelleri.html>).

1.3.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik

Tam serbesti tanıyan liderlikte; lider, astların kendi amaçlarını kendilerinin belirlemesini ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dâhilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına olanak tanıyan ve astların kendi kararlarını kendilerinin vermesini temel alır. Başka bir deyişle; bu liderlik tarzındaki liderler, grup üyelerini kendi hallerine bırakmakta, amaç, plan ve politikaları kendilerinin yapmalarına imkân tanımakta ve kendi yetkilerini pek kullanmamaktadırlar. Lider, kendi rolünü diğer grup üyelerinkiyle eşit görür. Gerekli gördüğünde, isteyen kişi istediği kimselerle grup oluşturarak sorunlarını çözmekte, yeni fikirlerini test etmekte ve böylece en uygun kararları almaktadır. Liderin temel görevi kaynak ve malzeme sağlamaktır. Lider, ancak kendisine herhangi bir konuda fikri sorulduğunda görüşünü bildirir, fakat bu görüş grup üyelerinin faaliyetlerini bağlayıcı bir nitelikte değildir. Mesleki uzmanlık durumlarında ve bilim adamlarının çalışmalarında, işletmelerin araştırma geliştirme departmanlarında çalışan yüksek bilgi, tecrübe ve uzmanlığa sahip elemanların yaratıcı ve yenilikçi fikirler geliştirmelerinde bu tip bir liderlik uygulanabilir (Eren, 2008: 459; Yörük vd., 2011: 105).

Laissez-faire (tam serbesti tanıma) tarzı liderlikte, yöneltme ve yönlendirme en alt seviyede tutulmaktadır. Lider ile izleyicileri arasında etkileşim, ilişki ve ortak faaliyetler alt seviyededir. Tam serbesti tanıma durumunda, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyulmakta, izleyiciler yani astlar kendi hallerine bırakılmakta ve her

çalışanın kendisine verilen kaynaklar dâhilinde amaç, plan ve program yapmalarına imkân tanınmaktadır (Bass, 1990: 20-22; Dilek, 2005: 20). Tam serbesti liderlik tarzının en büyük sakıncası, güçlü bir lider olmadığı zaman, grubun yönsüz ve kontrolsüz kalabilmesidir. Böyle bir durum, çalışanların bunalıma düşmesine ve bunun sonucu örgütsel kaosun ortaya çıkmasına yol açabilir (Şafaklı, 2005: 135).

1.3.4. Destekleyici Liderlik

Destekleyici liderlikte; liderin davranışı sempatik, dostça ve astların gereksinimlerini karşılamaya yönelik bir davranış olarak kabul edilir (Ogbonna ve Harris, 2000; Bakan, 2009: 142). Lider kararları grup üyeleri ile birlikte almaz. Ancak onların görüş ve önerilerini alarak karar alır. Katılım ve ödül sistemlerini uygular. Aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya olmak üzere iki yönlü bilgi akışına açıktır. Örgütsel amaçlar örgüt üyelerine danışıldıktan sonra belirlenir ve emirlerle üyelere ulaştırılır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 218).

1.3.5. Vizyoner Liderlik

Vizyoner lider, vizyoner tarzda davranan kişidir. Bu tarzdaki liderler, etkili olmak için belirsiz verileri başarılı bir şekilde analiz edebilme ve çözümlemelerine olanak veren düşünme gücüne sahip ve problemleri yenerek fırsatları artıracabilecek düşünceler yaratabilen kişilerdir. Bununla birlikte, vizyoner liderlerin tutarlı olarak çevresinde alternatif yaklaşımlar arayan kişi olması beklenmektedir (Doğan, 2007: 97). Başka bir ifadeyle, vizyoner liderlik örgütü geleceğe taşıyabilecek kararları alabilmektir (Genç, 2007: 49-50).

1.3.6. Hümanist Liderlik

Hümanist liderin en belirgin özelliği babacan (patrimonial) davranışlarının olması yani korumacı rolünde olmasıdır. Bu yaklaşımda lider, zaman zaman orta basamaktakilerin fikrini alır. Duygusal yönlendirmeye motive eder. Ödül sistemini ağırlıklı olarak kullanır ve zorunluluk olmadıkça cezalandırmaya gitmez (Şimşek vd., 2011: 246).

1.3.7. Otantik Liderlik

Otantik liderler, kim olduklarını, neye inandıklarını bilirler ve bu değerler ile inançlar doğrultusunda hareket ederler. Destekçileri liderlerini etik kişiler olarak görürler. Bu nedenle otantik liderliğin temel sonucu güvendir. Otantik liderler bilgi paylaşır, açık iletişimi teşvik eder ve ideallerine sıkı sıkıya bağlıdırlar (Robbins ve Judge, 2012: 394).

1.3.8. Hizmetkâr Liderlik

1970 yılında Robert Greenleaf “hizmet edici liderlik” kavramını ortaya atmış ve 1977 yılında yayınladığı kitabın adı olmuştur. Greenleaf’a göre, hizmetkâr liderliğin özü ve öncelikli sorumluluğu astlara ve örgütüne hizmet etmektir. Buradaki “hizmet etme” kavramından anlaşılması gereken, astların geliştirilmesi, savunulması ve yetki ile güçlendirilmeleridir. Hizmet eden bir lider astlarının ihtiyaçlarına daha duyarlı olmalı ve daha sağlıklı, daha akıllı ve sorumluluk almaya daha fazla istekli hale gelebilmeleri için onlara yardımcı olmalıdır. Bu tür bir lider, organizasyonun finansal çıkarına uygun olmasa bile, iyiyi ve doğruluğu temsil etmeli ve gerektiğinde sosyal anlamdaki adaletsizlik ve eşitliksizliklere karşı gelebilmelidir (Güney, 2006: 141; Yukl, 2010: 419).

1.3.9. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderler kendilerine oldukça fazla güvenen, takipçilerine karşı duyarlı olan, ileriye gören, vizyonlarını açıkça belirten ve bulunduğu ortamda ihtiyaç duyulan etkileyici güce sahip kişilerdir. Karizmatik lideri diğerlerinden farklı kılan; sahip olduğu öngörü, vizyon, durumu net ve çok boyutlu bir şekilde değerlendirebilme, inandığı değerleri benimsetebilme, insanları inandığı amaca ulaştırabilme ve radikal değişiklikler için harekete geçirebilme yeteneğidir. Bu tarz liderler genellikle, geçiş ya da kriz zamanlarında ortaya çıkmaktadırlar. Çünkü bu liderlikte yetki tamamen kendiliğinden kazanılmaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2009: 249).

Karizmatik liderler vizyon sahibidirler ve bunu izleyicilerine aktarma becerileri gelişmiştir, kendi güçlü yanları hakkında fikir sahibidirler ve vizyonları

doğrultusunda hareket etme konusunda son derece tutarlıdır. Karizmatik liderler, liderlerin vizyonun önemini astlarına inandırılmasıyla örgütsel performansın yükseleceğine inanırlar (Şimşek vd., 2011: 246).

Karizmatik lidere bağlı olan izleyiciler tutumlarını, değerlerini ve davranışlarını liderin isteği yönünde değiştirirler. Bunun sonucunda da izleyicilerin inanç, tutum ve davranışları değişirken, işe karşı olan davranışları da değişir. Böylece, çalışanlar işe yönelerek, beklenenin üstünde bir performans gösterebilirler (<http://www.nlphaber.com/nlphaber-yazarlar-268/liderlik-modelleri.html>).

1.3.10. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik

Transformasyonel liderlik, örgütte ani ve etkili değişimi geliştirmeye yönelik bir liderlik tarzıdır. Etkin olarak değişimi başlatma, bu değişime rehberlik edecek ileri görüşlülük oluşturma ve bu değişim için gerekli olan ihtiyacı tanımlamada lidere imkân tanıyacak yeteneklerin bir birleşimidir. Başka bir tanımında ise Transformasyonel liderlik, liderin çalışanlarca güvenilir kabul edilmesi gerektiğinin önemine değinerek dönüşümcü lideri örgüt için tanımlanabilir bir vizyon belirleyen kişi olarak tanımlanmaktadır (Bass, 1990: 19).

Dönüşümcü liderler, örgütte hızlı değişimi gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik tarzıdır. Dönüşümcü liderin izleyenleri yani takipçileri liderlerine güvenir, inanır, saygı duyar ve sadık olurlar. Dönüşümcü liderlik, çalışanları yenilik ve değişim konusunda özendiren, onlara dönüşümün coşku ve heyecanını aşılayan bir liderlik tarzıdır (Genç, 2007: 50).

Dönüşümsel liderliğin temeli, daha çok liderin astlarının değer, inanç ve ihtiyaçlarını değiştirmeye dayanır. Dönüşümcü liderler, kendilerini değişim ajanı olarak görürler. Yaşam boyu öğrenmeye çalışırlar, karmaşıklık, risk, belirsizlik ve benzeri durumlarla uğraşma yeteneğine ve vizyonuna sahip ileri görüşlü liderlerdir (Can, 2007: 276).

Transformasyonel liderliğin yani dönüşümcü liderliğin özünde, değişimi oluşturma ve yönetme yoluyla sürekli yenilenerek dönüşümü yakalama yatmaktadır.

Transformasyonel liderler, astlarının bilgi, birikim, yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini arttırarak onlardan normalde beklenenden daha fazla performans elde etmeyi hedefleyerek motive eder. Dönüşümcü liderler, yaratıcılığa ve yeniliğe yönelik organizasyonlarda reform ve yeniliği başlatan kişi olarak adlandırılır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 226; Vural ve Coşkun, 2007: 91).

Dönüşümcü liderlik tarzı, günümüzün belirsiz ve çalkantılı ortamındaki değişimlere uyum sağlamak için değişimi okuyabilme, cesaret sahibi, güçlüklerle baş edebilme yeteneğine sahip olma vb. gerekli bazı özellikleri kapsayan bir liderlik tarzıdır. Dönüşümcü ya da değişimci (transformasyonel) liderler, kendilerine bağımlı astlar oluşturmak yerine bağımsız, eleştirel düşünebilen ve böylece işletmeye önemli katkıları olabilecek, yenilikçi astlar oluşturmayı hedeflemektedirler. Riskleri göze almaktan ve hata yapmaktan korkmazlar. Hataların kendileri için bir gelişme fırsatı olduğunu farkındadırlar. Genel olarak, transformasyonel liderler reformcu, değişimci ve yenilikçi bir yapıya sahiptirler (Tengilimoğlu, 2005: 6)

Dönüşümcü liderlerde en çok göze çarpan özellikler; değişim ajanı olarak görürler başka bir deyişle, değişimin bir parçası olarak görür ve hissederler, astların ve çalışanların tüm ihtiyaçlarına karşı duyarlıdırlar, esnek, öğrenmeye ve gelişmeye açıktırlar, analitik düşünebilme ve karar alma yetenekleri çok yüksektir, risk almadan önce mutlaka koşulları en ince ayrıntısına kadar inceler ve son derece dikkatli davranırlar (Yeşilyurt, 2007: 41; Yılmaz, 2011: 80). Transformasyonel liderlerin uyguladıkları beş belli başlı yönetim tarzı vardır (Saruhan ve Yıldız, 2009: 248):

1- *İdeal Etki/Karizma (Idealized Attributes)*: Bu kriter liderin izleyicilerinde güven oluşturmaya yöneliktir. Yani, lider izleyicilerine rol model olmaktadır.

2- *İdeal Davranışlar (Idealized Behaviors)*: Liderler inandıkları en önemli değerleri ve inançları hakkında açıklama yaparlar. Vizyonlarına, davranışlarının etik ve ahlaki sonuçlarını göz önünde bulundurarak ulaşmaya çalışırlar.

3- *Telkin Edici Motivasyon (Inspirational Motivation)*: Lider izleyicilerine ilham vermeli, onları telkin edebilmeli, takım ruhu oluşturabilmeli ve motivasyonlarını arttırabilmelidir.

4- *Bireysel Düzeyde İlgi (Individualized Consideration)*: İzleyicilerin her birinin bireysel düzeyde kaygılarını, endişelerini ve ihtiyaçlarını anlamak, paylaşmak ve onlara koçluk etmek ile ilgilidir.

5- *Zihinsel Teşvik (Intellectual Stimulation)*: Liderin yaratıcılığa ve yenilikçiliğe ne kadar teşvik edip etmediği ile ilgili bir kriterdir.

Özet olarak Transformasyonel liderlik tarzının daha düşük iş gören devir oranı, yüksek üretkenlik, düşük iş gören stres ve tükenmişlik oranları ve yüksek iş gören tatminiyle daha güçlü bağlantılar vardır. Transformasyonel liderliğin bir diğer önemli boyutu ise “Karizmatik Liderliği” de bünyesinde bulundurmasıdır (Şimşek, 2011: 248; Robbins ve Judge, 2012: 393).

1.3.11. Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik

Transaksiyonel liderlikte lider, astlarının kişisel değerlerini geliştirmek ya da kendisine güvenmelerini sağlamak için bir çaba harcamaktansa astlarının ihtiyaçlarını göz önüne almakta ve astları önceden belirlenen performans seviyesine ulaştığında o ihtiyaçları tatmin etmeye çalışmaktadır. Transaksiyonel liderliğe literatürde; işlemci liderlik, eylemsel, örgütsel, etkileşimci veya işlemsel liderlik de denilmektedir (Jung ve Avolio, 2000: 950).

Transaksiyonel liderlik, liderin astlarına ödülleri sunduğu ve bunun karşılığında da astlarının performanslarını ve çabalarını aldığı bir değiş-tokuş sürecine dayanmaktadır (Pillai vd., 1999: 898). Başka bir deyişle etkileşimci liderlik, yöneticilerin çalışanlarını açık ve net bir şekilde belirlenmiş görev tanımlamaları ile motive ettiği ve çalışanların amaçlara ulaşmadaki çabalarına göre ödüllendirildiği bir yaklaşım tarzıdır (Doğan, 2007: 75).

Transaksiyonel liderler, “koşullu ödüllendirme, aktif olarak istisnalarla yönetim ve pasif olarak istisnalarla yönetim” olmak üzere üç farklı yönetim tarzı sergilemektedirler. Bunlar (Şimşek vd., 2011: 247):

1. *Koşullu ödüllendirme (contingent reward)*, liderler yetkilerini yüksek performans gösteren çalışanları ödüllendirmek ve başarılarını takdir etmek için

kullanılmaktadırlar. Burada ödüller parasal ya da statü verme biçiminde olup, izleyiciler kendilerinden beklenenler hakkında bilgi sahibidirler.

2.Aktif olarak istisnalarla yönetimde (management by exception-active), liderler izleyicilerin geçmişten gelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak üzere iş yaptırmak yolunu seçmektedirler. İşin başında belirli bir standart belirlenmekte ve bir sorun oluşana kadar herhangi bir müdahalede bulunulmamaktadır. Burada hatalara odaklanılması ve yaptırım uygulanması çalışanlar üzerinde gerilime yol açabilmektedir.

3.Pasif olarak istisnalarla yönetimde (management by exception-passive) ise, liderler hiçbir şekilde izleyiciler ile ilgilenmemekte, ancak hedeflenen standartlara ulaşamadığında müdahale etmektedirler. Bu ancak kendi kendisini yönetme konusunda gelişmiş ekipler üzerinde etkin bir yönetim tarzıdır.

Etkileşimci liderlik yaklaşımı genel olarak gelenekçi yapıya sahiptir. Geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere aktarma bakımından yararlı hizmetlerde bulunur. Ayrıca, gerektiğinde geleneksel yöntemler geliştirilerek etkinlik ve verimlilikleri arttırılabilir (Tengilimoğlu, 2005: 6; Barlı, 2010: 371).

Etkileşimci lider olarak da adlandırılan transaksyonel liderler, geçmişte var olan olumlu ve faydalı gelenekleri sürdürme ve bunları gelecek kuşaklara aktarma konusunda oldukça başarılıdırlar. Etkileşimci liderlik, bir örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyici bir tutum olarak algılanmamalı, ancak bu şekilde yönetilen örgütlerin başarı grafiğinin normal bir artış göstereceği göz önünde bulundurulmalıdır. Ancak etkileşimci liderliğin, yaratıcılık ve yenilik yönü azdır. Transaksyonel liderlik, daha çok durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlar için daha uygun bir liderlik anlayışına sahiptir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 226; Şimşek vd., 2011: 247).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılığın tanımı ve sınıflandırılmasına yer verilecektir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ise; kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olarak ele alınacaktır. Ayrıca örgütsel bağlılığın sonuçları kapsamında, örgütsel bağlılık ile performans, devamsızlık, işe geç kalma, işten ayrılma niyeti ve stres arasındaki ilişki üzerinde durulacaktır.

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE TANIMI

İşletmelerin belirledikleri hedeflerine ulaşabilmeleri, öncelikli olarak çalışanlarının işiyle ve işyeriyle ilgili memnuniyet düzeylerini artırmalarıyla mümkün olabilmektedir. Ancak, son zamanlarda iş yaşamında karşılaşılan en önemli problemlerden birisi de çalışanların işlerinden ve işyerlerinden memnun olmamasıdır. Çalışanların işinden memnun olmalarının sağlanması artık örgütler için mal ve hizmet üretmek gibi temel işlevleri ve amaçlarından biri olarak görülmektedir. Bu bağlamda, bu amacın gerçekleştirilmesinde çalışanın çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içinde varlığını sürdürmeyi istemesi anlamına gelen örgütsel bağlılık ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla, çalışanların iş ve örgütlerindeki davranışları çok önemli bir konu haline gelmiştir. Araştırmacılar özellikle önemli örgütsel çıktılarla ilişkili olan davranışları açıklamaya çalışmışlar ve bu davranışların en önemlilerinden birisi olarak örgütsel bağlılık kavramı görülmektedir (Gül, 2002: 37).

Örgütsel Bağlılık, 1950' li yıllarda temeli atılan ve o yıldan bu yana örgütsel davranış yazınında sıklıkla üzerinde durulan bir konudur. Örgütsel bağlılık, iş görenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir (Dikmetaş ve Us, 2012: 248). Başka bir ifadeyle kişinin çalışacağı yer olarak seçtiği yani çalıştığı örgütün kendisine sunduğu imkân ve faydalarını değerlendirerek, örgüt ile arasında kurduğu bağı vurgulayan örgütsel bağlılık, iş görenler ve örgüt açısından olumlu sonuçlar getirmesi bakımından oldukça önem arz etmektedir (Keleş, 2006: 44).

Örgütsel bağlılık kavramı; çalışanların kendisini bir örgütün üyesi olarak kalma yolunda şiddetli bir arzu, örgütü adına yüksek düzeylerde efor sarf etme isteği ve arzusu ya da örgütün amaç ve değerlerini açık, kesin bir biçimde kabulünü belirtmektedir. Başka bir deyişle örgütsel bağlılık, çalışanların kendisini örgütün bir parçası olarak görmelerinin sonucu olarak örgüte karşı geliştirilen bir özdeşleşme ve bağlanma duygusudur (Rafaeli ve Suttan, 1987: 23; İbicioğlu, 2000: 13).

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili birçok yazarca farklı tanımlar yapılmıştır. Şüphesiz bu tanımlar yazardan yazara değişmekte ve çok sayıda farklı görüşler ortaya çıkmaktadır. Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım tarzıdır. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerin yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, eski söyleniş şekliyle sadakat, sadık olma durumunu anlatmaktadır. Genel olarak bağlılık, en yüksek derecede bir duygudur. Bir kişiye, bir düşünceye, bir örgüte veya kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı gösterdiğimiz bağlılığı ve yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü ifade etmektedir (Ergun, 1975: 98-99).

Örgütsel bağlılık kavramı, yönetim ve örgütsel davranış alanında en fazla ilgi çeken konulardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık kavramı, özellikle son 50 yılda üzerinde fazlaca durulan bir konu olmasına rağmen henüz bu kavramın tanımı üzerinde bir fikir birliğine ulaşılamamıştır (Choong ve Wong, 2011: 41). Bunun en önemli nedeni sosyoloji, psikoloji, örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerin ilgisinin artması ve bu alanlardan gelen araştırmacıların konuya kendi bakış açılarını getirmeleri ve kavramı kendi uzmanlık alanlarına göre anlamlandırmalarından dolayı örgüte bağlılığın tanımı üzerinde ortak bir görüş oluşması pek mümkün olmamıştır (Mowday vd., 1982: 20; Yousef, 2000: 6).

Örgütsel bağlılık ile ilgili literatür incelendiğinde birçok araştırmacının farklı tanımlarının bulunduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili bazı tanımlar aşağıda sıralanmıştır:

- Sheldon örgütsel bağlılığı, çalışanların kimliklerini örgütle özdeşleştirmeleri ve örgütlerine önem vermeleri yönündeki tutumları veya yönelimleri olarak ifade etmektedir (Sowmya ve Panchanatham, 2011: 19).
- Morgan ve Hunt (1994) ise örgütsel bağlılığı, bireyin; örgütün amaçlarına, hedeflerine ve değerlerine olan inancı, örgütün amaçlarını başarabilmesi için çaba sarf etmeye olan istekliliği ve son olarak örgütün bir parçası olarak örgütte kalmaya karşı duyduğu arzu olarak ifade etmektedirler (Morgan ve Hunt, 1994: 23).
- Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılığı, psikolojik bir boyuta sahip olan, iş görenlerin örgütle ilişkisi ile şekillenen ve bu şekillenmenin sonunda örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranış olarak tanımlamaktadırlar (Meyer ve Allen, 1991: 67).
- Mowday vd., göre örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve onları kabul etmesi, örgütün amaçları için yoğun gayret sarf etme isteği, örgüt üyeliğini sürdürmek ve örgütte kalmak için duyulan güçlü bir arzu olarak tanımlanmaktadır (Tayfun vd., 2008: 3).
- Becker' e göre örgütsel bağlılık, çalışanın örgütte çalıştığı zaman içinde harcadığı emek, zaman, çaba, edindiği statü ve para gibi değerleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusu ile oluşan bağlılıktır. Başka bir ifadeyle örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucunda geliştiği düşünülen, çalışanın örgütte kaldığı süre içinde sarf ettiği emek ve çabanın boşa gideceği korkusuyla oluşan bağlılığı ifade etmektedir (İnce ve Gül, 2005: 6; Wasti, 2009: 18).
- Meyer ve Allen' e göre (1997) örgütsel bağlılık, çalışanın örgütle olan iletişimini karakterize eden ve örgütteki üyeliğine devam etme kararı üzerinde etkileri olan psikolojik bir durumu ifade etmektedir (Meyer ve Allen, 1997: 11).

- Schwenk (1986) ise örgütsel bağlılığı, çalışanın yapılanı beğenme, devam etme isteği ve belirli bir davranış tarzına bağlılığı olarak ifade etmektedir (Schwenk, 1986: 299).
- O'Reilly ve Chatman' a göre örgütsel bağlılık, çalışanın örgütsel amaçlar ve özellikleri içselleştirmesi; örgüte adapte olmasını sağlayan, örgüte yönelik hissettiği psikolojik ilgi ve bağlanması olarak ifade etmektedirler (Bakan, 2011: 9).
- Yiing ve Ahmad' a göre (2009) örgütsel bağlılık, bir çalışanın örgütün amaç ve değerlerine olan inancı, sadakati ve örgütün bir üyesi olarak kalma arzusunu ifade etmektedir (Yiing ve Ahmad, 2009: 56).
- Barnard' a göre genel anlamda örgütsel bağlılık, çalışanın örgütüne psikolojik olarak bağlanmasını ifade etmektedir (Sharma ve Bajpai, 2010: 9).
- Kiesler' e göre örgütsel bağlılık, bireyin belli bir hareket tarzına ve çevresindeki kişilere bağlılık duyması sonucunda belli davranışlara yönelmede kişinin kendisini taahhüt altına koyması sürecidir (Balay, 2000: 16).
- Porter, Steers ve Mowday örgütsel bağlılığı; bireylerin örgütle özdeşleşmeleri, örgütsel amaç ve değerler yönünde çaba sarf etmeleri olarak tanımlamaktadırlar (Çöl, 2004; Paulin vd., 2006: 908).
- Durna ve Eren (2005: 210) örgütsel bağlılığı, bireyin örgütsel amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve örgüt üyeliğini devam ettirme arzusu olarak tanımlamaktadırlar.
- Yüksel'e göre (2000) örgütsel bağlılık, sadece işverene ve yöneticiye sadakat demek değildir, örgütün iyiliği ve başarısının sürekliliği için örgüte dâhil olanların düşüncelerini açıkladıkları ve çaba gösterdikleri bir süreç olarak tanımlamaktadır (Yüksel, 2000: 176).

Bütün bu tanımlardan hareketle örgütsel bağlılık kavramının tanımını; çalışanların örgütte kalmak istemeleri, örgütün tüm etkinliği, çıkarı ve başarısı ile

özdeşleşmeleri, çalışanın örgüte karşı olan sadakati, tutumu ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgi şeklinde özetlememiz mümkün olabilecektir (Bayram, 2005: 128). Mowday ve arkadaşları 1979 yılında yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılığı tanımlayan üç temel unsurun bulunduğunu ifade etmişlerdir. Bu unsurlar (Eisenberg vd., 1987:181; Tannenbaum vd., 1991: 759-760; Yousef, 2003: 1068; Wright ve Kehoe, 2007: 8; Boylu vd., 2007: 58; WeiBo vd., 2010: 13):

- a) Örgütün amaç ve değerlerini benimseme ve bu değerlere karşı güçlü bir inanç hissetme,
- b) Örgütün yararı ve sürekliliği için beklenenden daha fazla çaba harcama,
- c) Ve son olarak örgüt üyeliğini devam ettirmek için güçlü bir istek ve arzu duymadır.

Genel olarak örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili yapılan tanımların ortak özellikleri, örgüte bağlanan bireylerin örgütün başarısı için ellerinden gelen katkıları sağlama doğrultusunda davranış gösterecekleri beklentisidir. Aynı zamanda örgütsel bağlılıkları güçlü olan çalışanların performans düzeylerinin örgüte bağlılık duymayan çalışanlara göre daha yüksek olacağı düşüncesi örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında temel alınan en önemli unsur olmaktadır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010: 3).

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLİŞKİLENDİRİLEN KAVRAMLAR

Örgütsel bağlılık kavramı birçok disiplin tarafından farklı şekillerde ele alınmasından dolayı birtakım kavramlarla karıştırılmasına sebep olmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramı ile en çok karıştırılan kavramlar mesleki bağlılık, çalışma arkadaşlarına bağlılık, sadakat, iş tatmini ve itaat kavramlarıdır. Bu amaçla örgütsel bağlılık kavramı ile karıştırılan hatta onun yerine kullanılan benzer kavramlar ve bu kavramların örgütsel bağlılıkla ilişkisini kısaca açıklamak istiyoruz.

2.2.1. Mesleğe Bağlılık

Meslek, bireylerin yaşamsal faaliyetlerini sürdürebilmek ve maddi kazanç elde etmek amacıyla bir işte belirli bir süre çalışmaları olarak tanımlanmaktadır. Mesleğe bağlılığa ilişkin akademik yazın incelendiğinde kavramın ilk kez 1971’ de Greenhaus tarafından “ bireylerin bir işe ya da bir kariyere önem vermeleri ” olarak ifade edildiği görülmektedir (Tak ve Çiftçioğlu, 2008: 156).

Mesleğe bağlılık, bireyin belirli bir dalda beceri ve uzmanlığa sahip olması sonucunda icra ettiği mesleğinin hayatında nasıl bir önem taşıdığını anlamasıyla ilgilidir (Baysal ve Paksoy, 1999: 8). Ayrıca mesleğe bağlılık, çalışmaya bağlılığın farklı bir biçimi olarak görülmekte ve kişinin mesleği ile güçlü bir şekilde özdeşleşmesi olarak tanımlanmakla birlikte mesleki bağlılığın iş veya örgüte karşı hissedilen duygulardan daha sağlam olduğu ifade edilmektedir (Balay, 2000: 36).

Başka bir ifadeyle mesleki bağlılık, mesleki kimliği ön plana çıkarmak, bağlı olduğu meslek için çaba harcamak, sadakat duygusu beslemek, mesleğe yönelik çalışma motivasyonu ve bunun yanı sıra mesleki değer, norm, ilke ve hedeflere bağlılık olarak ifade edilmektedir (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 5; Tak ve Çiftçioğlu, 2008: 156; Bakan, 2011: 14).

Genel olarak bir birey mesleği için uzun yıllar harcıyıp, mesleği kendisi için giderek daha önemli olmaya başladığı zaman o birey mesleğinin değer ve ideolojisini içselleştirmeye başlamaktadır. Bu tarzda gelişen mesleğe bağlılık üç alt düzeyde ele alınmaktadır (Morrow, 1983: 489; Blau, 1985: 278; İnce ve Gül, 2005: 16-17; Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 5):

1. *İşe yönelik genel tutum:* İşe yönelik değer yargılarını içerir. Bu durumda kişi iş ile hayatını özdeşleştirir. Çalışan üzerinde hâkim olan düşünce “İşsiz bir hayat düşünemeyeceği” ve “ işinin kendisi için her şey olduğu” gibi söylemler olmaktadır.

2. *Mesleki planlama düşüncesi:* Bu düzeyde kişi mesleği ile ilgili olarak gelecek için çeşitli planlar yapmaktadır. Kişi kendisini yetiştirmek ve mesleğinde ilerleyebilmek için uzun vadeli fikir ve planlar geliştirmektedir. Blau’ ya göre kişilerin bu türdeki çabaları, çeşitli yayın organlarından, mesleki ve eğitim

kurumlarından ve çeşitli olanaklardan yararlanmaları ile birlikte mesleklerine ilişkin toplantılara katılmalarıyla ölçülebilmektedir.

3. *İşin nispi önemi*: İş ile iş dışı faaliyetler arasındaki tercihlerin ortaya konulmasıdır. Mesleğe bağlı olan bireylerin, mesleğini geliştirmeye yönelik araştırma faaliyetlerine daha fazla çaba gösterdiği, işi içten gelen ödüllerle değerlendirdiği ve genellikle daha fazla iş-aile arası çatışma yaşadığı yapılan çalışmalarla ortaya konulmuştur.

Mesleki bağlılıkta, bireyin iş yaşamı ve mesleği onun yaşamının bir parçası olduğu için bireyin yaşam tatminini artıracaktır. Bireyin mesleğine bağlı olması, mesleğinden ayrılma niyetinin olmaması ve bireyin yaşam tatmini ile pozitif ilişkili olması beklenir (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 5).

Mesleğe bağlılık ile örgütsel bağlılığın karşılaştırılması bağlamında genellikle bu iki kavramın birbirinin karşıtı olduğu görüşü hâkimdir. Bunun sebebi ise mesleğe bağlılığın daha çok çalışana yönelik olması, örgütsel bağlılığın ise örgüte yönelik niteliklerinin olmasıdır (Morrow, 1983: 493). Başka bir ifadeyle mesleğine bağlı olan çalışan için mesleğini severek yapma ve onunla özdeşleşmiş olmayı ifade ederken, örgütüne bağlı olan çalışan için ise örgütle özdeşleşme ve örgüte ait olduğunu hissetmeyi içermektedir. Mesleğe devam etme isteği o konuya vazgeçemeyecek kadar yatırım yapmış olmak ve vazgeçmenin yüksek maliyeti ile ilgilidir. Örgütte kalmaya devam etme isteği de, aynı şekilde o kuruma vazgeçemeyeceği kadar emek vermiş olmak, ayrılmanın yüksek maliyeti veya başka alternatiflerin olmaması şeklinde açıklanabilir (Baysal ve Paksoy, 1999: 8).

Örgütsel bağlılık ile mesleğe bağlılık birbirinden bağımsız olmamakla beraber, mesleğe bağlılık, örgütsel bağlılığın belirleyicilerindendir. Bu ilişki içinde, çalışanın mesleğinin örgüt için ne kadar önemli olduğu belirleyici rol oynamaktadır (Somuncu, 2008: 14). Sonuç olarak örgütler için, mesleki bağlılıkla beraber örgütsel bağlılık duyan çalışanlar verimlilik ve işletmenin sürekliliği için çok önemlidir. Ayrıca mesleğine bağlılık duyan çalışanların örgütüne de bağlılık duyacağı düşünülmektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda hem mesleğine hem de çalıştığı

örgüte bağlı olan çalışanların örgütün etkinliğini artıran davranışlar sergilediği belirlenmiştir (Gözde, 2007: 46).

2.2.2. İşe Bağlılık

Örgütsel bağlılığa benzeyen bir diğer kavram da işe bağlılık kavramıdır. İşe bağlılık, personelin çalışmakta olduğu işine yönelik olarak edindiği duygusal bir bağ ve inanç olarak tanımlanmaktadır. Lodahl ve Kejner' e göre işe bağlılık, kişinin gözünde işin değeri ve önemi hakkındaki değerlerin içselleştirilmesi ve bireyin kimliğini işe bağlı kılan, işe dönük tutum ve eğilimlerdir (İnce ve Gül, 2005: 19).

İşe bağlılık, bireyin psikolojik olarak yaptığı işle özdeşleşme derecesi olarak ya da bireyin kendi hakkında sahip olduğu imajının bütününde işinin değeri ve önem derecesi olarak tanımlanmaktadır (Taşkıran vd., 2007: 402). Başka bir ifadeyle işe bağlılık, çalışanın şirketin hedeflerinin farkında olarak kendi yaptığı işi bu hedefler doğrultusunda yapması ve geliştirmesi sonucu oluşmaktadır. Yani işe bağlılık, çalışanın işiyle özdeşleşmesi sonucu sergilediği davranış ya da uyumdur.

Çalışanın işe bağlılığı örgütsel bağlılıktan farklıdır. İşe bağlılık, kişinin gözünde işin değeri ve önemi hakkındaki değerlerin içselleştirilmesi ve çalışanın kimliğini işe bağlı kılan, işe yönelik tutum ve eğilimlerden oluşmaktadır. Aynı zamanda işe bağlılık, kişinin işiyle psikolojik olarak özdeşleşmesidir (Somuncu, 2008: 19).

İşe bağlılık konusunda yapılan araştırmalar, bu kavram ve bununla ilgili olan özellikleri şu şekilde sıralamaktadır (İnce ve Gül, 2005: 19).

- Bir kimsenin kendi hakkında sahip olduğu imajla iş arasındaki ilişki,
- Kişinin işine sarılma derecesi,
- Kişinin kendisine verdiği değer algıladığı performans düzeyinden etkilenme derecesi,
- Kişinin psikolojik olarak kendisini işiyle özdeşleştirme derecesidir.

Bu özelliklerden hareketle, işe bağlılıkta anlatılmak istenen hususun iş görenin işini benimseme derecesi olduğu görülmektedir. İşe bağlılık, kişinin işiyle psikolojik olarak bütünleşmesinin veya benlik imgesindeki işin önem derecesinin yüksek olmasının bir sonucudur. İşe bağlılık, devamsızlık ve iş gücü devir oranı gibi davranışsal sonuçların öngörülmesi ve anlaşılmasında önemli bir iş tutumu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu konuda yapılan araştırmalarda, işe bağlılıkla çeşitli faktörler arasında olumlu veya olumsuz bir ilişki olduğunu da ortaya koymaktadır. İşe bağlılığın iş doyumu, performans ve verimlilik üzerinde olumlu etki oluşturmaya karşılık, devamsızlık, işe geç kalma, işgücü devri ve işten ayrılma niyeti üzerinde ise olumsuz etkiye neden olduğu belirlenmiştir (Çakır, 2001: 78; Yüceler, 2005: 58).

2.2.3. İş Arkadaşlarına Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramına benzer diğer bir kavram ise; çalışma veya iş arkadaşlarına bağlılıktır. İş arkadaşlarına bağlılık, çalışanın diğer çalışanlarla özdeşleşmesi ve onlara karşı bağlılık duyması olarak tanımlanabilir. Bağlılık güdüsü yüksek olan çalışanlar daha samimi olmakta ve arkadaşlık bağlarına daha fazla önem vermektedirler. Çalışma arkadaşlarına bağlı olan bireyler, geleceğe yönelik planlarla uğraşmaktansa çalışma arkadaşları ile birlikte oldukları, onlarla bir şeyleri paylaştıkları ve onlara yardım ettikleri bir ortamda çalışmayı tercih ederler. Bu tarz çalışanlar için örgütten ayrılmak, bağlılık duyulan arkadaşlardan da ayrılmak anlamına geldiği için bireylerin örgütten kopması daha güç olmaktadır.

Çalışma arkadaşlarına duyulan bağlılık, bireylerin işle ilgili her türlü güçlüğü yenmelerine yardımcı olmaktadır. Bu bilince sahip çalışanlar birbirlerine daha sıkı yaklaşarak dayanışma duygusunun korunmasına hizmet etmektedirler. Bu nedenle arkadaş bağlılığının bireyleri daha güçlü mesleksen ve örgütsel bağlılığa götüreceği öne sürülmektedir (Çöl, 2004: 5).

2.2.4. Sadakat

Örgütsel bağlılık kavramına benzer ve çoğu zaman onunla karıştırılan bir diğer kavram ise sadakattir. Sadakat genel anlamıyla, samimi ve sağlam dostluk, his ve duygularında sağlamlık, ihanet etmeme, hakikate uygunluk ve içten bağlılık anlamlarına gelmektedir (Koç, 2002: 49). Başka bir ifadeyle sadakat, örgütün bir üyesi olmaktan duyulan gururu, örgütü çevreye karşı savunmayı ve başkalarıyla örgüt lehine konuşmaktan keyif duymayı içeren üye davranışlarını ayrıca müsait olmayan koşullar altında bile örgüte bağlı kalmayı ifade etmektedir (Acar, 2006: 8). Bu tür davranışlar, çalışanın üyesi olduğu kurumun çıkarlarını artırmak için çaba sarf etmeyi ve kurum için olumlu bir imaj oluşturabilmek için örgüt hakkında olumlu söylemlerde bulunmayı içermektedir (Kang vd., 2007: 115).

Örgütsel sadakat kavramı; bireyin çıkarlarından çok bağlı bulunduğu örgütün çıkarlarını artırmayı ve bu çıkarlara aidiyet göstermeyi içeren üye davranışlarını ifade etmektedir. Örgütsel bağlılıkta olduğu gibi örgütsel sadakatte, örgüte karşı psikolojik bir aidiyet duygusunu ifade etmektedir. Bu duygu çalışanın örgütüne karşı olan hislerinin yüksek seviyede olması ve buna karşın örgütte sürekli bulunma isteği ile kendisini göstermektedir (Koç, 2009: 203-204).

Sonuç olarak; örgütsel bağlılık ve örgütsel sadakat kavramlarının her ikisi de örgüt üyeliğinin uzun süre devam ettirilmesi ile ilgili kavramlardır. Ancak bu iki kavram dayanak noktaları bakımından birbirinden farklılık arz etmektedir. Örgütsel sadakat kültürel değerlere dayanırken, örgütsel bağlılık ise işe ve başarıya dayanmaktadır. Ayrıca, örgütsel bağlılığın sadece bir boyutu olan örgütsel sadakat, bağlılığa göre daha dar bir kavram olarak ele alınmaktadır. Ancak, örgütsel bağlılık sadakate oranla daha kapsamlı ve genel bir kavram olmasına rağmen, sadakatin daha güçlü bir duygu olduğu ifade edilmektedir (Akın, 2010: 56).

2.2.5. İtaat

Örgütsel bağlılıkla karıştırılan bir diğer kavram da itaattir. İtaat kaynağını birey dışından alan bir görev duygusudur ve tartışılmaz bir otorite tarafından verilen tek kaynaklı bir emre dayalıdır. Bireyler genellikle verilen emirlere uymama sonucu karşılaşacakları yaptırımlardan çekindikleri için itaat göstermektedirler. Aslında örgütsel bağlılık, dış çevre kaynaklı değil aksine içsel bir görev duygusudur. Örgütsel bağlılık içsel olduğu için de, dışarıdan gelen emirlerle oluşturulması mümkün değildir (Gözen, 2007: 43).

Genel olarak insanlar itaatkârlığı, bağlılık davranışının bileşenlerinden biri olarak görmektedirler. Ancak, bağlılığı itaatkârlığın kapsamında görmek pek mümkün değildir. Örnek olarak; bir mahkûm itaatkâr olabilir, fakat buradan onun hapis haneye bağlılık duyduğu sonucunu çıkarmak doğru değildir. İtaat olmaksızın duyulan bağlılık anarşi oluşturmaktadır. Bağlılık olmadan gösterilen itaat ise, örgütün ilerlemesini hızlandıracak önemli adımların atılmasını sağlamakta yetersiz kalacaktır. Çünkü sadece itaat duygusuna sahip bireyler örgüt yararına daha ne gibi katkılar sağlayabilecekleri konusunda düşünmeye ihtiyaç hissetmemekte ve sonuç olarak yenilikçi fikirlerini ortaya koyamamaktadırlar (Çöl, 2004: 6).

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI

Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında yaşanan karışıklık, bu kavramın sınıflandırılmasında da ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık konusuna ilişkin olarak, çok sayıda araştırmacı farklı yaklaşımlarda bulunmuştur. Yapılan bu araştırmalar kapsamında örgütsel bağlılık; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımları olmak üzere üç ana grupta incelenmiştir (İnce ve Gül, 2005: 26).

2.3.1. Tutumsal Bağlılık: Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Tutumsal bağlılıkla ilgili geliştirilmiş birçok farklı yaklaşım vardır. Bu yaklaşımların anlaşılabilmesi için önce tutum kavramına değinmek gerekir. Tutum kelime anlamı olarak, bireylerin belirli objelere karşı, geçirdiği çeşitli deneyimler sonucu düzenli tavır alışları ve davranış biçimleridir. Başka bir ifadeyle tutumlar, bir

kimse, nesne ya da durumla ilgili oldukça organize ve sürekli olan inanç ve duygulardan oluşmaktadır (Şimşek vd., 2011: 72).

Tutumların temel olarak bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç ögesi bulunmaktadır. Bilişsel öge, bir nesne, olay ya da kişi hakkındaki bilgi ve inanışları içermektedir. Duygusal öge, tutumun kişide oluşturduğu duygusal tepkilerdir. Ve son olarak davranışsal öge ise, tutum doğrultusunda, harekete geçmeyi ifade etmektedir (Can, 1997: 51). Başka bir ifadeyle davranışsal öge, nesne, olay ya da kişiye yönelik davranışlarda bulunma veya cevap verme eğilimidir. Bu bağlamda tutumsal bağlılık, kişi ile örgüt arasındaki bağın bir değerlendirilmeye tabi tutulması sonucunda oluşan örgütle ilgili bir bakış açısı ya da örgüte duygusal bir yönelmedir. Bir bireyin örgütle kendi arasındaki bağa yönelik tutumları, onun belli davranışlarda bulunmasını ya da bu davranışları sergilemeye eğilimli olmasını sağlayacaktır. Bu davranışlar örgütten ayrılıp ayrılmama, devamsızlık, örgüt yararına çaba gösterme ile ilgili davranışlardan oluşmaktadır (Gül, 2002: 41).

Meyer ve Allen' e göre (1991) tutumsal bağlılık, iş görenin örgütle kendi arasındaki ilişkiyi incelemeye başladığı zaman ortaya çıkan, iş görenin kendi amaç ve değerlerinin örgütün amaç ve değerleriyle örtüştüğü duygu ve düşünce sürecini ifade etmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 62).

Mowday ve diğ. ' ine göre (1979) ise tutumsal bağlılık, bireylerin ağırlıklı manevi bazı ödül ve çıkarlar karşılığı kendilerini örgüte bağladıkları bir değiş-tokuş ilişkisi olarak da değerlendirilmektedir (Mowday vd., 1979: 225).

Clifford' a göre (1989) tutumsal bağlılık, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepki, başka bir ifadeyle bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür (Clifford, 1989: 144). Buradaki bağlılık türü, bireyin belirli bir örgütün değerleri ve hedefleriyle özdeşleşmesi ve bu hedefleri yerine getirmek için örgütte kalmayı arzu etmesi durumunu ifade eder. Bu tarz bir bağlılık, bireylerin örgütten belli ödüller veya ödemeler karşılığında kendilerini örgüte bağladıkları bir alış-veriş ilişkisini içerir (Güney, 2011: 288). Dolayısıyla, tutumsal bağlılık bireyin çalıştığı örgüte

yalnızca hizmet sözleşmesinde yer alan kuralların bağlayıcılığı açısından pasif olarak değil, aynı zamanda örgütün amaçlarına, misyonuna, vizyonuna ve başarısına bilişsel, duygusal ve davranışsal katkıda bulunmak üzere kendisinde oluşan aktif bir gönüllülüğü ifade eder (Varoğlu, 1993: 8).

Literatürde tutumsal bağlılık konusunda çeşitli yaklaşımlara rastlanmaktadır. Örgütsel bağlılık ile ilgili olarak Meyer ve Allen tarafından geliştirilen çok boyutlu örgütsel bağlılık modeli, araştırmacılar tarafından kabul görmüş ve örgütsel bağlılık çalışmalarında sıklıkla kullanılan bir model olarak bilinmektedir. Bu nedenle çalışmada, araştırmanın amacına yönelik olarak tutumsal bağlılık yaklaşımı içerisinde yer alan Meyer ve Allen tarafından geliştirilen sınıflandırma üzerinde durulmuştur (Çekmecelioğlu, 2006: 155; Albayrak, 2007: 48-49). Meyer ve Allen'in örgütsel bağlılık modelinde bireyin örgüte olan bağlılığının duygusal, normatif ve devamlılık olmak üzere üç bileşenden meydana geldiği ifade edilmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 82-83; Meyer vd., 1998: 32). Duygusal bağlılık, Mowday, Porter ve Steers'in 1982'de geliştirdiği örgütsel bağlılık yaklaşımına; devam bağlılığı, Becker (1960)'in yan bahis yaklaşımına; normatif bağlılık ise, Wiener'in 1982'de geliştirdiği örgütsel bağlılık yaklaşımına dayanmaktadır (Powell ve Meyer, 2004: 159). Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık, çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumu ifade etmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 2).

Tutumsal bağlılıkla ilgili literatürde yaygın olarak kabul gören bu yaklaşım, iki araştırma kapsamında yapılan tanımlamalar ışığında örgütsel bağlılık kavramını ele almaktadır. Mowday, Steers ve Porter (1979) çalışanların örgütün değerlerini ve hedeflerini benimsedikleri oranda, örgüte karşı duygusal bir bağlılık duyacaklarını öne sürmektedir. Becker (1960) ise örgütsel bağlılığı, çalışanların örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek ve çabanın boşa gideceği korkusuyla, örgüte yaptıkları yatırımlar sonucunda gelişen bir bağlılık olarak tanımlamıştır. Meyer ve Allen (1984) bu iki tanımlamadan yola çıkarak, ilk olarak öne sürdükleri modelde, örgütsel bağlılığı duygusal ve devamlılık bağlılığı olarak ikiye ayırmaktadır. Meyer ve Allen daha sonra modellerini geliştirmek için yaptıkları çalışmada, Weiner (1982)'in öne sürdüğü normatif bağlılık kavramını da modellerine eklemişler ve örgütsel bağlılığı

duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıktan oluşan üç bileşenli modeli geliştirerek ve deneysel olarak doğrulayarak bu iki boyutlu bağlılık görüşünü genişletmişlerdir (Meyer vd., 2002: 20; Kuvaas, 2003: 195; Çetin, 2011: 60).

Duygusal Bağlılık; Üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinin ilk boyutu olan duygusal bağlılık boyutu, çalışanların örgütle özdeşleşmesini ve örgütte kalma isteğini temel alır (Wasti, 2005: 291). Başka bir ifadeyle duygusal bağlılık, çalışanın örgüte olan duygusal bağlılığını, örgütle özdeşleşmesini ve örgüte olan ilgisini ifade eder. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütleriyle özdeşleşip, bütünleştiklerinden örgüt üyeliklerini de sürekli devam ettirmek istemekte ve örgütün bir üyesi olmaktan mutluluk duyarlar (Meyer ve Allen, 1997: 11).

Çalışanın örgüte duygusal bağlılığı, bireyin belirli bir örgütle ve o örgütün amaç, hedef, değer ve amaçlarıyla kendi değer ve amaçlarını özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek amacıyla örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemesi durumunda ortaya çıkmaktadır (Mowday vd., 1979: 225). Başka bir deyişle duygusal bağlılık, çalışanların örgütün üyesi olmaktan dolayı mutlu olmasını sağlayan bireysel ve örgütsel değerlerin birbirleriyle uyumlu olması sonucu oluşmaktadır. Bu bağlamda örgütüne bağlı olan çalışan, kendi değerleriyle örgütün değerlerinin birbiriyle örtüştüğünü hissedince örgütüne duygusal olarak bağlanmaktadır (Demirel, 2009: 117).

Bu durumda çalışan, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde benimser ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Bu kişi için ideal bir “mutluluk” durumunu belirtir. Duygusal bağlılık bireyin duygusal açıdan örgüte bağlılığı üzerinde durur. Çalışanın örgüte güçlü bir şekilde bağlılığının olması, o kişinin istediği için kurumda kalması demektir ve bu durum çalışanın örgüte bağlılığının en iyi şeklidir. Aslında, bu kişiler her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendinin örgüte adanmış ve sadık çalışanlar olmakla birlikte böyle çalışanlar ek sorumluluklar almak için gerçekten isteklidirler. İşe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba sarf etmeye hazırdırlar (Çetin, 2004: 95).

Allen ve Meyer, iş görenin örgüte karşı duygusal bağlılığını etkileyen faktörleri şu şekilde sıralamıştır (Allen ve Meyer, 1991: 89):

- *İş Güçlüğü*: İş görenin çalıştığı örgütte yaptığı işin güç, mücadele gerektiren ve heyecanlı bir iş olması.
- *Rol Açıklığı*: Örgütün iş görenden neler beklediğini açıkça belirtmesi.
- *Amaç Açıklığı*: İş görenin, örgütte yaptıklarını niçin yaptığı konusunda açık bir anlayışa sahip olması.
- *Amaç Güçlüğü*: İş görenin yerine getirdiği iş gereklerinin özellikle aranan veya talep edilen olmaması.
- *Yönetimin Öneriye Açıklığı*: Üst yönetimindeki kişilerin, örgütteki diğer iş görenlerden gelen fikirleri dikkate alması.
- *Arkadaş Bağlılığı*: Örgütteki insanlar arasında yakın ve samimi ilişkilerin olması.
- *Örgütsel Bağımlılık*: İş görende, örgütün söylediğini yapacağına ilişkin güven duygusunun olması.
- *Eşitlik*: Örgütteki insanlardan bazılarının hak ettiğinden fazlasını, bazılarının ise hak ettiğinden azını almaması.
- *Kişisel Önem*: İş gören tarafından yapılan işin, örgütün büyük amaçlarına önemli katkılar yaptığı yönündeki duyguların güçlenmesini teşvik etmek.
- *Geri Bildirim*: Çalışana işteki performansı konusunda sürekli bilgi vermek.
- *Katılım*: İş görenin kendi iş yükü ve performans standartlarıyla ilgili kararlara katılımını sağlamaktır.

Sonuç olarak duygusal bağlılığa etki eden ya da çalışanların duygusal bağlılık davranışı göstermeleri için onları yönlendiren faktörler tutumsal kaynaklıdır.

Duygusal bağıllığı etkileyen faktörlerin genel olarak kişisel, işe ilişkin, iş yaşantıları ve yapısal faktörler olmak üzere çeşitli şekillerde sınıflandırılabilceği ileri sürülmektedir. Duygusal bağıllığı etkileyen en önemli etmen ise, iş görenin iş rolünde kendini rahat hissetmesini sağlayan geçmiş iş deneyimleridir. Bu faktörlerden iş yaşantıları, çalışanın işteki rolünde kendisini rahat hissetmesini sağlayan psikolojik ihtiyaçlarına ilişkin yaşantılarıdır (Oktay ve Gül, 2003: 407; Kardeş, 2009: 78).

Devamlılık Bağıllığı; Allen ve Meyer, Becker'in Yan Bahis Teorisinden yola çıkarak devamlılık bağıllığını geliştirmişlerdir. Literatürde bu bağıllık türüne rasyonel bağıllık veya algılanan maliyet de denilmektedir. Devamlılık bağıllığı örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma anlamına gelmektedir. Devamlılık bağıllığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumunu ifade etmektedir (Demirgil, 2008: 52).

Örgütsel bağıllığın bu boyutu, örgütten ayrılmanın getireceği yüksek maliyetlerden dolayı bireyin o örgütte kalma zorunluluğunu hissetmesini ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle devamlılık bağıllığı, bireyin çalıştığı örgütten ayrılması durumunda ortaya çıkacak maliyetlerden veya iş alternatiflerinin azlığından ötürü örgüt üyeliğini sürdürmek istemesi durumunu ifade etmektedir. Devamlılık bağıllığı yüksek olan çalışanlar ekonomik veya diğer kayıplardan kaçınmak için örgütte kalmayı zorunluluk olarak görürler. Ayrıca bu tarz çalışanlar, algılanan iş alternatiflerinin azlığı nedeniyle başka bir deyişle koşullar gerektirdiği için örgüt üyeliğini sürdürürler ve örgüt üyeliğini sürdürmek için gerekli asgari çalışma düzeyinde performans sergilerler. Başka bir deyişle çalışanlar kendileri için uygun iş alternatiflerinin az olduğuna inanıyorlarsa mevcut işyerlerine ve işverenlerine bağıllıkları daha yüksek olacaktır. Bu durum örgütler açısından istenmeyen bir bağıllık türüdür. Bir çalışanın örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba, edindiği para, statü gibi kazanımlar (yatırımlar) ne kadar fazla ise örgütten ayrıldığı takdirde ayrılmanın getireceği maliyetler o kadar fazla olur ki bu da bireyin örgüte bağıllığını artırır (Uyguç ve Çımrın, 2004: 92).

Devamlılık bağılılığında bireyi örgütte tutan olası maddi kayıplardır. Bu açıdan bakıldığında, çalışan örgütten ayrılması halinde bu durumun kendisine pahalıya mal olacağını düşünür. Yani bu durumdaki çalışan, örgüte fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını, yatırım yaptığını ve bunun sonucu olarak da örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünmektedir. Ayrıca, örgüte devamlılık bağılılığı duyan çalışanlar örgütten ayrılmaları halinde daha az seçeneklerinin olacakları fikrine sahip oldukları için örgütte kalmak isterler. Bu kişilerden bazıları da başka iş bulamadıklarından ya da başka bir iş bulabilecek nitelikte olmadıklarından dolayı örgütte kalırlar. Bazılarının ise işi sevmekten çok sağlık, aile meseleleri ya da emekliliğe yakın olma durumları gibi zorlayıcı sebepleri vardır. Bu tür zorlayıcı sebepleri olan çalışanlar yapabilecek durumda olsalar örgütten ayrılacak kişilerdir. Ancak bunu yapamayacaklarını hissederler. Bunun sonucunda da kötü iş alışkanlıkları yanında olumsuz tavırlar sergilerler ve yöneticiler için bir sorun kaynağı oluştururlar (Çetin, 2004: 95; Bayram, 2004: 133).

Allen ve Meyer, devam bağılılığını etkileyen faktörleri şu şekilde sıralamışlardır (Allen ve Meyer, 1990: 18) :

- *Yetenekler:* Çalışanın sahip olduğu yetenekleri kendi örgütünden diğer örgütlere transfer edip edememesi ya da diğer örgütler için faydalı olup olmaması.
- *Eğitim:* Çalışanın sahip olduğu eğitimin diğer örgütlerde yararlı olup olmaması.
- *Yer Değiştirme:* Örgütten ayrıldığı zaman, başka bir yere yerleşme zorunluluğu olup olmaması.
- *Bireysel Yatırım:* Çalışanın örgütü için yoğun çaba ve zaman harcamış olması.
- *Emeklilik Primi:* Çalışanın örgütten ayrılması durumunda, emeklilik için birikmiş primleri kaybetme ihtimalinin olması.

- *Topluluk:* Çalışanın yaşadığı şehirde kaldığı süre.
- *Alternatif iş olanakları:* Çalışanın örgütünden ayrıldığı zaman daha rahat ya da iyi bir iş bulmada zorlanması.

Devam bağlılığını etkileyen faktörler incelendiğinde, bu faktörlerin çalışanın işten ayrılma durumunda katlanacağı maliyetler üzerine belirlendiği ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucu olarak, çalışan kendi çıkarları için örgütte çalışmaya devam etmekte ve örgütüne bağlılık duymaktadır (Somuncu, 2008: 35).

Normatif Bağlılık; Meyer ve Allen (1990), duygusal ve devamlılık bağlılığına ek olarak Weiner ve Vardi (1980) tarafından önerilen ve Weiner (1982) tarafından geliştirilen “normatif” ya da “ahlaki” boyutu da eklemek suretiyle üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir. Normatif bağlılığı, çalışanların örgütlerine karşı duydukları sorumluluk hakkındaki inançlarını gösterme olarak tanımlayabiliriz. Bu bağlılık türündeki iş gören, örgütte kalmaya mecbur olduğunu düşünmekte ve bu yönde inanç taşımaktadır. Bu tür inançlara sahip çalışanlar, örgütsel uygulamalar, sosyalizasyon çabaları veya kendi kişisel durumları nedeniyle örgütün onların sadakatlerini hak ettiğini düşünürler (İnce ve Gül, 2005: 41-42).

Normatif bağlılık, çalışmayı sürdürmek için zorunluluk hissini yansıtır (Meyer ve Allen, 1997: 11). Başka bir deyişle normatif bağlılığı, çalışanın örgütte kalmayı kendisi için bir görev olarak görmesi, örgütüne bağlılık göstermenin doğru olduğunu hissetmesi ve örgütten ayrılma durumunda ortaya çıkacak kayıpları hesaplayarak bundan etkilenmesi olarak ifade edebiliriz (Gonzalez ve Guillen, 2008: 402).

Normatif bağlılık, örgütte kalmanın yükümlülük duygularından kaynaklandığı bir bağlılık tarzıdır. Örgütsel bağlılığın bu boyutu, çalışanların çalıştığı örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması ve bu yüzden kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bir temel çerçeve üzerine inşa edilmiştir. Dolayısıyla çalışanlar, sadakatin önemli olduğuna inanmakta ve bu konuda ahlaki bir zorunluluk hissetmektedirler. Ayrıca, bu bağlılık türü doğru, iyi ve ahlaklı olan şeyi yapmak üzerine yoğunlaşmıştır (Sığırı, 2007: 264; Boylu, vd., 2007: 58).

Normatif bağıllık, bireyin kendini üyesi olduğu örgüte borçlu hissetmesinden doğan bağıllıktır. Başka bir deyişle normatif bağıllık, çalıştığı örgütten aldığı eğitimler veya kurduğu iyi ilişkiler, vb. konularda çalışanın üyesi olduğu örgüte karşı kendisini borçlu hissetmesi ve örgüte minnet duyduğu için çalışmaya devam etmesidir (Yıldırım ve Demirel, 2009: 585).

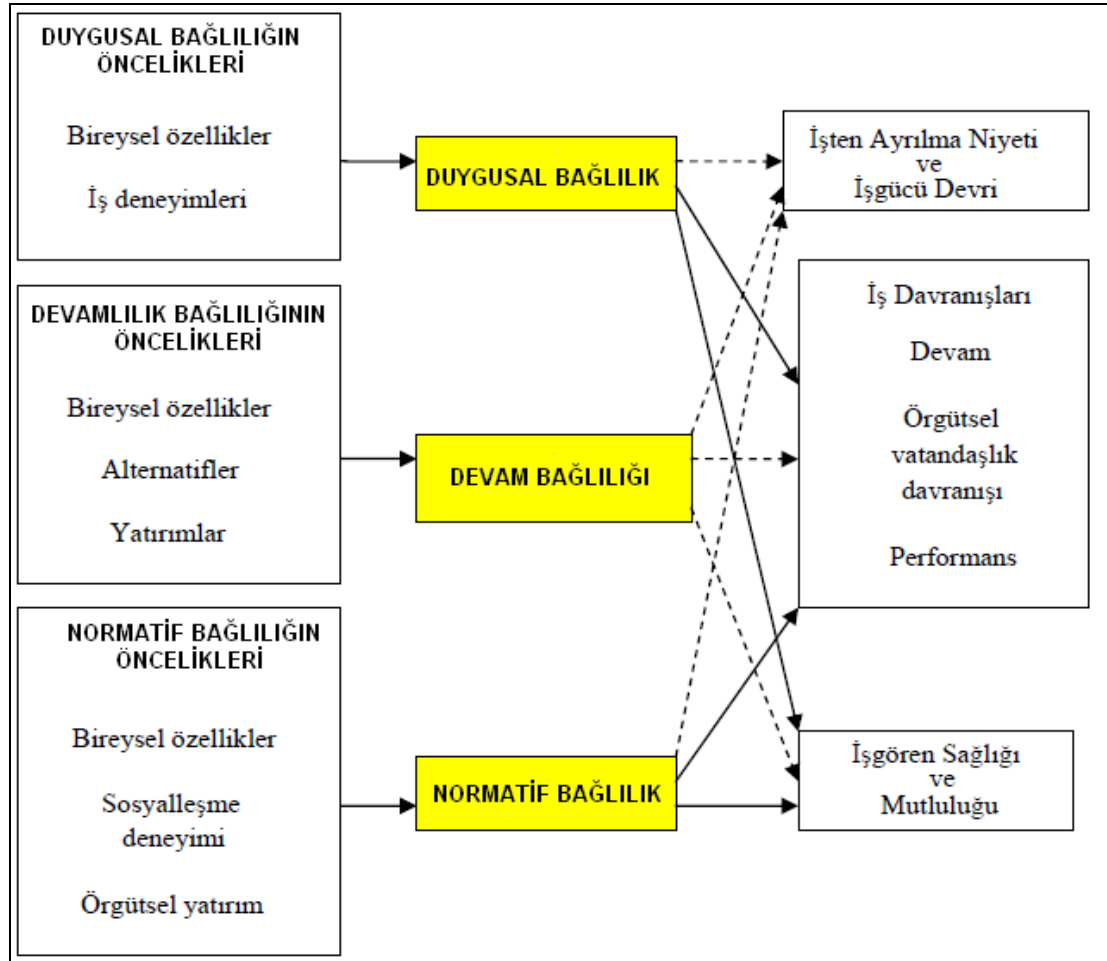
Normatif bağıllık, çalışanların ahlaki bir yükümlülük duygusu ile örgütsel amaçlara bağlanmayı zorunluluk olarak gördükleri için, gösterdikleri bağıllık türüdür. Normatif bağıllığı yüksek olan çalışanlar bireysel değerlere veya örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasını sağlayan inanca dayanarak örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görürler. Ayrıca normatif bağıllıkta çalışanlar, örgütte kalmanın veya bağıllık göstermenin doğru olduğuna inanmışlardır (Yılmaz, 2010: 238-239).

Normatif bağıllık kendini örgüte adanmayı ve sadakati teşvik eden bir kültür içinde sosyalleşme sağlaması nedeniyle, kurum ve örgütlere bağlı ve sadık olma eğilimine vurgu yapar. Ayrıca normatif bağıllık örgütsel misyon, amaç, hedef, politika, vizyon ve faaliyet şekilleriyle tutarlı olan ve birey tarafından içselleştirilen inançları da kapsar. Bu şekildeki birey-örgüt değerleri arasındaki uyum, “örgütsel kimlik” sürecini ortaya koyar. Dolayısıyla, çalışanlar örgüte karşı sadakat normlarıyla hareket ederek, en uygun davranışları sergileme ve örgüt için en iyi olanı yapma motivasyonu taşımaktadırlar (Durna ve Eren, 2005: 211).

Normatif bağıllık, örgütün çalışana yaptığı yatırımlar ve harcamalar sonucu (bireysel gelişim programları ile ilgili ödemeler, staj veya işe alım öncesinde verilen eğitim bursları ve diğer karşılıksız ödemeler gibi.), çalışanın kendisini örgüte karşı borçlu olarak hissetmesini sağlamaktadır. Bu durum çalışanı örgütte kalma konusunda zorlamakta ve bundan dolayı çalışanı normatif olarak örgüte bağlamaktadır. Bu tarz bir bağıllık düşüncesi ancak çalışanın örgüte olan borcunu ödemesiyle son bulabilecektir (Meyer ve Allen, 1991: 72; Doğan, 2007: 47).

Şekil 2.1.' de Meyer ve Allen (1991, 1997) tarafından önerilen üç boyutlu örgütsel bağlılık modeline göre, örgütsel bağlılığın öncül değişkenleri ve sonuçlarının özeti sunulmaktadır (Meyer vd., 2002: 22):

Şekil 2.1. Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: Meyer vd., 2002: 22.

Yukarıda açıklanan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığın ortak noktaları bulunmaktadır. Bu üç bağlılık türünün ortak noktası, kişi ile örgüt arasında örgütten ayrılmanın olasılığını azaltan bir bağın olmasıdır. Dolayısıyla, bireylerin örgüt içinde devam etme isteklerinin esas unsur olduğu göze çarpmaktadır. Ancak bu bağın niteliği belirtilen bağlılık öğelerine göre değişmektedir. Örgüte duygusal olarak bağlananlar istedikleri için, devamlılık (rasyonel) olarak bağlananlar gereksinimleri olduğu için, normatif olarak bağlananlar ise örgütte kalmaya zorunlu-yükümlü olduğu ya da ahlaki açıdan öyle olması gerektiğine inandıkları için örgütte

kalacaklardır. İş görenin, bu psikolojik durumların her birini ayrı düzeyde yaşayabilmesi söz konusu olmaktadır. Bu nedenle, iş görenin örgüte bağlılığı, bu psikolojik durumların her birinin toplamının bir yansıması olmaktadır (Allen ve Meyer, 1990:3; Balay, 2000: 72; Heffner ve Rentsch, 2001: 66; Obeng ve Ugboro, 2003: 83; Özdevecioğlu, 2003:114; Tengilimoğlu ve Mansur, 2009: 72).

Buraya kadar anlatılanları özetlemek gerekirse; Duygusal bağlılık kişinin kendini gerçekleştirme veya kişisel ihtiyaçlarını tatmin etme gibi bireysel nedenlerle örgüte bağlılık göstermeye inanmasından kaynaklanmaktadır. Devamlılık bağlılığı ise, bireysel yatırımların artması, alternatif iş olanaklarının azlığı gibi örgütten ayrılmanın bireye yükleyeceği maliyetlerden kaynaklanmaktadır. Ve son olarak normatif bağlılık ise, aile, çevre, okul, kişilik, toplum, din, coğrafi bölge gibi içsel ve dışsal faktörlerin etkilediği ve oluşturduğu örgüte (işe) giriş öncesi sahip olunan değer yargılarından, kültürel birikimlerden ve sosyalleşme süreci sonucu kazanılan tecrübelerden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla duygusal ve devamlılık bağlılığı örgüte giriş sonrası kazanılan bir takım maddi ve manevi araçlardan etkilenirken, normatif bağlılığı ise daha çok örgüte giriş öncesinde sahip olunan değerlerden etkilenmektedir (İnce ve Gül, 2005: 43).

2.3.2. Davranışsal Bağlılık

Örgütsel davranış araştırmacılarının tutumsal bağlılık kavramına karşılık, sosyal psikologlar davranışsal bağlılık kavramını önermişlerdir. Sosyo-psikolojik perspektif temeline dayanan bu kavram, çalışanların geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlılık duymalarıyla ilgilidir (Kök, 2006: 298).

Davranışsal bağlılık, çalışanların geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir. Davranışsal bağlılık, çalışanların belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. Ayrıca davranışsal bağlılık gösteren iş görenler, örgütün kendisinden çok yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır (Doğan, 2007: 41).

Davranışsal bağlılık, kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci olarak tanımlanmaktadır. Örgüte bağlı kalma süreci ile örgüte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlar kastedilmektedir. Davranışsal bağlılık yaklaşımında belli bir örgüte katılmak için kişinin özveride bulunması gereği, örgüte bağlılığın başlangıç noktası olarak ifade edilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 48-49).

Davranışsal bağlılık çalışanın örgütle karşılıklı bir çıkar ilişkisi içerisine girmesi ve bu çıkar ilişkisinin çalışan açısından ortaya çıkardığı lehte durumların bir sonucu olarak örgütte kalmaya istekli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi bağlılık ifade eden davranışlar sergilemesi olarak tanımlanmaktadır (Bakan, 2011: 91).

Başka bir ifadeyle davranışsal bağlılık, örgütten çok bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte ve bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 62).

Tutumsal bağlılık yaklaşımları ile davranışsal bağlılık yaklaşımları arasındaki farkları özetlemek gerekir ise (Kardeş, 2009: 34-35):

- Tutumsal bağlılık yaklaşımları bireylerin örgütle olan ilişkilerinin düşünme sürecine odaklanmaktadır. Bireyler kendi değer ve amaçları ile örgütün değer ve amaçları arasındaki uyumunu değerlendirmektedir. Davranışsal bağlılık yaklaşımlarında ise, bireylerin belirli bir örgüte kenetlenmeleri sürecini ve bu problemle nasıl başa çıktıkları üzerine odaklıdır.
- Tutumsal bağlılık yaklaşımları ile davranışsal bağlılık yaklaşımları araştırma gelenekleri açısından da farklıdır. Tutumsal yaklaşımlarda araştırma ağırlıklı olarak geçmiş koşulların özdeşleşmesi ile gelişen bağlılık ve bu bağlılıktan kaynaklı davranış biçimlerini araştırmaktadır. Davranışsal yaklaşımlarda ise, araştırma yapılan bir davranışın hangi koşullar altında

yapıldığını ve tekrarlılık gösterip göstermediği ile bu tarz davranışların nasıl bir tutum değişikliğine yol açtığı üzerinedir.

- Tutumsal bağlılık yaklaşımlarında bağlılık nedeniyle oluşan davranışlar bağlılığın değişimi ya da kalıcılığı gibi koşulları etkileyebilmektedir. Davranışsal yaklaşımlarda davranışlar sonucu oluşan tutumların gelecekte oluşabilecek davranışı etkileme ihtimali vardır.

2.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık yazınıyla ilgili çalışanlardan biri olan Reichers, tutumsal bağlılığı biraz daha geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ortaya atmıştır. Örgütsel bağlılıkla ilgili sınıflandırmalar genellikle bağlılığın örgütün tamamına duyulduğu mantığına dayanmaktadır. Reichers'e göre diğer bağlılık yaklaşımları, örgütün tipik olarak birey açısından bağlanmayı ortaya çıkaran farklılaşmamış yani tek parça bir varlığı simgelediğini ileri sürmektedirler. Oysa Reichers'e göre örgütler farklılaşmamış bir bütünü değil, tam aksine her biri farklı amaç ve değerler setine sahip koalisyonları içermektedir. Bu bağlamda çoklu bağlılık yaklaşımı, örgüt içinde bulunan farklı unsurların, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabilmesine neden olabileceğini ileri sürdüğünden diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 55).

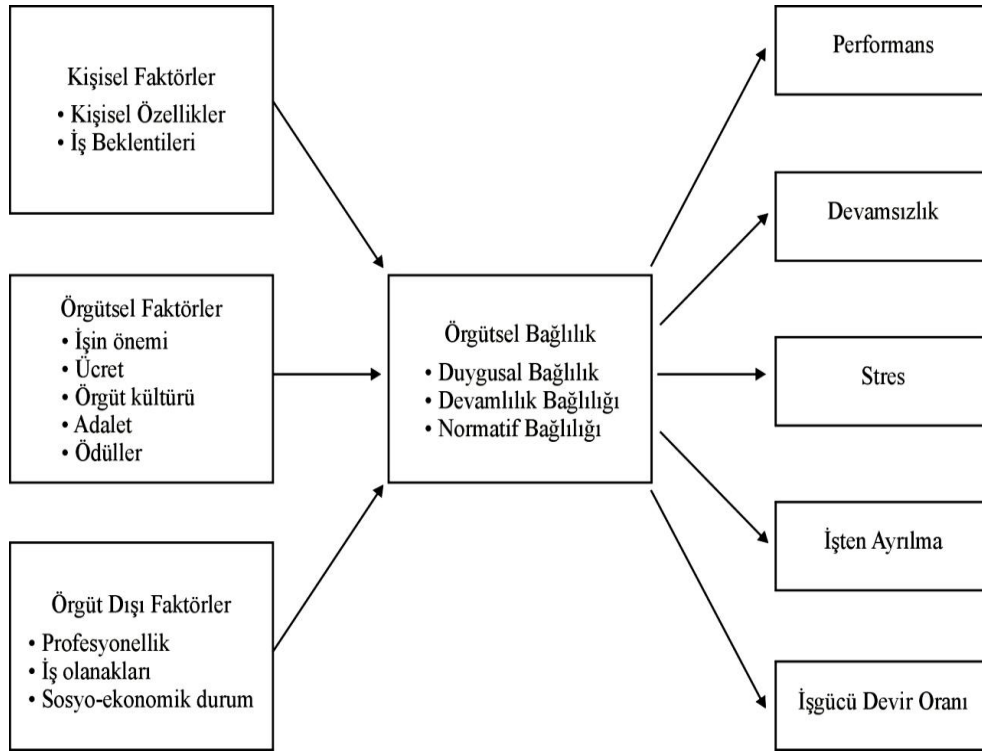
Çoklu bağlılık yaklaşımı, bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öngörmektedir. Bu nedenle, bir kişinin örgüte bağlılığının kaynağı, kaliteli ürünlerin uygun bir fiyatla piyasaya sunulması olabilirken, bir başkasının bağlılık kaynağı ise, örgütün çalışanlarına gösterdiği yakın ilgi olabilmektedir. Çoklu bağlılık yaklaşımında örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurların bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Kişiler, örgütün, iç çevresini oluşturan yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, bireyin henüz gerçek üyesi olmadığı ancak üye olmak istediği, bunun için çeşitli çabalar gösterdiği referans gruplarına ve örgütün dış çevresini oluşturan müşterilere, mesleki kuruluşlara, sendikalara ve topluma farklı düzeylerde bağlılık gösterebilmektedirler (Balay, 2000: 32).

Çoklu bağlılık yaklaşımı, kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı düzeylerde bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir. Dolayısıyla çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için, bir örgütle ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Çoklu bağlılığın kaynaklarını çalışanlar, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyu olarak sıralamak mümkündür. Örgütlerin varlık nedenlerinin genel olarak birden fazla grubun amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırmak olduğu kabul edilmektedir. Örgütlerin koalisyonlar ve taraflardan oluşan yapıları hakkında yapılan çalışmalar, yöneticilerin örgüt üyelerinin çoklu rol yönelişlerinin farkında olduklarını göstermektedir. Aynı şekilde pek çok örgüt üyesinin de çoklu amaç ve değerler setinin farkında oldukları örgütsel bağlılık yazınında kabul edilmektedir (Gül, 2002: 50).

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Bir örgütte çalışanların örgüte bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini artırarak örgüt için olumlu sonuçlar doğurur. Bu nedenle örgütün, çalışanların örgüte bağlılığını artırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması önemli bir husustur (Çetin, 2004: 98). Çalışanların örgüte karşı duydukları bağlılık düzeyi değişik faktörlerden farklı düzeylerde etkilenmekte ve bireyler sürekli bu faktörlerin etkilerini değerlendirerek bağlılık düzeylerini belirlemektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen bu faktörlerin ortak noktası, çalışanların örgütte kalma kararlarını vermelerinde belirleyici rol üstlenmeleridir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010: 7).

Şekil 2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları



Kaynak: Suliman, 2002: 170.

Bu çalışmamızda örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri literatürdeki genel kullanım doğrultusunda, kişisel faktörler (İş Beklentileri, Psikolojik Sözleşme ve Kişisel Özellikler), örgütsel faktörler (İşin Niteliği, Yönetim Tarzı, Ücret Düzeyi, Gözetim, Örgüt Kültürü, Örgütsel Adalet, Örgütsel Ödüller, Takım Çalışması, Rol Belirsizliği ve Çatışması) ve örgüt dışı faktörler (Profesyonellik, Yeni İş Bulma Olanakları, İşsizlik Oranı, Ülkenin Sosyo– Ekonomik Durumu) olmak üzere üçe ayrılarak incelenmiştir (İnce ve Gül, 2005: 59).

2.4.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılık yazınında kişisel faktörlerle örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler olduğuna vurgu yapan çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Kişisel faktörler örgütsel hedef ve değerlerin içselleştirilip, örgütte uzun yıllar çalışılabilmesi için büyük bir öneme sahiptir. Başka bir ifadeyle, çalışanın bir örgüte bağlı kalma eğilimi onun uzun yıllar o örgütte kalması için önemlidir. Bu tip kişiler örgütte daha çok sorumluluk alma ve örgüte katkıda bulunma eğilimini de taşırlar. Literatürde kişisel

faktörler kapsamında psikolojik sözleşme, kişisel özellikler ve iş beklentileri ele alınıp değerlendirilmektedir (Erol, 1998: 69; Bakan, 2011: 121).

2.4.1.1. Psikolojik Sözleşme

Kotter psikolojik sözleşmeyi, birey ve örgüt arasında, psikolojik yönü bulunan, sözle ifade edilmeyen, örtük, tarafların iş ilişkileri çerçevesinde birbirlerine vermeyi ve birbirlerinden almayı umdukları beklentilere ilişkin anlaşma olarak tanımlamaktadır. Rousseau ise psikolojik sözleşmeyi örgüt ve çalışan arasındaki ilişkide karşılıklı beklenti ve yükümlülüklerle ilgili olarak bireyin inanç ve algılamaları olarak tanımlamaktadır (Seçkin, 2011: 2).

Rousseau ve Schalk' a göre psikolojik sözleşmeler, karşılıklı zorunluluklar ile ilgili bireysel çalışanların ve işverenlerin inanç sistemidir. Karşılıklı zorunluluklar ise verilen sözlerden ve etkileşim süreçlerinden ortaya çıkar ve bağlılığı etkiler. Başka bir deyişle psikolojik sözleşme, çalışanların istek, motivasyon, kariyer ve bağlılıklarının geliştiği dinamik bir süreci ifade etmektedir. Psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu yaygın olarak kabul gören bir yaklaşımdır (Kaplan, 2010: 100).

Psikolojik sözleşme bağlamında örgüt çalışanlardan; zamanlarını iş başında geçirmeleri, işi en iyi şekilde yapmaları, örgütün varlıklarını korumaları, üretkenlik karşısı davranışlardan kaçınmaları, örgütsel vatandaşlık davranışının gerektirdiği biçimsel rol gereklerinin ötesinde katkı sağlamaları ve örgüte karşı güçlü bir bağlılık duygusuna sahip olmalarını beklemektedir (Seçkin, 2011: 9).

2.4.1.2. Kişisel Özellikler

Farklı kişisel özellikler, örgütsel bağlılık üzerinde farklı sonuçlar doğurmaktadır. Çalışanın cinsiyeti örgütsel bağlılıkta önem taşır. Örgütsel bağlılık literatüründe özellikle kadınların, erkeklere göre örgüte daha çok bağlılık gösterdikleri görüşü hâkimdir. Bunda kadınların sıklıkla örgüt değiştirmekten hoşlanmadıkları ve örgütte karşılaşılan sorunların kadınları motive ettiği görüşleri temel alınır. Medeni durumlar, gelecek kaygısı, eğitim gibi durumlar da örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel özellikler arasındadır. Kişinin yaşı arttıkça, örgütsel

bağlılığı da doğru orantılı olarak artmaktadır. Yaşla birlikte örgütte hizmet süreleri de aynı özelliktedir. Yani hizmet sürelerinin fazlalığı bağlılığı arttırmaktadır. Bunların aksine, çalışanın eğitimi arttıkça, örgütsel bağlılığı azalmaktadır (Karasoy, 2011: 59).

2.4.1.3. İş Beklentileri

Bireylerin çalışma amacı kişisel ihtiyaç ve hedeflerini gerçekleştirmektir. Dolayısıyla bireylerin yapacağı işin bu ihtiyaç ve hedeflerini gerçekleştirmede bir araç olup olmayacağı konusunda beklentileri bulunmaktadır (Gündoğan, 2009: 19). Ayrıca bireyler, örgütte yeteneklerini kullanabilecekleri, isteklerini tatmin edebilecekleri ve amaçlarını gerçekleştirebilecekleri bir çalışma ortamı beklentisi içerisindeyler. Örgütün bu amaçların gerçekleşmesine yardımcı olduğu algılandığı ölçüde, örgütsel bağlılığın artma ihtimali söz konusu olacaktır. Öte yandan, örgüt bu kapsamda gerekli fırsatları sağlamada başarısız olarak algılanır ise örgütsel bağlılık azalabilir (Kaplan, 2010: 99).

Bu bağlamda önemli olan kişisel beklentilerle örgütsel beklentilerin uyum içinde bulunmalarıdır. Yani çalışanların örgütsel hedef, misyon ve değerleri içselleştirebilmesi ve bunları kendi değerleriyle özdeşleştirip örgüte bağlanabilmesi için iş beklentileri ile kişisel beklentilerin birbirlerini tamamlamaları gerekmektedir (İnce ve Gül, 2005: 60).

2.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler, iş ve çalışma hayatına ilişkin değerleri kapsamaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütsel faktörlerle yakından ilişkilidir. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler, İşin Niteliği ve Önemi, Yönetim ve Liderlik Tarzı, Ücret Düzeyi, Gözetim, Örgüt Kültürü, Örgütsel Adalet, Örgütsel Ödüller, Takım Çalışması, Rol Belirsizliği ve Çatışması, vb değişkenlerdir (Samadov, 2006: 100).

2.4.2.1. İşin Niteliği ve Önemi

İşin niteliği ve önemi örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. İşin önemi, örgütte ya da dış çevrede, bir işin insanların yaşamları üzerindeki etkisi olarak ifade edilmektedir (Samadov, 2006:102).

İşin gerek motive etme potansiyeli ve zorluk derecesi gerekse iş konusuyla özdeşleşme, geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özellikleri örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, iş zenginleştirme de işsel bir faktör olarak gündeme gelmektedir. İş zenginleştirme, çalışana kendi işi ile ilgili olarak planlama, örgütleme ve denetleme yapabilmesi konusunda yetki ve sorumluluk verilmesidir. Bu yetki ve sorumlulukların artışıyla birlikte çalışanların örgütsel bağlılıkları da artmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 71).

2.4.2.2. Yönetim ve Liderlik Tarzı

Yönetim tarzı, başkaları aracılığı ile örgütsel amaçlara ulaşmaya çalışan yöneticinin iş yapma tarzı olarak ifade edilebilir. Başka bir deyişle yönetim tarzı, yöneticinin çalışanlarıyla ilişki kurma ve onları harekete geçirmede kullandığı yöntemi ifade etmektedir (Atalay, 2010: 81).

Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları, çalışanların örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılığını artırmaktadır. Eğer tepe yönetim örgütsel kültüre ve değerlere önem veriyorsa bu örgütlerde verimlilik ve yenilikçi düşüncelerde artış göstermektedir. Bu da örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Bu nedenlerle birçok araştırmacı liderlik tarzına ve örgüt kültürüne önem vermektedir. Ayrıca bağlılığın belirleyicilerinden bir tanesinin de tepe yönetimine duyulan memnuniyetin olduğunu ortaya koyan çalışmalarda bulunmaktadır (Varol, 2010: 24).

Örgütler çalışanlarının örgütsel değer ve amaçları benimsemelerini, örgüt yararına gönüllü olarak fazladan çaba sarf etmelerini ve örgütte kalmaya devam etmelerini isterler. Liderler, izleyicilerini etkileme gücüne ve iş ortamını şekillendirme yeteneğine sahip bireylerdir. Liderlik tarzı bireylerin davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle olumlu liderlik davranışlarının, yüksek düzeyde örgütsel bağlılık sağladığı varsayılmaktadır (Çetinel, 2008: 70).

2.4.2.3. Ücret Düzeyi

Örgütsel bağlılığı etkileyen en belirgin faktörlerden birisi ücret düzeyidir. Kar amacı gütmeyen örgütler hariç, nerdeyse örgütlerin tamamında işler belirli bir ücret karşılığında yapılmaktadır. Ücret, iş görenin emekleri karşılığında elde ettikleri parasal değer olarak görülür ve zorunlu bağlılığı artırdığı söylenebilir. Ayrıca ücret düzeyinin iş görenlerin özgüven duygularını yükselteceği ve böylece duygusal bağlılığı artıracığı da ileri sürülmektedir. Çalışanların ücret dağıtımındaki adaleti algılama biçimleri de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Eğer iş gören ücretlerde adil olmayan bir dağılım hissederse örgüte olan güveni kaybolur ve örgüte olan bağlılığı gitgide azalır. Çalışanlar örgüt yönetiminin ücret politikasını ne kadar adil olarak algıarlarsa bağlılıkları o kadar yüksek olacaktır. Ücretlerin adillığının yanı sıra, en az beklenen kadar olması tatmin sağlarken, ücretin beklenenin üzerinde olması ise işten ayrılmayı azaltır ve örgüte bağlılığı artırır. Özellikle üst seviyede çalışanlar için ücret, örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktör olarak görülür. Ayrıca geçim sıkıntısı yaşayan iş görenler için de ücret tatmini diğer faktörlerdeki tatminden daha önemli olabilmektedir. Sonuç olarak çalışanların elde ettikleri ücret düzeyi ile örgütsel bağlılıkları arasında güçlü bir ilişkinin varlığı günümüz ekonomilerinde kaçınılmaz bir unsurdur (Karaca, 2001: 64; Türker, 2010: 57).

2.4.2.4. Gözetim

Örgütsel bağlılığı etkileyen, örgütsel faktörlerden birisi de yönetimin çalışanlar üzerindeki gözetim biçimidir. Çalışanların yaptıkları işin gözetilme biçimi çalışanların sorumluluk algılamalarını da etkilemektedir. Baskıcı bir yönetim tarzı izleyen, astların kararlara katılmasını teşvik etmeyen ve sıkı bir denetim uygulayan yöneticiler, astlarının sorumluluğu kendilerine atması için gerekli ortamı oluşturur. Böylece çalışan işle ilgili sorun veya zorluklarla karşılaştığında bunlarla mücadele etme yerine kaçmayı tercih etmekte ve bunun nedenini yöneticilerinin tavır ve baskısına yüklemektedir. Lepper ve Grene bu tür gözetimin çalışanların işlerine olan ilgilerini azalttığını belirtmişlerdir (İnce ve Gül, 2005: 73).

2.4.2.5. Örgüt Kültürü

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden birisi de örgüt kültürüdür. Livari ve Huisman örgüt kültürünü; temel varsayımlar, inançlar, değerler, davranış biçimleri, ritüeller, uygulamalar, semboller, kahramanlar, göstergeler ve teknolojiyi kapsayan bir yapı olarak tanımlamaktadır. Başka bir deyişle, örgüt kültürü örgüte ilişkin yönetsel politikaların, stratejilerin, çalışma ilkelerinin, tutum ve davranışların, rollerin, değer ve normların, sembollerin, geleneklerin oluşturduğu ve paylaşılan değerler bütünü olarak ifade edilmektedir (Erkmen ve Bozkurt, 2011: 199-200).

Schein'in ise örgüt kültürünü; belli bir grubun dışı uyumu ya da grup içi bütünleşmesi sırasında ortaya çıkan sorunlarını çözerken öğrendiği, geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen, temel varsayımlar olarak tanımlamaktadır (Çavuş ve Gürdoğan, 2008: 20).

Örgütsel bağlılık, iş görenlerin örgütsel kültür, değer ve hedefleri benimsemesi anlamına gelmektedir. Aynı zamanda örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürüne sahip demektir. Morris ve Bloom' un 2002 yılında yaptıkları araştırmalarına göre örgütsel bağlılığın yüksek olması ile güçlü örgüt kültürü ilişkisi işe yeni başlayanların bu kültürün bir parçası olma isteğini artırma sorumluluğunu doğurmaktadır. Bu sorumluluğun oluşmasının başarılması durumunda iş görenlerin örgüt kültürünü kabul edeceklerini ve benimseyeceklerini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda örgüt kültürünü, iş görenlerin örgütsel amaçlara katılımını teşvik ederek ve iş görenler arasında aidiyet duygusunun oluşmasını sağlayarak örgütsel bağlılığın oluşmasına ya da gelişmesine olanak tanıma olarak ifade edebiliriz (Somuncu, 2008: 55-56).

Sonuç olarak örgüt kültürü çalışanların öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Aynı zamanda örgüt kültürü çalışanlar arasında bir kimlik duygusunun gelişmesini sağlayarak ve örgütsel amaçlara katılımı teşvik ederek örgütsel bağlılığın oluşmasına veya kuvvetlenmesine destek olmaktadır (Akin, 2010: 77).

2.4.2.6. Örgütsel Adalet

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden birisi de örgütsel adalettir. Genel olarak örgütsel adaleti, çalışanın örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılaması olarak tanımlayabiliriz. İş görenler, kendi örgütlerinde kendileri ile başkalarını karşılaştırır ve örgütteki kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal olanaklardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmasını bekler. Ancak, adalet algılamasının odak noktası sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması değildir. Adalet algılamasını odak noktası örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve iş görenler arasındaki etkileşimden oluşmaktadır (Özdevecioglu, 2003: 78).

Örgütsel adalet kazanımların dağıtılması, dağıtım kararlarının alınmasında kullanılan prosedürler ve bireyler arasındaki etkileşimin gerektirdikleriyle ilgili geliştirilen kurallar ve sosyal normlarla açıklanmakta ve dağıtım adaleti (kazanımların hakça dağıtılıp dağıtılmadığına ilişkin algılar) ve prosedür (yöntemsel) adaleti (kazanımların belirlenmesinde kullanılan kriterlerin uygunluğu) olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır (Çetinel, 2008: 75).

Dağıtım adaleti, organizasyon tarafından kaynakların veya ödüllerin dağıtımına ilişkin adalet algılamalarını ifade eder ve çıktıların adaleti ile ilgilidir (Kaplan, 2010: 108). Başka bir deyişle dağıtım adaleti çalışanın bulunduğu örgüte bizzat kendisinin katmış olduğu değere ilişkin alması gereken ideal ödül miktarını ifade etmektedir. Örnek olarak ücret, performans geri bildirimi, çalışma koşulları, terfi ve ödül verilebilir. Yapılan araştırmalar emeğinin karşılığını alan çalışanların işletmeye daha fazla bağlılık duygusu beslediklerini göstermektedir. *İşlemsel adalet* ise; ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları, performans değerlemesi gibi uygulamalarda kullanılan metot, prosedür ve politikaların adil olma derecesi olarak tanımlanmaktadır. Örneğin performans ödülleri dağıtımının adilliği dağıtımcı adalet kavramının konusunu oluştururken, yine aynı performans ödüllерinin belirlenmesinde kullanılan metotların adilliği ise prosedürel adalet kavramının konusunu oluşturmaktadır (Doğan, 2002: 72). Örgütte hissedilen adil algılayışlar pozitif davranışlara yol açar, çalışanların kendilerini örgütün değerli ve saygın

üyeleri olarak hissetmelerini, çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle uyumlu ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmelerini sağlarken, adaletsizlikler örgütlerin amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran hırsızlık, saldırganlık gibi olumsuz davranışlara yol açmaktadır (Özmen vd., 2007: 20).

Sonuç olarak, örgütsel bağlılığın sağlanabilmesi için çalışanların örgütün kural, politika, strateji ve amaçlarını desteklemesi son derece önemlidir. Bu desteğin teşkil edilebilmesi için de örgütsel adaletin sağlanması gerekmektedir. Örgütsel adalet algısı yüksek çalışanların örgüte bağlılığının yüksek olduğu söylenebilir (Gözde, 2007: 54).

2.4.2.7. Örgütsel Ödüller

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biri de örgüt tarafından sağlanan ödüllerdir. Çünkü örgütsel bağlılık bir çalışan için geleceğe yönelik beklentilerinin bugün ile değiştirilmesi iken bir işveren için ise bugün gösterilen çaba ve bağlılık karşısında ödenen ücrettir. Bu değişimi belirleyen faktör ise işin nasıl organize edildiği, yönetildiği, değerlendirildiği ve bunun sonucunda nasıl ödüllendirildiğidir. Bu nedenle örgütsel ödüller, örgütsel bağlılık ile direkt ilişkilidir. Örgütsel ödüllerde çalışan ve örgüt arasında bir değişim ilişkisi görülmektedir. Bireyler, örgütten alacakları ücret, takdir, terfi gibi ödüller karşılığında örgüte girerler. Örgüt de çalışana, katkılarından, performansından dolayı çeşitli ödüller sunar. Bu değişim ilişkisi sürdüğü müddetçe çalışan örgüte bağlılık gösterir ve işten ayrılmayı düşünmez (Atay, 2006: 87).

Bir örgütteki bütün çalışanların aynı şekilde tanınmaktan ya da aynı tarz ödüllerden hoşlandığı ve bunları istediği düşünülemez. Bu tarz bir düşünce çalışanları yönetmede ciddi bir hata olarak değerlendirebilir. Ancak bireysel farklılıklar ne olursa olsun, bütün çalışanlar örgüt için ne kadar değerli olduklarının, yaptıkları işin ne kadar önemli olduğunu ve ne kadar büyük bir iş başardıklarının yöneticilerinden duymak isterler. Ayrıca yetenekli çalışanları elde tutmanın en önemli aracın sadece para olmadığı bugün artık kabul edilen bir gerçektir. Para, elde tutulan yeteneğin kalıcılığını güvenceye almaya yetmeyecektir. Çalışanlar, iyi yaptıkları işlerin fark edilmesini ve takdir edilmesini isterler. Bunu yapabilen

yöneticilerin çalışanlarını yanlarında tutma şansı yükselecektir (Barutçugil, 2004: 473).

Sonuç olarak; çalışan, örgüt tarafından sunulan ödüllerin yeterli olduğunu ve adil olarak dağıtıldığını algılayarsa, örgüte daha fazla bağlılık duymaktadır. Çalışanların kazanç düzeyinin, örgütsel bağlılıklarını etkilediği yönündeki görüş, araştırma sonuçlarıyla da desteklenmektedir. Buna göre kazançlar, örgüt tarafından sağlanan önemli bir ödül olup işin cazibesini belirlemektedir. Çalışana yapılan fazla bir ödeme, genellikle daha yüksek bir bağlılıkla sonuçlanmaktadır (Gündoğan, 2009: 36).

2.4.2.8. Takım Çalışması

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer önemli faktör takım çalışmasıdır. Takımı, önceden belirlenmiş hedefleri gerçekleştirmek üzere etkileşim halinde bulunan ve kendi çalışmasını koordine eden iki ya da daha fazla kişiden oluşan bir topluluk olarak tanımlayabiliriz (Şimşek vd., 2011: 285). Takım çalışmasını ise, çalışanların ve yönetimin iş süreçlerini ve yöntemlerini sürekli olarak geliştirmek ve örgütsel faaliyet ve amaçları tespit etmek için birlikte çalışmaları şeklinde tanımlayabiliriz (Tuğ, 2010: 64).

Takım çalışmasının örgütsel bağlılığı artırdığı kabul edilmektedir. Takım çalışması, çalışanların etkin planlar yapmalarını, yenilikleri çabuk kavramalarını, motivasyonlarını arttırmalarını, paylaşım duygularının gelişimini, işi kaliteli ve verimli bir şekilde yapmalarını sağlayarak çalışanların örgütsel bağlılıklarının artmasına yardımcı olur. Bir takım içerisinde kararlar ne kadar ortaklaşa alınırsa, üyelerin örgütsel bağlılığı da o derecede fazla olacaktır. Bunun yanı sıra, takım açısından olduğu kadar bireysel açıdan da çalışanların karar sürecine aktif olarak katılımlarının sağlanması, yönetimin kendilerine değer verdiğinin göstergesi olarak algılanacaktır. Dolayısıyla bu durum, örgütsel bağlılığın artmasını sağlayacaktır (Gündoğan, 2009: 37).

2.4.2.9. Rol Belirsizliği ve Çatışması

Role ilişkin değişkenler çalışanlar arasında örgütsel bağlılığı belirlemede önemli olmaktadır. Bu değişkenler söz konusu edildiğinde rol çatışması ve rol belirsizliği gibi iki önemli kavram ortaya çıkmaktadır. Rol çatışması, kişinin üstlendiği görev ile o görevden beklentilerinin uyuşmaması olarak tanımlanmaktadır. Rol belirsizliği ise, örgütün rol ile ilgili beklentilerinin sınırlarını tam olarak çalışana bildirmemesi olarak tanımlanmaktadır (Kafdağlı, 2007: 33).

Rol belirsizliği, çalışanın kendisinden nasıl bir davranış sergilemesi beklenildiğini tam olarak algılayamaması ya da çalışanın rolüyle ilgili beklentilerinin anlamını algılamada belirsizliğe düşmesi olarak tanımlanabilir. Rol belirsizliği çalışanlardan neler beklenildiği konusunda netlik olmaması ve görevle ilgili yeterli bilginin aktarılmaması durumunda ortaya çıkmaktadır. Ayrıca rol belirsizliği, çalışanın işin çeşitli yönlerine ilişkin olarak kendisinden istenen, beklenen tutum ve davranışların neler olduğunu bilmeme veya anlayamama düzeyini ortaya koymaktadır (Bakan, 2011: 151). *Rol çatışması* ise, çalışanın üstlendiği görev ve o görevden beklentilerinin uyuşmaması durumunda ortaya çıkmaktadır. Rol çatışması farklı kaynaklardan birden çok talep gelmesi sonucunda oluşmaktadır. Çalışan kendi değer yargılarını işini yerine getirirken kullandığı zaman, kaynaklar ve kişisel yetenekleri ile tanımlanmış rol davranışları arasında çatışmalar söz konusu olabilmektedir (Kardeş, 2009: 74).

Rol belirsizliği ve rol çatışmasının örgütsel bağlılıkla ilişkisinin negatif yönlü olduğu ileri sürülmektedir. Bir örgüt içerisinde örgütsel rollerin yerine getirilmesi sırasında belirsizliğin ve stresin yaşanmaması örgütsel kabul olarak değerlendirilirken, rol gerilimi ve belirsizliğin yaşanması durumunda ise örgütsel uyumsuzluk olarak değerlendirilmektedir. Bu durum, örgüt dışı alternatiflerin cazibesini artırmakta ve örgütsel bağlılığı azaltmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 82).

2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

Kişisel ve örgütsel faktörler dışında örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktör, örgüt dışı faktörlerdir. Bu başlık altında, örgüt dışı faktörlerden profesyonellik ve yeni iş bulma olanaklarına değinilecektir.

2.4.3.1. Profesyonellik

Profesyonellik, mesleki bağlılıkla ilgili bir kavram olmakla birlikte, çalışanın mesleği ile özdeşleşmesi ve mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesi olarak ifade edilmektedir.

Profesyonellik söz konusu olduğunda çelişkili bir örgütsel bağlılık kavramı karşımıza çıkmaktadır. Hukuk, tıp, mühendislik ve diğer bazı teknik alanlardaki profesyoneller için ya mesleğine ya da örgütüne bağlılık önem kazanmaktadır. Hem mesleğine hem de örgütüne bağlılık ise bir ikilem doğurabilmektedir. Eğer örgüt çalışanlarına mesleki gelişim sağlanmasına katkıda bulunuyorsa veya kariyer beklentileri meslekleri dışında örgüte bağlı ise bu durumda çalışanların mesleğe bağlılıkları olumsuz yönde etkilenirken, örgüte bağlılıkları ise artabilmektedir. Bu nedenle profesyonellerde üst düzey yönetici olmak ve ücret ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki görülebilmektedir (Yüceler, 2005: 77).

Örgütsel bağlılıkta profesyonellerde karşılaşılan bu ikilemi azaltabilmek için mesleki değerlerle örgütsel değer ve uygulamaların bütünleştirilmesi önerilmektedir. Böylece profesyonellerin bağlılığı olumsuz yönde etkileyen işe devamsızlık ve örgütten ayrılma gibi olumsuz iş davranışlarının önüne geçmek mümkün olacaktır (İnce ve Gül, 2005: 85).

2.4.3.2. Yeni İş Bulma Olanakları

Yeni iş bulma olanakları, bir kişinin işe başladıktan sonra bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktördür. Özellikle ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde işsizlik oranlarının yüksekliği bu faktörü daha da önemli kılmaktadır. Şüphesiz istihdam meselesi veya alternatif iş imkânları sadece çalışanların kişisel yetenekleri ile değil örgütün bağlı bulunduğu sektör, küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve

ülkenin sosyo–ekonomik durumu gibi ulusal ve uluslararası değişkenlerle de ilişkilidir (İnce ve Gül, 2005: 85).

Alternatif iş bulma olanakları bulunmasına rağmen örgütün aktif bir üyesi olarak kalmaya devam eden ve örgütü ile bütünleşmiş olan bir çalışanın, alternatif iş bulma olanağına sahip olmadığı için örgütteki konumunu kaybetmemeye çalışan bir kimseden daha fazla örgütsel bağlılık göstermesi beklenmektedir (Kafdağlı, 2007: 34). Örneğin; bankacılık sektörü, çalışan devir hızının yoğun yaşandığı sektörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalıştığı bankasından beklediğini bulamayan (terfi, ücret, esneklik, iyi bir yönetici) çalışan bu imkânları ona sunacak olan başka bankaya kolaylıkla geçebilmektedir. Alternatif iş imkânlarının olduğunu bilen çalışanın örgütsel bağlılığı düşük olabilmektedir. İş pazarındaki daha sınırlı iş fırsatları algısı ise, örgüte daha yüksek düzeyde bir bağlılıkla sonuçlanmaktadır. Daha az iş seçenekleri olduğunu algılayan ve başka bir işe girmede daha az seçeneği olan çalışanların örgütlerine olan bağlılığı daha da artmaktadır (Akin, 2010: 85).

2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan birçok çalışmada, bağlılığın bağımsız bir değişken olarak devamsızlık, çalışan devir oranı, işten ayrılma niyeti gibi değişik iş davranışlarını etkilediği ya da bağımlı bir değişken olarak demografik faktörler, rol çatışması veya örgütsel yapı gibi değişkenlerden etkilendiği görülmüştür.

Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, özellikle davranışsal sonuçların bağlılıkla güçlü ilişkiler içinde olduğu belirlenmiştir. İş tatmini, motivasyon, karara katılma ve örgütte kalma arzusu bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz ilişkili bulunan en önemli davranışsal sonuçlardandır. Ayrıca örgütsel bağlılığın, performans, devamsızlık, işe geç kalma, stres ve işten ayrılma niyeti gibi iş davranışlarıyla olan ilişkileri üzerine çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu bağlamda çalışmamızın bu bölümünde örgütsel bağlılık ile performans, devamsızlık, işe geç kalma, işten ayrılma niyeti ve stres arasındaki ilişki üzerinde durulacaktır (İnce ve Gül, 2005: 94).

2.5.1. Bağlılık ve Performans

Performans, bir iş görenin gereksinimlerini tatmin etmek için bir işletmede görev ve sorumluluklar üstlenmesi sonucunda, istediklerini elde etmek için zaman ve çaba harcaması olarak tanımlanabilir (Uygur, 2007: 75). Başka bir ifadeyle performans, çalışanların ilgili oldukları birimin ve örgütün amaçlarına niteliksel ve niceliksel katkılarının toplam ölçüsü olarak tanımlanabilir. Bundan dolayı, bireysel anlamda çalışanların performanslarının güçlü ya da zayıf olmasından örgüt de etkilenecektir. Örgütsel bağlılıkları güçlü olan çalışanların performanslarının da yüksek olacağı varsayılmaktadır (Çetinel, 2008: 79).

Genel olarak örgütsel bağlılıkla performans arasındaki ilişkilere yönelik bulgular, beklenenin aksine bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin zayıf olduğunu başka bir deyişle yeterince güçlü olmadığını ortaya koymaktadır.

Bu konuda Zajac' ın 1990 yılında yapmış olduğu çalışmada örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin çok zayıf olduğunu belirtmiştir. Bu zayıf ilişkinin temel nedenlerini ise, ekonomik koşullar, beklentiler ve ailevi zorunluluklar olarak belirtmiştir. Bunun yanında, yüksek ücret, sosyal imkânlar, ödüllendirme ve prim gibi maddi beklentilerin yüksek olması örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilerken, maddi beklentilerin düşük olması ise bu ilişkiyi olumlu yönde etkileyebilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 95). Ayrıca, bağlılıkla performans arasındaki ilişkinin zayıf olma nedenlerinden biri de, örgütsel bağlılıkla amire bağlılığın iç içe olmasıdır. Yöneticinin performansa verdiği önem ile adil performans değerlemesi örgütsel bağlılığı ve performansı arttırabilmektedir (Karaca, 2001: 94).

2.5.2. Bağlılık ve İşe Devamsızlık

Örgütsel bağlılık araştırmacıları tarafından üzerinde en fazla durulan konulardan biri örgütsel bağlılık ile işe devamsızlık arasındaki ilişki olmuştur. İşe Devamsızlık, iş görenin iş programında yer almasına rağmen işte bulunmaması olarak ifade edilir. Örgütsel bağlılığın ilişkilendirildiği işe devamsızlık, iş görenin kendi isteği ile yani her hangi bir zorunluluk olmamasına rağmen işe gelmeme

durumunu ifade eder. Çünkü iş görenlerin dışında gelişen örneğin bir hastalık, kaza yani meşru mazereti olmasından dolayı yapılan devamsızlığın örgütsel bağlılık tarafından etkilenmesi söz konusu değildir. Örgütsel bağlılığı etkilediği düşünülen işe devamsızlık daha çok çalışanların inisiyatifleri doğrultusunda gerçekleşenlerdir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2011: 12).

Genel olarak yapılan çalışmalarda örgüte yüksek düzeyde bağlılık geliştirmiş bireylerin devamsızlık oranlarının düşük olacağı varsayılmaktadır. Başka bir ifadeyle, örgütün amaçlarına yüksek düzeyde bağlı olan ve örgüte karşı pozitif tutum içinde olan çalışanlar, işe gelme konusunda daha fazla bir istek ve motivasyona sahip olacaklardır. Literatürde bağlılık ile devamsızlık arasındaki araştırmayı destekleyen araştırmalar bulunmasına rağmen bu ilişkinin çok güçlü olmadığına dair çeşitli araştırmalar da mevcuttur. Dolayısıyla bağlılık ile devamsızlık arasında çok güçlü olmamasına rağmen bir ilişkinin olduğu, ancak bağlılığın çalışanların devamlılık göstermelerini sağlayan tek faktör olmadığı söylenebilir (İnce ve Gül, 2005: 96; Kaplan, 2010: 115).

2.5.3. Bağlılık ve İşe Geç Kalma

Çalışanın işinin başında bulunması gereken saatlerden daha geç işine gelmesi durumuna *İşe geç gelme* olarak ifade edilebilir. Belirli bir zaman diliminde işe geç gelinen günlerin toplamının o zaman dilimi içindeki iş günlerine bölünmesi ile *İşe geç gelme oranı* elde edilir. Ancak bazı çalışanların işe gittikleri aracın bozulması, hava şartları, hastalık gibi istenmeyen durumlar nedeniyle işine geç kalabileceği dikkate alınmalıdır. Bunların dışında sorumluluklarının bilincinde olan çalışanların işlerine geç gelme oranının düşük olması beklenir. Devamsızlıkta olduğu gibi işe geç gelmede de iş ve iş ortamına ilişkin sebepler, örgüte bağlı çalışanlarda az olacağından, bu gibi bir nedenle işe geç gelme oranı da düşük olacaktır. Kişisel nedenlerle işe geç gelme durumunda ise, örgüte bağlı çalışanların işlerini olumsuz etkileyecek ve aksatacak koşulları kontrol altına almaya çalışacakları ifade edilebilir. Bu bağlamda işe geç gelme oranının düşük olması, tek başına yeterli bir gösterge olmamakla birlikte örgüte bağlılığın göstergesi olarak düşünülebilir (Keleş, 2006: 97).

Çalışanların örgütsel bağlılığın düşük olması, devamsızlığa, işe geç kalmalara, işe özen göstermemeye, verimliliğin düşmesine, mesleki gelişimin azalmasına, işten çıkarılmaya ve örgütsel amaçlara ulaşılmasını engellemeye ya da saldırgan davranışlara yol açabilmektedir. Bununla birlikte, düşük bağlılığın, iş kalitesinin düşmesi, örgüte sadakatsizlik ve örgüt karşıtı yasa dışı faaliyetlerde bulunmaya yol açtığı görülmektedir (Yüceler, 2005: 220).

2.5.4. Bağlılık-İşgücü Devir Hızı veya İşten Ayrılma Niyeti

Örgütsel bağlılığın en önemli davranışsal sonuçlarından birisi işten ayrılma niyeti veya iş gücü devir oranıdır. İşten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılığın sonucu olarak geniş ölçüde üzerinde durulan konulardan biridir. Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılıkları arttıkça, işten ayrılma niyetleri de azalacaktır. Başka bir deyişle, Çalışanların bağlılıkları yüksek ise işten ayrılma niyeti düşük, bağlılıkları düşük ise işten ayrılma niyeti yüksek olmaktadır. Ancak, uyum bağlılığı ile personel devri arasında pozitif bir ilişki olduğu vurgulanmaktadır. Örgütün amaçlarına fazlasıyla bağlı olmak ve bu bağlılık nedeniyle çok fazla enerji sarf etme istekliliği, örgütte kalma eğilimini arttıracaktır (Tiryaki, 2005: 100; Kaplan, 2010: 115).

Sonuç olarak, örgütsel bağlılıkları yüksek olan iş görenlerin alternatif iş imkânları bulunsa da işten ayrılma niyetlerinin yani işgücü devir oranlarının düşük olacağı düşünülmektedir. Örgütsel bağlılığın örgüt açısından en önemli yararlarından biri de çalışanların işten ayrılma niyetlerinin negatif yönde etkilediği ile ilgili varsayımdır. Çünkü işten ayrılmalar örgüt için yeni bir çalışan seçimi ve seçilen bireylerin örgüte uyumu için harcanacak fazladan zaman ve maliyet anlamına gelmektedir. Aynı zamanda işten ayrılma niyeti düşük olan iş görenler alternatif iş aramaktan çok işlerinde daha fazla başarılı olmayla ilgilenecektir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2011: 13).

2.5.5. Bağlılık ve Stres

Örgütsel bağlılığın en önemli sonuçlarından bir diğeri de iş stresidir. Stres, insanlar üzerinde fizyolojik, sosyal ve psikolojik sistemlerde rahatsızlığa sebebiyet verebilecek aşırı taleplerin sonucu olup, organizmanın her türlü değişmeye karşı özel olmayan tepkisidir. Başka bir ifadeyle stres, organizmanın fiziksel ve ruhsal sınırlarının zorlanması ve tehdit edilmesiyle ortaya çıkan bir durum olup, bireyin farklı kişiler üzerinde değişik etkileri olan, endişe, üzüntü, gerilim ve baskıya yol açan duyguları yaşamasıdır. Örgütsel bağlılık ile stres arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırma yapılmıştır. Bunlardan en önemlileri Mathieu, Zajac ve Mowday ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmalardır (Bakan, 2011: 213).

Mathieu ve Zajac 1990 yılında yaptıkları araştırmada, örgütsel bağlılıkla stres arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu belirtmişlerdir. Başka bir deyişle, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, diğer çalışanlara göre stresten daha fazla etkilendiklerini belirtmişlerdir. Bu tür çalışanların örgütsel hassasiyetlerinin daha fazla olması örgütsel tehlike, tehdit ve problemlerden daha fazla etkilenmelerine sebep olmaktadır. Mowday ve arkadaşları ise örgütsel bağlılığın kişiye güven ve ait olma duygusu verdiğini ve bu duyguların stresin olumsuz etkilerini azalttığını belirtmişlerdir (İnce ve Gül, 2005: 98).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDERLİK TARZLARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Çalışmanın bu bölümünde; araştırmanın amacı ve önemi, varsayımları, sınırlılıkları, konu ile ilgili yapılan çalışmalar, araştırmanın yöntemi, kapsamı ve ölçeklerine yer verildikten sonra tanımlayıcı istatistikler çerçevesinde değerlendirmeler yapılacaktır. Ankete dayalı olan uygulamadan elde edilen verilere geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmıştır. Geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla uygun istatistiksel analizler uygulanarak araştırma bulguları değerlendirilmeye tabi tutulmuştur.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın temel amacı; Konya il merkezinde faaliyet gösteren bankalardaki çalışanların liderlik tarzı algıları ve örgütsel bağlılıklarını belirlemek, bununla birlikte araştırma kapsamında çalışanların liderlik tarzı algıları ve örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit edilmesidir.

3.2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırmanın varsayımları aşağıdaki gibidir.

- Ankete katılan katılımcıların anket sorularını doğru bir biçimde algıladıkları ve doğru bir şekilde cevapladıkları,
- Seçilen örneklemin evreni temsil etme gücü olduğu,
- Kullanılan ölçeklerin ve uygulanan araştırma yönteminin bu araştırmanın amacına ve araştırma probleminin çözümüne uygun olduğu,
- Kullanılan istatistiksel tekniklerin ve yapılan analizlerin araştırmanın amacına uygun olduğu varsayımlarına dayanmaktadır.

3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu çalışmada, banka çalışanlarının liderlik tarzı algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiler Konya il merkezi örnekleminde incelenmektedir. Araştırmanın belirli bir bölgedeki banka çalışanlarına uygulanması ve anket soruları anketi cevaplayan katılımcıların kişisel algılamalarına dayanması sebebiyle araştırma belirli sınırlılıkları taşımaktadır. Bu sınırlılıklar aşağıda sıralanmıştır:

- Anket uygulaması sadece Konya il merkezinde yapılmış olması,
- Ölçeklerin yabancı literatürden Türkçe'ye çevrilmesi nedeniyle anketin anlaşılama olasılığı,
- Anketin örneklemini sadece banka çalışanlarının oluşturması,
- Banka çalışanlarının iş yoğunlukları nedeniyle soruları net bir şekilde cevaplayamamış olmalarıdır.

3.4. KONU İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Laka-Mathebula (2004), Güney Afrika'da 11 firmada eğitim kurumlarında yaptığı çalışmada çalışanların liderlik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık ile orta derecede pozitif ilişki bulunurken normatif bağlılık ve devam bağlılığı ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı ilişki tespit edilememiştir. Ayrıca araştırmada çalışanların serbest bırakıcı liderlik algıları ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasında anlamlı ilişkilere rastlanamamıştır.

Dilek (2005), Sarıkamış Garnizonu'nda çalışan rütbeli personel üzerinde yaptığı çalışmada, dönüştürücü liderlik uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre dönüştürücü liderlik uygulamalarının duygusal ve normatif bağlılık üzerinde etkili bir faktör olduğu, buna karşın devam bağlılığı ile arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmada dönüştürücü liderlik özellikleri sergileyen amirlerin ve onun altında çalışanların, orduya karşı duygusal ve normatif bağlılıkları yüksek olmasına rağmen devam bağlılıklarının düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı şekilde

işlemsel liderlik alt boyutlarından istisnalarla yönetiminin duygusal ve normatif bağlılık üzerinde etkili bir faktör olduğu, buna karşılık devam bağlılığı ile arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, koşullu ödüllendirmenin ise sadece normatif bağlılık üzerinde etkili bir faktör olduğu ortaya çıkmıştır.

Karahan (2008), Afyonkarahisar Devlet Hastanesi'nde farklı unvanlara sahip sağlık çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada liderlik; kişisel özellikler, strateji ve vizyon oluşturma, davranışsal özellikler ve problem çözme olarak dört boyutta ve örgütsel bağlılık da çalışma alanı, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak dört boyutta incelenmiştir. Strateji ve vizyon oluşturma ile çalışma alanı, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında zayıf derecede ve pozitif yönlü bir ilişki, normatif bağlılık ile ise kuvvetli ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Davranışsal özellikler ile çalışma alanı arasında zayıf derecede pozitif ve anlamlı bir ilişki, duygusal bağlılık ile negatif yönlü, zayıf ve anlamlı olmayan bir ilişki, normatif bağlılık ile pozitif yönlü, kuvvetli ve anlamlı bir ilişki tespit edilirken devam bağlılığı ile anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Yavuz (2008), turizm sektöründe faaliyet gösteren Antalya, Aydın ve Muğla'daki dört ve beş yıldızlı otellerde ve tatil köylerinde çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmada dönüşümcü liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Etkileşimci liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik davranışının bileşenlerinin, örgütsel bağlılık ile olan ilişkisi dönüşümcü liderliğin karizma ve ideal etki bileşeni ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılıkla, etkileşimci liderliğin diğer bileşenleri arasında anlamlı olduğu, ilişkinin kuvvetinin ise orta düzeyde, karizma ve ideal etki ile zihinsel teşvik bileşenine göre düşük olduğu görülmektedir. Etkileşimci liderliğin koşullu ödüllendirme bileşeni ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Etkileşimci liderliğin bileşenlerinden istisnalarla yönetim (aktif) ile örgütsel bağlılık arasında düşük düzeyde istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Şen (2008), özel sektörde faaliyet gösteren bir bankanın müşteri ilişkileri yönetimi bölümünde faaliyet gösteren çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmasında psikolojik güçlendirme, örgütsel bağlılık ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre dönüşümcü liderin ortak vizyon oluşturma davranışının duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı düzeyde bir etkisinin olduğu ancak dönüşümcü liderlik boyutlarının devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde anlamlı düzeyde bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sayın (2008), İstanbul'da özel sağlık grubu hastanelerinde çalışan hemşireler üzerinde yaptığı çalışmasında liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada hemşirelerin yönetici hemşirelerinin liderlik tarzlarını algılama ile ilgili sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik tarzının ortalamasının sürdürümcü ve serbestlik tanıyan liderlik tarzlarına göre daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olmakla beraber hemşirelerin örgütsel bağlılık düzeylerinin dönüşümcü liderlik algılarından daha fazla etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Bildik (2009), özel bankalar, kamu bankaları, sağlık, eğitim, sanayi ve diğer çeşitli hizmet sektörlerinde olmak üzere geniş bir alanda uygulama yaptığı çalışmasında dönüşümcü liderlik ile normatif bağlılık arasında düşük düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Duygusal bağlılık ile dönüşümcü liderlik arasında ise düşük düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Etkileşimci liderlikle normatif bağlılık ve duygusal bağlılıkla pozitif bir ilişki olduğu ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzı ile duygusal bağlılıkla arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşılırken normatif bağlılık ile arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Çatır (2009), Ege ve Akdeniz sahil bölgesindeki otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmasında liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Transaksiyonel liderliğin koşullu ödüllendirme boyutu ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında orta düzeyde, devamlılık bağlılığı ile düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Ayrıca istisnalarla yönetim (aktif) boyutu ile duygusal bağlılık arasında orta düzeyde, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık ile düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. İstisnalarla yönetim (pasif) boyutu ile duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı arasında düşük düzeyde,

normatif bağıllık ile orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Transformasyonel liderliğin karizma boyutu ile duygusal bağıllık ve normatif bağıllık arasında orta düzeyde, devamlılık bağıllığı ile düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Entelektüel uyarım boyutu ile duygusal bağıllık ve normatif bağıllık arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Entelektüel uyarım boyutu ile devamlılık bağıllığı arasında ilişki bulunamamıştır. Bireysel destek boyutu ile duygusal bağıllık ve devamlılık bağıllığı arasında orta düzeyde; normatif bağıllık ile düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Tam serbestlik tanıyan liderlik ile duygusal bağıllık devamlılık bağıllığı ve normatif bağıllık arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Lo vd. (2009), Malezya'da üretim işletmesinde çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmada liderlik tarzları ile örgütsel bağıllık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre transformasyonel liderlik algısında devam bağıllığının duygusal bağıllık ve normatif bağıllığa oranla daha güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Transaksiyonel liderlik ile örgütsel bağıllık ve alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiş ve ayrıca transformasyonel liderliğin transaksiyonel liderliğe oranla devam bağıllığını daha fazla etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Çakınberk ve Demirel (2010), Tunceli ve Malatya devlet hastanelerinde görev yapan yardımcı sağlık personelleri üzerinde yaptıkları çalışmalarında dönüşümcü, yönetsel ve serbest bırakıcı liderlik boyutlarında incelenen liderlik tarzları ile örgütsel bağıllık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre liderlik tarzlarından özellikle dönüşümcü liderliğin örgütsel bağıllık üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Örgütsel bağıllık ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki, serbest bırakıcı liderlik ile arasında pozitif yönlü ve orta derecede güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağıllık ile yönetsel liderlik arasında çok zayıf bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Liderlik tarzları ile örgütsel bağıllığın alt boyutları arasında dönüştürücü liderlik uygulamalarının özellikle duygusal bağıllığı güçlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Kırılmaz ve Kırılmaz (2010), Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatı'nda çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmalarında transformasyonel liderlik ile örgütsel bağıllık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre transformasyonel

liderlik ile örgütsel bağlılık arasında düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca transformasyonel liderliğin alt boyutları olan karizma ve ideal etki, zihinsel teşvik, bireysel ilgi ve ilham verici liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkiler tespit edilememiştir.

Çokluk ve Yılmaz (2010), Ankara'da ilkokul öğretmenleri ve Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri programında yüksek lisans öğrencileri üzerinde yaptıkları çalışmada liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmaya katılanların destekleyici liderlik algıları ile örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılık arasında orta derecede pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki, destekleyici liderlik algıları ile devam bağlılığı arasında düşük derecede pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yönlendirici liderlik algıları ile örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılık arasında orta derecede negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki, yönlendirici liderlik algıları ile devam bağlılığı arasında düşük derecede negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Subramaniam (2011), Malezya'da teknoloji firmasında yaptığı çalışmasında liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Liderlik tarzları otokratik liderlik, dönüşümcü liderlik ve hizmetkâr liderlik olarak üç boyutta incelenmiştir. Otokratik liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasında orta derecede negatif yönlü bir ilişki, dönüşümcü liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasında orta derecede pozitif yönlü bir ilişki ve hizmetkâr liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasında orta derecede pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Hemedoğlu ve Evliyaoğlu (2012), bir hizmet firmasının farklı departmanlarında çalışan beyaz yakalı çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmalarında dönüşümcü liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Dönüşümcü liderlik ile alt boyutları olan ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım, idealleştirme etkisi ve kişiselleştirilmiş ilgi arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Benzer şekilde, örgütsel bağlılık ile alt boyutları olan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. İlham verici motivasyon örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenirken, dönüşümcü liderlik bileşenlerinden entelektüel uyarım, idealleştirme etkisi ve kişiselleştirilmiş ilgi bileşenlerinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ahmadi vd. (2012), İran'da Devlet Emeklilik Kurumu'nda yaptığı çalışmada çalışanların liderlik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada transaksyonel liderlik ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ve direkt bir ilişki bulunurken, transformasyonel liderlik ile örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ve direkt bir ilişki tespit edilmiştir.

Rehman vd. (2012), Pakistan'da eğitim sektöründe faaliyet gösteren bir kurumda akademik ve yönetim pozisyonunda çalışan kişiler üzerinde yaptıkları çalışmada algılanan liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre transformasyonel ve transaksyonel liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca yöneticilerin transaksyonel liderlik tarzını transformasyonel liderlik tarzından daha fazla uygulama eğiliminde olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın yöntemi anket formunun oluşturulması, araştırma örnekleminin belirlenmesi, verilerin analizi aşamalarından oluşmaktadır. Bu aşamalar aşağıda açıklanmıştır.

3.5.1. Anket Formunun Oluşturulması

Konya il merkezinde faaliyet gösteren bankalarda çalışanların liderlik tarzı algıları ve örgütsel bağlılıklarını belirleme amacıyla kullanılan anket üç kısımdan oluşmaktadır.

Anketin ilk kısmında katılımcıların cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu ve çalışma süresini, bankada çalışmakta olduğu servis ve pozisyonu belirlemeye yönelik demografik değişkenlere ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Anketin ikinci kısmını örgütsel bağlılık değişkenleri oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılığı ölçmek amacıyla 16 adet soru yöneltilmiştir. Örgütsel bağlılığı oluşturan ölçeğin 5 sorusu örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık bileşenini, 5 sorusu normatif bağlılık bileşenini ve 6 sorusu da devam bağlılığı bileşenini ölçmeye yönelik olarak

hazırlanmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek için pek çok araştırmacı tarafından kullanılan Meyer ve Allen (1991, 1993)'ın geliştirdiği “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Anket soruları 5’li likert tipi ölçek (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) kullanılarak değerlendirilmiştir.

Anketin üçüncü kısmında çalışanların liderlik algılarını ölçmek için “Çok Faktörlü Liderlik Anketi” (Multi Factor Leadership Questionnaire/MLQ)’nin bir kısmından faydalanılmıştır. Bu liderlik anketi 1985’de ilk kez Bass tarafından geliştirilmiş olup daha sonraki çalışmalar ile revize edilmiş ve Bass ve Avalio (1999) tarafından son şeklini (MLQ Form 5x) verilerek güncellenmiştir. Çalışanların liderlik algılarını ölçmek amacıyla 36 adet soru yöneltilmiştir. Çok faktörlü liderlik anketi dönüşümcü liderlik, yönetsel liderlik ve serbest bırakıcı liderlik olarak üç tür liderlik tarzını içermektedir. Bu liderlik tarzlarından dönüşümcü liderlik; Aktif İdealleştirilmiş Etki, Pasif İdealleştirilmiş Etki, İlham Motivasyon, Entelektüel Teşvik, Bireye Saygı olarak 5 boyutta 20 adet soru ile ölçülmüştür. Yönetsel liderlik boyutu ise Koşulsal Ödüllendirme, İstisnai Yönetim-Aktif, İstisnai Yönetim-Pasif olmak üzere 3 bileşende ele alınarak 12 adet soru ile ölçülmüştür. Liderlik tarzlarının son boyutunda ise serbest bırakıcı liderlik boyutu 4 adet soru ile ölçülmüştür. Anket soruları 5’li likert tipi ölçek (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) kullanılarak değerlendirilmiştir.

3.5.2. Araştırmanın Örneklemi

Araştırma Konya il merkezinde faaliyette bulunan bankalarda görev yapmakta olan farklı pozisyonlarda çalışan banka çalışanları üzerinde yapılmıştır. 2011 yılı itibarıyla Türkiye Bankalar Birliği’nin yayınladığı istatistiki verilere göre Konya ilinde faaliyet gösteren bankalarda 2703 kişi çalışmaktadır. Örnek kütlenin seçiminde belirtilen bu rakam Konya il merkezi ve ilçelerini kapsamaktadır. Araştırmanın ana kütlesini Konya il merkezinde faaliyet gösteren banka şubelerinde çalışan kişiler oluşturduğu için ana kütlenin yaklaşık olarak 1500 kişi olduğu tahmin edilmektedir.

Bu bilgiler doğrultusunda Konya il merkezinde çalışan 180 kişiye kolayda örnekleme yoluyla anket uygulaması yapılmıştır. Uygulanan 180 anketten geri gelen 165 anketin 25 tanesi çeşitli nedenlerle değerlendirilme dışı bırakılarak 140 adet anket değerlendirilmeye alınmıştır.

3.5.3. Verilerin Analizi

Veriler SPSS 16.0 İstatistiksel Paket Programı kullanılarak analiz edilmiştir. Veri analizi yapılmadan önce Çağlıyan (2002) tarafından önerildiği gibi, veri girişinde hataları tespit etmek için ve varsa düzeltmek amacıyla verilerin minimum-maksimum değerleri alınmış ve yüzde dağılımları yapılmıştır. Anket verilerinin büyük çoğunluğu parametrik olmayan (non-parametrik) veri olduğu için mümkün olduğu sürece parametrik olmayan testler kullanılmıştır.

Demografik özelliklere göre liderlik tarzları algıları ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığını tespit etmek amacıyla Mann-Whitney *U* testi ve Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Liderlik tarzları algıları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizleri yapılmıştır.

3.6. ARAŞTIRMANIN GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİLİRLİĞİ

Güvenilirlik, bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesidir. Bir ölçeğin güvenilirliğini ölçmede çeşitli yaklaşımlar kullanılmaktadır. Bunlar; test-yeniden test, alternatif formlar yaklaşımı, içsel tutarlılık analizidir. İçsel tutarlılığın ölçümünde en yaygın yöntem Cronbach Alfa katsayısıdır. Alfa değeri 0 ile 1 arasında değer alır ve kabul edilebilir bir değerin en az 0,7 olması arzu edilir. Güvenilirlik ve geçerlilik arasında yakın bir bağ vardır. Eğer ölçek geçerliliğe sahipse güvenilirliğe de sahiptir (Altunışık vd., 2010: 122-124). Araştırmanın güvenilirliğini ölçmek için Cronbach Alfa (α) katsayısı kullanılmıştır. Ankette kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonucunda belirlenen Cronbach Alfa katsayısı (α) Tablo-3.1’de gösterilmiştir.

Tablo 3.1. Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Boyutlar	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha (α)	
Dönüşümcü Liderlik	Aktif İdealleştirilmiş Etki	4	0,785	0,938
	Pasif İdealleştirilmiş Etki	4	0,631	
	İlham Motivasyon	4	0,799	
	Entelektüel Teşvik	4	0,780	
	Bireye Saygı	4	0,775	
Yönetsel Liderlik	Koşulsal Ödüllendirme	4	0,800	0,880
	İstisnai Yönetim-Aktif	4	0,764	
	İstisnai Yönetim-Pasif	4	0,782	
Serbest Bırakıcı Liderlik		4		0,718
Örgütsel Bağlılık	Duygusal	5	0,871	0,914
	Normatif	5	0,800	
	Devam	6	0,778	

Tablo 3.1.'de belirtildiği üzere Dönüşümcü Liderlik boyutu (0,938) ve alt bileşenlerini oluşturan Aktif İdealleştirilmiş Etki (0,785), Pasif İdealleştirilmiş Etki (0,631), İlham Motivasyon (0,799), Entelektüel Teşvik (0,780), Bireye Saygı (0,775) bileşenlerinin yüksek derecede güvenilir olduğu gözlemlenmiştir. Yönetsel Liderlik (0,880) boyutu ve Koşulsal Ödüllendirme (0,800), İstisnai Yönetim-Aktif (0,764), İstisnai Yönetim-Pasif (0,782) alt bileşenlerinin de yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Liderlik tarzlarının son boyutunda ise serbest bırakıcı liderlik boyutunun da güvenilirlik katsayısı (0,718) olduğu gözlemlenmektedir.

Örgütsel bağlılık (0,914) ve alt boyutlarını oluşturan duygusal bağlılık (0,871), normatif bağlılık (0,800) ve devam bağlılığının (0,778) da ölçeklerinin yüksek düzeyde ($\alpha > 0,70$) güvenilir olduğu anlaşılmaktadır. Sonuç olarak ölçeklerin tamamı kabul edilebilir sınırın (0,70) üzerinde ve güvenilir durumdadır.

3.7. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Konya il merkezinde faaliyet gösteren bankalarda çalışanların liderlik tarzı algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan araştırma kapsamında geliştirilen hipotezler aşağıda belirtilmiştir.

H₁: Banka çalışanlarının liderlik algıları demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

H_{1.1}: Liderlik tarzları algıları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H_{1.2}: Liderlik tarzları algıları ile yaş değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H_{1.3}: Liderlik tarzları algıları ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H_{1.4}: Liderlik tarzları algıları ile unvan değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H_{1.5}: Liderlik tarzları algıları ile çalıştıkları birim değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H_{1.6}: Liderlik algıları ile çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H₂: Banka çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

H_{2.1}: Örgütsel bağlılık ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H_{2.2}: Örgütsel bağlılık ile yaş değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H_{2.3}: Örgütsel bağlılık ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H_{2.4}: Örgütsel bağlılık ile unvan değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H_{2.5}: Örgütsel bağlılık ile çalıştıkları birim değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H_{2.6}: Örgütsel bağlılık ile çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H₃: Banka çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri ile liderlik tarzları algıları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

3.8. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle araştırmada kullanılan anket formlarına ilişkin güvenilirlik analizi sonuçlarına, ardından araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin bilgilere yer verilecektir. Son olarak araştırma hipotezlerinin açıklanmasını sağlayacak analiz sonuçlarına değinilecektir.

3.8.1. Örneklemenin Demografik Özellikleri

Araştırma kapsamında ankete katılan banka çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo-3.2’de belirtilmiştir.

Tablo 3.2. Örneklemenin Demografik Özellikleri

Özellikler	F	%	Özellikler	F	%
Cinsiyet			Çalışma Süresi		
Erkek	81	57,9	1 yıldan az	10	7,1
Kadın	59	42,1	2-4 yıl arası	45	32,1
Yaş			5-10 yıl arası	51	36,4
18-27 yaş arası	45	32,1	10-20 yıl arası	24	17,1
28-37 yaş arası	74	52,9	20 yıl ve üzeri	10	7,1
38-47 yaş arası	18	12,9	İşletmede Çalıştığı Birim		
48 yaş ve üzeri	3	2,1	Operasyon	61	43,6
Eğitim Durumu			Bireysel Krediler	37	26,4
Lise			Tarımsal Krediler	5	3,6
Önlisans	13	9,3	Ticari Krediler	28	20,0
Lisans	24	17,1	Diğer	9	6,4
Lisansüstü	87	62,1	Unvan		
	16	11,4	Servis Görevlisi	48	34,3
			Servis Yetkilisi	47	33,6
			Yönetmen Yardımcısı	24	17,1
			Yönetmen	20	14,3
			Şube Müdürü	1	0,7
Toplam	140	100	Toplam	140	100

Ankete katılan banka çalışanlarının demografik değişkenlerine ilişkin sonuçlar incelendiğinde çalışanların çoğunluğunun erkek (%57,9), 28-37 yaş arasında (%52,9), eğitim durumunun genel olarak lisans düzeyinde (%62,1) olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların çalıştıkları bankada çalışma süreleri incelendiğinde genellikle 5-10 yıl arasında (%30,7) olduğu ve çalışma yıllarının ise genel olarak 5-

10 yıl arasında (%36,4) olduğu gözlemlenmektedir. Ayrıca ankete katılan banka çalışanlarının genellikle servis görevlisi (%34,3) ve servis yetkilisi (33,6) pozisyonlarında çalıştığı görülmektedir.

3.8.2. Katılımcıların Liderlik Tarzları Algılarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcıların liderlik algılarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler kapsamında çalışanların liderlik algılarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri aşağıda Tablo-3.3’de belirtilmiştir.

Tablo 3.3. Liderlik Tarzları Algılarına İlişkin Bulguların Tanımlayıcı İstatistikleri

Ölçekler	Boyutlar	Ort.	St. Sapma	Genel Ort.	Genel St. Sapma
Dönüşümcü Liderlik	Aktif İdealleştirilmiş Etki	3,26	0,79	3,35	0,71
	Pasif İdealleştirilmiş Etki	3,32	0,68		
	İlham Motivasyon	3,40	0,81		
	Entelektüel Teşvik	3,39	0,80		
	Bireye Saygı	3,34	0,79		
Yönetsel Liderlik	Koşulsal Ödüllendirme	3,45	0,82	3,16	0,49
	İstisnai Yönetim-Aktif	3,29	0,85		
	İstisnai Yönetim-Pasif	2,73	0,73		
Serbest Bırakıcı Liderlik				2,47	0,81

Notlar: (i) n=140, (ii) Ölçekte 1=Kesinlikle Katılmıyorum ve 5= Kesinlikle Katılıyorum anlamındadır. (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre($\chi^2=20,339$; $p<0,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Ankete katılan banka çalışanlarının liderlik algılarına yönelik bulgular incelendiğinde Dönüşümcü Liderlik boyutu (3,35) ve alt bileşenlerini oluşturan Aktif İdealleştirilmiş Etki (3,26), Pasif İdealleştirilmiş Etki (3,32), İlham Motivasyon (3,40), Entelektüel Teşvik (3,39), Bireye Saygı (3,34) bileşenlerinin ortalama değerlerinin yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Yönetsel Liderlik (3,16) boyutu ve Koşulsal Ödüllendirme (3,45), İstisnai Yönetim-Aktif (3,29) bileşenlerinin ortalama değerleri yüksek iken İstisnai Yönetim-Pasif (2,73) alt bileşeninin ortalama değeri düşük olduğu gözlemlenmiştir. Liderlik tarzlarının son boyutunda ise serbest bırakıcı

liderlik boyutunun da ortalama değeri (2,47) olduğu gözlemlenmektedir. Bu sonuçlar dikkate alındığında banka çalışanlarının liderlerinin çalışanlara serbestlik tanımadığı ancak kararların alımında pasif değil aktif rol oynadığı, liderin astlarını sürekli olarak gözetim altında tuttuğu sonucuna ulaşılabilir.

3.8.3. Katılımcıların Örgütsel Bağlılığına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcıların örgütsel bağlılığına ilişkin tanımlayıcı istatistikler kapsamında örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri aşağıda Tablo-3.4.'de belirtilmiştir.

Tablo 3.4. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulguların Tanımlayıcı İstatistikleri

	Boyutlar	Ort.	St. Sapma	Genel Ort.	Genel St. Sapma
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	3,15	0,95	2,93	0,80
	Normatif Bağlılık	2,88	0,93		
	Devam Bağlılığı	2,80	0,83		

Tablo 3.4. incelendiğinde ankete katılan banka çalışanlarının genel olarak örgüte bağlılıklarının düşük düzeyde (2,93) olduğu gözlemlenmiştir. Ancak örgütsel bağlılığın alt boyutları dikkate alındığında normatif bağlılık (2,88) ve devam bağlılığının (2,80) düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılırken duygusal bağlılık (3,15) düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre banka çalışanlarının duygusal olarak çalıştıkları kurum olan bankaya bağlı oldukları söylenebilmektedir.

3.8.4. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Liderlik Tarzları Algılarındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular

Katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, unvan, çalışma süresi ve bankada çalıştıkları birim değişkenleri ile liderlik algıları arasında farklılık olup olmadığı ortaya konmaya çalışılmıştır. Farklılıkların tespiti için çalışmada kullanılan verilerin normal dağılım göstermemesi nedeniyle parametrik olmayan testler olan Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis testleri kullanılmıştır.

Tablo 3.5. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Liderlik Tarzları Algılarındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular

	Erkek (n=81)		Kadın (n=59)		Mann-Whitney U Testi (Tek Yönlü)	
	Ort.	St. Sapma	Ort.	St. Sapma	z	p
Dönüşümcü Liderlik	3,38	0,78	3,30	0,62	-0,73	0,47
Yönetsel Liderlik	3,17	0,55	3,14	0,41	-0,21	0,84
Serbest Bırakıcı Liderlik	2,46	0,86	2,48	0,74	-0,37	0,71

Not: (i) n=140;(ii) Parantez içindeki rakamlar her bir gruba giren katılımcı sayısını göstermektedir.

Tablo 3.5 incelendiğinde anlamlılık düzeyini gösteren sig. değeri 0,05’ ten büyük olduğu için dönüşümcü liderlik, yönetsel liderlik ve serbest bırakıcı liderlik boyutlarına göre cinsiyet açısından anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir. Ancak sonuçlar ortalamalar açısından değerlendirildiğinde genel olarak erkek çalışanların dönüşümcü (3,38), yönetsel (3,17) ve serbest bırakıcı (2,46) liderlik algılarının kadın çalışanlara göre daha olumlu olduğu sonucuna ulaşılabılır. “Liderlik algıları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.” şeklinde geliştirilen $H_{1.1}$ hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 3.6. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Liderlik Tarzları Algılarındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular

	Dönüşümcü Liderlik		Yönetsel Liderlik		Serbest Bırakıcı Liderlik	
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
18-27 yaş arası (n=45)	3,38	0,79	3,17	0,49	2,40	0,87
28-37 yaş arası (n=74)	3,34	0,70	3,16	0,45	2,50	0,84
38-47 yaş arası (n=18)	3,32	0,65	3,17	0,68	2,51	0,58
48 yaş ve üzeri (n=3)	3,19	0,53	2,81	0,17	2,42	0,38
Kruskal-Wallis Testi	F	0,37	3,89		0,76	
	p	0,95	0,27		0,86	

Not: (i) n=140;(ii) Parantez içindeki rakamlar her bir gruba giren katılımcı sayısını göstermektedir.

Tablo-3.6 incelendiğinde anlamlılık düzeyini gösteren sig. değeri 0,05’ ten büyük olduğu için dönüşümcü liderlik, yönetsel liderlik ve serbest bırakıcı liderlik

boyutlarına göre yaş açısından anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir. Ancak sonuçlar ortalamalar açısından değerlendirildiğinde genel olarak çalışanların dönüşümcü liderlik algılarında 18-27 yaş arası çalışanların daha olumlu algıladığı, yönetsel liderlik açısından 18-27 yaş arası ve 38-47 yaş arası çalışanların algılarının daha olumlu olduğu, serbest bırakıcı liderlik boyutu açısından ise 38-47 yaş arası çalışanların daha olumlu algılara sahip olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir. “Liderlik algıları ile yaş değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.” şeklinde geliştirilen $H_{1,2}$ hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 3.7. Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Liderlik Tarzları Algılarındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular

		Dönüşümcü Liderlik		Yönetsel Liderlik		Serbest Bırakıcı Liderlik	
		Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
Lise (n=13)		3,66	0,72	3,23	0,46	2,12	0,94
Önlisans (n=24)		3,16	0,77	3,06	0,60	2,85	0,79
Lisans (n=87)		3,37	0,68	3,18	0,47	2,41	0,74
Lisansüstü (n=16)		3,25	0,78	3,10	0,45	2,45	0,94
Kruskal-Wallis Testi	F	4,41		4,12		7,18	
	p	0,11		0,13		0,03	

Not: (i) n=140;(ii) Parantez içindeki rakamlar her bir gruba giren katılımcı sayısını göstermektedir.

Tablo-3.7 incelendiğinde anlamlılık düzeyini gösteren sig. değeri 0,05’ ten büyük olduğu için dönüşümcü liderlik, yönetsel liderlik ve serbest bırakıcı liderlik boyutlarına göre eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir. Ancak sonuçlar ortalamalar açısından değerlendirildiğinde dönüşümcü liderlik algısında lise düzeyinde eğitime sahip olan çalışanların (3,66), yönetsel liderlik algılarında lise düzeyinde eğitime sahip olanların (3,23) ve serbest bırakıcı liderlik algılarında ise ön lisans düzeyinde eğitime sahip olan çalışanların (2,85) liderlik algılarının daha olumlu olduğu görülmektedir. Genel olarak çalışanların dönüşümcü liderlik algılarında ve yönetsel liderlik algılarında lise

düzeyinde eğitime sahip olanların daha olumlu olduğu, serbest bırakıcı liderlik boyutu açısından ise ön lisans düzeyinde eğitime sahip olan çalışanların liderlik algılarının daha olumlu olduğu söylenebilmektedir. “Liderlik algıları ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.” şeklinde geliştirilen $H_{1.3}$ hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 3.8. Katılımcıların Unvan Değişkenine Göre Liderlik Tarzları Algılarındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular

		Dönüşümcü Liderlik		Yönetmel Liderlik		Serbest Bırakıcı Liderlik	
		Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
Servis Görevlisi (n=48)		3,35	0,77	3,19	0,48	2,35	0,94
Servis Yetkilisi (n=47)		3,32	0,68	3,12	0,41	2,45	0,74
Yönetmen Yardımcısı (n=24)		3,53	0,67	3,22	0,48	2,54	0,78
Yönetmen (n=20)		3,22	0,73	3,10	0,71	2,66	0,68
Şube Müdürü (n=1)		2,81	0,00	2,92	0,00	3,00	0,00
Kruskal-Wallis Testi	F	3,59		3,64		3,24	
	p	0,47		0,46		0,52	

Not: (i) n=140;(ii) Parantez içindeki rakamlar her bir gruba giren katılımcı sayısını göstermektedir.

Tablo 3.8 incelendiğinde anlamlılık düzeyini gösteren sig. değeri 0,05’ ten büyük olduğu için dönüşümcü liderlik, yönetmel liderlik ve serbest bırakıcı liderlik boyutlarına göre unvan değişkeni açısından anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir. Ancak sonuçlar ortalamalar açısından değerlendirildiğinde genel olarak çalışanların dönüşümcü liderlik algılarında (3,53) ve yönetmel liderlik algılarında (3,22) yönetmen yardımcısı pozisyonunda çalışan kişilerin daha olumlu liderlik algısına sahip olduğu ve serbest bırakıcı liderlik algısında (3,00) ise şube müdürü pozisyonunda çalışan kişilerin daha olumlu bir algıya sahip olduğu söylenebilmektedir. “Liderlik algıları ile unvan değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.” şeklinde geliştirilen $H_{1.4}$ hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 3.9. Katılımcıların Çalıştıkları Birim Değişkenine Göre Liderlik Tarzları Algılarındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular

	Dönüşümcü Liderlik		Yönetsel Liderlik		Serbest Bırakıcı Liderlik	
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
Operasyon (n=61)	3,23	0,74	3,22	0,50	2,57	0,80
Bireysel Krediler (n=37)	3,30	0,69	3,06	0,52	2,39	0,79
Tarımsal Krediler (n=5)	3,28	0,67	3,05	0,33	1,85	0,65
Ticari Krediler (n=28)	3,56	0,59	3,15	0,47	2,53	0,82
Diğer (n=9)	3,70	0,89	3,22	0,48	2,19	0,91
Kruskal-Wallis Testi	F	6,32	2,29		5,07	
	p	0,18	0,68		0,28	

Not: (i) n=140;(ii) Parantez içindeki rakamlar her bir gruba giren katılımcı sayısını göstermektedir.

Tablo-3.9 incelendiğinde anlamlılık düzeyini gösteren sig. değeri 0,05’ ten büyük olduğu için dönüşümcü liderlik, yönetsel liderlik ve serbest bırakıcı liderlik boyutlarına göre çalıştıkları birim değişkeni açısından anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir. Ancak sonuçlar ortalamalar açısından değerlendirildiğinde genel olarak çalışanların dönüşümcü liderlik algılarında diğer birimlerde çalışanların (3,70), yönetsel liderlik algılarında operasyon biriminde (3,22) ve diğer birimlerde çalışanların (3,22) ve serbest bırakıcı liderlik algılarında ise operasyon biriminde çalışanların (3,57) daha olumlu algılara sahip olduğu söylenebilmektedir. “Liderlik algıları ile çalıştıkları birim değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.” şeklinde geliştirilen $H_{1.5}$ hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 3.10. Katılımcıların Çalışma Süresi Değişkenine Göre Liderlik Tarzları Algılarındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular

		Dönüşümcü Liderlik		Yönetsel Liderlik		Serbest Bırakıcı Liderlik	
		Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
1 yıldan az (n=10)		3,58	0,40	3,19	0,40	2,65	0,91
2-4 yıl arası (n=45)		3,37	0,77	3,19	0,42	2,31	0,87
5-10 yıl arası (n=51)		3,32	0,74	3,15	0,50	2,50	0,82
10-20 yıl arası (n=24)		3,20	0,70	3,19	0,70	2,64	0,73
20 yıl ve üzeri (n=10)		3,46	0,59	2,92	0,16	2,38	0,41
Kruskal-Wallis Testi	F	2,03		4,93		4,82	
	p	0,73		0,30		0,31	

Not: (i) n=140;(ii) Parantez içindeki rakamlar her bir gruba giren katılımcı sayısını göstermektedir

Tablo-3.10 incelendiğinde anlamlılık düzeyini gösteren sig. değeri 0,05’ ten büyük olduğu için dönüşümcü liderlik, yönetsel liderlik ve serbest bırakıcı liderlik boyutlarına göre çalışma süreleri değişkeni açısından anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir. Ancak sonuçlar ortalamalar açısından değerlendirildiğinde genel olarak çalışanların dönüşümcü liderlik algılarında 1 yıldan az çalışanların (3,58), yönetsel liderlik algılarında 1 yıldan az çalışanların (3,19) ve 2-4 yıl arasında kıdeme sahip olan çalışanların (3,19) ve serbest bırakıcı liderlik algılarında 1 yıldan az çalışanların (2,65) liderlik algılamalarının daha olumlu olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir. “Liderlik algıları ile çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.” şeklinde geliştirilen $H_{1,6}$ hipotezi reddedilmiştir.

Yapılan farklılık analizleri sonucunda genel olarak liderlik algılamaları ile demografik değişkenler arasında anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir. Bu kapsamda “Banka çalışanlarının liderlik algıları demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.” şeklinde geliştirilen H_1 hipotezi reddedilmiştir.

3.8.5. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerindeki Farklılıklara İlişkin Bulgular

Katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, unvan, çalışma süresi ve bankada çalıştıkları birim değişkenleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında farklılık olup olmadığı ortaya konmaya çalışılmıştır. Farklılıkların tespiti için çalışmada kullanılan verilerin normal dağılım göstermemesi nedeniyle parametrik olmayan testler olan Mann-Whitney *U* ve Kruskal Wallis testleri kullanılmıştır.

Tablo 3.11. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerindeki Farklılıklara İlişkin Bulgular

	Erkek (n=81)		Kadın (n=59)		Mann-Whitney <i>U</i> Testi (Tek Yönlü)	
	Ort.	St. Sapma	Ort.	St. Sapma	z	p
Duygusal Bağlılık	3,30	1,07	2,96	0,71	-2,25	0,02
Normatif Bağlılık	2,91	0,98	2,83	0,87	-0,32	0,75
Devam Bağlılığı	2,80	0,88	2,79	0,78	-0,17	0,87
Örgütsel Bağlılık	2,99	0,87	2,86	0,70	-0,88	0,38

Not: (i) n=140;(ii) Parantez içindeki rakamlar her bir gruba giren katılımcı sayısını göstermektedir.

Tablo 3.11 incelendiğinde çalışanların cinsiyet değişkeni açısından duygusal bağlılık düzeylerinde istatistiksel bakımdan anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Genel olarak bu farklılığın erkek çalışanlardan kaynaklandığı gözlemlenmektedir. Erkek çalışanların (3,30) duygusal olarak bankaya olan bağlılıklarının kadın çalışanlara (2,96) göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir. Ancak normatif bağlılık, devam bağlılığı ve örgütsel bağlılık açısından kadın çalışanlar ile erkek çalışanlar arasında anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir. Sonuçlar ortalamalar açısından incelendiğinde ise erkek çalışanların normatif bağlılık (2,91), devam bağlılığı (2,80) ve örgütsel bağlılık (2,99) algılarının kadın çalışanlara göre daha olumlu olduğu

gözlenmektedir. “Örgütsel bağlılık ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.” şeklinde geliştirilen $H_{2.1}$ hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 3.12. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerindeki Farklılıklara İlişkin Bulgular

		Duygusal Bağlılık		Normatif Bağlılık		Devam Bağlılığı		Örgütsel Bağlılık	
		Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
18-27 yaş arası (n=45)		3,19	0,93	2,98	0,85	2,85	0,78	3,00	0,74
28-37 yaş arası (n=74)		3,11	0,98	2,75	0,97	2,73	0,85	2,85	0,82
38-47 yaş arası (n=18)		3,27	0,83	3,16	0,89	2,94	0,87	3,11	0,79
48 yaş ve üzeri (n=3)		3,12	1,55	2,77	1,48	2,89	1,25	2,93	1,39
Kruskal-Wallis Testi	F	0,47		3,83		1,03		1,91	
	p	0,93		0,28		0,79		0,59	

Not: (i) n=140;(ii) Parantez içindeki rakamlar her bir gruba giren katılımcı sayısını göstermektedir.

Tablo-3.12 incelendiğinde anlamlılık düzeyini gösteren sig. değeri 0,05’ ten büyük olduğu için duygusal bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılığı boyutlarına göre ve genel olarak örgütsel bağlılık düzeylerinde yaş değişkeni açısından anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir. Ancak sonuçlar ortalamalar açısından değerlendirildiğinde genel olarak 38-47 yaş arası çalışanların duygusal bağlılık (3,19), normatif bağlılık (3,16), devam bağlılığı (2,94) ve örgütsel bağlılık (3,11) düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir. “Örgütsel bağlılık ile yaş değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.” şeklinde geliştirilen $H_{2.2}$ hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 3.13. Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerindeki Farklılıklara İlişkin Bulgular

		Duygusal Bağlılık		Normatif Bağlılık		Devam Bağlılığı		Örgütsel Bağlılık	
		Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
Lise (n=13)		3,35	0,97	2,96	0,94	2,87	0,78	3,05	0,81
Önlisans (n=24)		3,08	0,84	3,06	0,85	2,88	0,86	3,00	0,79
Lisans (n=87)		3,18	0,99	2,76	0,97	2,75	0,85	2,89	0,83
Lisansüstü (n=16)		2,98	0,91	3,18	0,79	2,88	0,76	3,00	0,70
Kruskal-Wallis Testi	F	0,62		2,17		0,05		0,24	
	p	0,73		0,34		0,97		0,89	

Not: (i) n=140;(ii) Parantez içindeki rakamlar her bir gruba giren katılımcı sayısını göstermektedir.

Tablo-3.13 incelendiğinde anlamlılık düzeyini gösteren sig. değeri 0,05’ ten büyük olduğu için duygusal bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılığı boyutlarına göre ve genel olarak örgütsel bağlılık düzeylerinde eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir. Ancak sonuçlar ortalamalar açısından değerlendirildiğinde lise düzeyinde eğitim alan çalışanların duygusal bağlılık (3,35), lisansüstü düzeyinde eğitim alan çalışanların normatif bağlılık (3,18), ön lisans ve lisansüstü eğitim alan çalışanların devam bağlılığı (2,88) ve lise düzeyinde eğitim alan çalışanların örgütsel bağlılık (3,05) düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. “Örgütsel bağlılık ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.” şeklinde geliştirilen H_{2,3} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 3.14. Katılımcıların Unvan Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerindeki Farklılıklara İlişkin Bulgular

		Duygusal Bağlılık		Normatif Bağlılık		Devam Bağlılığı		Örgütsel Bağlılık	
		Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
Servis Görevlisi (n=48)		3,03	1,01	2,78	0,99	2,76	0,81	2,85	0,83
Servis Yetkilisi (n=47)		3,25	0,92	3,10	0,89	2,76	0,78	3,02	0,72
Yönetmen Yardımcısı (n=24)		3,29	0,85	2,81	0,88	3,06	0,74	3,05	0,75
Yönetmen (n=20)		3,12	1,02	2,69	0,96	2,70	1,07	2,83	0,97
Şube Müdürü (n=1)		2,40	0,00	2,20	0,00	2,17	0,00	2,25	0,00
Kruskal-Wallis Testi	F	3,11		5,11		4,00		3,02	
	p	0,54		0,28		0,41		0,56	

Not: (i) n=140;(ii) Parantez içindeki rakamlar her bir gruba giren katılımcı sayısını göstermektedir.

Tablo-3.14 incelendiğinde anlamlılık düzeyini gösteren sig. değeri 0,05’ ten büyük olduğu için duygusal bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılığı boyutlarına göre ve genel olarak örgütsel bağlılık düzeylerinde unvan değişkeni açısından anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir. Ancak sonuçlar ortalamalar açısından değerlendirildiğinde yönetmen yardımcısı pozisyonunda çalışan kişilerin duygusal bağlılık (3,29), servis yetkilisi pozisyonunda çalışan kişilerin normatif bağlılık (3,10), yönetmen yardımcısı pozisyonunda çalışan kişilerin devam bağlılığı (3,06) ve örgütsel bağlılık (3,05) düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. “Örgütsel bağlılık ile unvan değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.” şeklinde geliştirilen $H_{2.4}$ hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 3.15. Katılımcıların Çalıştıkları Birim Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerindeki Farklılıklara İlişkin Bulgular

		Duygusal Bağlılık		Normatif Bağlılık		Devam Bağlılığı		Örgütsel Bağlılık	
		Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
Operasyon (n=61)		2,89	0,92	2,79	1,00	2,63	0,82	2,76	0,79
Bireysel Krediler (n=37)		3,21	0,81	2,88	0,79	2,84	0,66	2,97	0,62
Tarımsal Krediler (n=5)		3,16	0,91	2,52	0,87	2,40	0,93	2,68	0,84
Ticari Krediler (n=28)		3,49	1,04	3,07	0,95	3,08	0,93	3,21	0,90
Diğer (n=9)		3,67	1,01	3,02	1,05	3,15	0,99	3,27	0,98
Kruskal-Wallis Testi	F	12,67		2,95		7,36		8,62	
	p	0,01		0,57		0,12		0,07	

Not: (i) n=140;(ii) Parantez içindeki rakamlar her bir gruba giren katılımcı sayısını göstermektedir.

Tablo-3.15 incelendiğinde çalışanların çalıştıkları birim açısından duygusal bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Ancak normatif bağlılık, devam bağlılığı ve örgütsel bağlılık düzeylerinde çalıştıkları birim açısından anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Sonuçlar ortalamalar açısından değerlendirildiğinde diğer birimlerde çalışan kişilerin duygusal bağlılık (3,67), ticari krediler biriminde çalışan kişilerin normatif bağlılık (3,07) ve diğer birimlerde çalışan kişilerin devam bağlılıkları (3,15) ve örgütsel bağlılıkları (3,27) açısından kurumlarına daha fazla bağlı oldukları söylenebilmektedir. “Örgütsel bağlılık ile çalıştıkları birim değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.” şeklinde geliştirilen $H_{2.5}$ hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 3.16. Katılımcıların Çalışma Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerindeki Farklılıklara İlişkin Bulgular

		Duygusal Bağlılık		Normatif Bağlılık		Devam Bağlılığı		Örgütsel Bağlılık	
		Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.
1 yıldan az (n=10)		2,86	0,68	2,66	0,73	3,03	0,40	2,86	0,55
2-4 yıl arası (n=45)		3,13	1,03	2,87	0,99	2,82	0,87	2,93	0,85
5-10 yıl arası (n=51)		3,26	0,93	2,82	0,92	2,81	0,90	2,96	0,85
10-20 yıl arası (n=24)		3,13	0,97	3,04	0,93	2,74	0,76	2,95	0,71
20 yıl ve üzeri (n=10)		3,04	0,96	3,03	1,04	2,55	0,86	2,85	0,87
Kruskal-Wallis Testi	F	2,29		1,29		3,21		0,44	
	p	0,68		0,86		0,52		0,98	

Not: (i) n=140;(ii) Parantez içindeki rakamlar her bir gruba giren katılımcı sayısını göstermektedir.

Tablo-3.16 incelendiğinde anlamlılık düzeyini gösteren sig. değeri 0,05’ ten büyük olduğu için duygusal bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılığı boyutlarına göre ve genel olarak örgütsel bağlılık düzeylerinde çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı farklılıklar tespit edilememiştir. Sonuçlar ortalamalar açısından değerlendirildiğinde 5-10 yıl kıdeme sahip olan çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin (3,26) yüksek olduğu, 10-20 yıl arası kıdeme sahip olan çalışanların normatif bağlılık düzeylerinin (3,04) yüksek olduğu, 1 yıldan az kıdeme sahip olan çalışanların ise devam bağlılığı düzeylerinin (3,03) ve 5-10 yıl arası kıdeme sahip olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin (2,96) yüksek olduğu söylenebilmektedir. Bu sonuçlar dikkate alındığında “Örgütsel bağlılık ile çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.” şeklinde geliştirilen H_{2.6} hipotezi reddedilmiştir.

Bu sonuçlar incelendiğinde “Banka çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.” şeklinde geliştirilen H_2 hipotezi reddedilmiştir.

3.8.6. Liderlik Tarzları Algıları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Liderlik algıları ile bağlılık arasında ilişki olup olmadığını tespit etmek için korelasyon analizi yapılmıştır ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki Tablo-3.17’de gösterilmektedir.

Tablo 3.17. Liderlik Tarzları Algıları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

		Dönüşümcü Liderlik	Yönetsel Liderlik	Serbest Bırakıcı Liderlik
Örgütsel Bağlılık	Korelasyon	0,566	0,350	-0,096
	p	0,00	0,00	0,258
Duygusal Bağlılık	Korelasyon	0,567	0,287	-0,197
	p	0,00	0,01	0,20
Normatif Bağlılık	Korelasyon	0,454	0,301	-0,093
	p	0,00	0,00	0,277
Devam Bağlılığı	Korelasyon	0,490	0,338	0,006
	p	0,00	0,00	0,940

Tablo 3.17 incelendiğinde örgütsel bağlılık ile dönüşümcü liderlik arasında orta derecede güçlü, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki (0,566) olduğu gözlemlenmektedir. Örgütsel bağlılığın duygusal (0,567), normatif (0,454) ve devam bağlılığı (0,490) boyutlarının her biri açısından da dönüşümcü liderlik algısı ile pozitif yönlü orta derecede güçlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yönetsel liderlik algısı ile örgütsel bağlılık (0,350), duygusal bağlılık (0,287), normatif bağlılık (0,301) ve devam bağlılığı (0,338) düzeyleri arasında düşük düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Serbest bırakıcı liderlik algısı ile örgütsel bağlılık (-0,096) ve alt boyutları olan duygusal bağlılık (-0,197), normatif bağlılık (-0,093) arasında düşük düzeyde, negatif yönlü devam bağlılığı (0,006) ile düşük düzeyde ancak pozitif yönlü istatistiksel bakımdan anlamlı olmayan bir ilişki tespit edilmiştir. Genel

olarak çalışanların örgütsel bağlılık ile dönüşümcü liderlik ve yönetsel liderlik algıları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenirken, serbest bırakıcı liderlik algısı ile örgütsel bağlılık düzeyi ve örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutları açısından negatif yönlü ve istatistiksel bakımdan anlamlı olmayan bir ilişki tespit edilmiştir. Sonuç olarak “Banka çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri ile liderlik algıları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.” şeklinde geliştirilen H_3 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

3.8.7. Araştırma Bulgularının Genel Değerlendirmesi

Araştırmada öncelikle banka çalışanlarının liderlik tarzları algısı ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Aşağıdaki Tablo 3.18’ de araştırmada ileri sürülen hipotezler, açıklamaları, sonuçları ve test etmek amacıyla kullanılan analiz yöntemleri sunulmuştur.

Tablo 3.18. Araştırma Bulgularının Özeti

Hipotez	Kullanılan Analiz Yöntemi	Sonuç	Açıklama
H_1 : Banka çalışanlarının liderlik algıları demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.	Farklılık Analizleri	Ret	Liderlik tarzları algıları ile demografik değişkenler arasında anlamlı fark yoktur.
$H_{1.1}$: Liderlik tarzları algıları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Mann-Whitney U Testi	Ret	Cinsiyet değişkeni açısından çalışanların liderlik tarzları algılarında anlamlı fark yoktur.
$H_{1.2}$: Liderlik tarzları algıları ile yaş değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Kruskal-Wallis Testi	Ret	Yaş değişkeni açısından çalışanların liderlik tarzları algılarında anlamlı fark yoktur.
$H_{1.3}$: Liderlik tarzları algıları ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Kruskal-Wallis Testi	Ret	Eğitim durumları bakımından çalışanların liderlik tarzları algılarında anlamlı fark yoktur.
$H_{1.4}$: Liderlik tarzları algıları ile unvan değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Kruskal-Wallis Testi	Ret	Unvan değişkeni açısından çalışanların liderlik tarzları algılarında anlamlı fark yoktur.

H _{1.5} : Liderlik tarzları algıları ile çalıştıkları birim değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Kruskal-Wallis Testi	Ret	Çalışanların çalıştıkları birim itibariyle liderlik tarzları algılarında anlamlı fark yoktur.
H _{1.6} : Liderlik tarzları algıları ile çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Kruskal-Wallis Testi	Ret	Çalışma sürelerine göre çalışanların liderlik tarzları algılarında anlamlı fark yoktur.
H ₂ : Banka çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.	Farklılık Analizi	Ret	Demografik değişkenler açısından çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinde anlamlı farklılık bulunmamaktadır.
H _{2.1} : Örgütsel bağlılık ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Mann-Whitney U Testi	Ret	Cinsiyet değişkeni açısından çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinde anlamlı fark yoktur.
H _{2.2} : Örgütsel bağlılık ile yaş değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Kruskal-Wallis Testi	Ret	Yaş değişkeni açısından çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı fark yoktur.
H _{2.3} : Örgütsel bağlılık ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Kruskal-Wallis Testi	Ret	Eğitim durumları açısından çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı fark yoktur.
H _{2.4} : Örgütsel bağlılık ile unvan değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Kruskal-Wallis Testi	Ret	Unvan değişkeni açısından çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı fark yoktur.
H _{2.5} : Örgütsel bağlılık ile çalıştıkları birim değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Kruskal-Wallis Testi	Ret	Çalışanların çalıştıkları birim açısından örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı fark yoktur.
H _{2.6} : Örgütsel bağlılık ile çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı farklılıklar vardır.	Kruskal-Wallis Testi	Ret	Çalışma süreleri bakımından çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı fark yoktur.
H ₃ : Banka çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri ile liderlik tarzları algıları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi	Kabul	Çalışanların liderlik tarzları algıları daha olumlu olduğunda örgütsel bağlılık düzeyleri artmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, Konya il merkezinde faaliyet gösteren bankalarda çalışanların liderlik tarzı algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu doğrultuda öncelikle literatür taraması yapılmış; çalışmanın birinci bölümünde liderlik kavramı ve liderlik tarzları, ikinci bölümünde örgütsel bağlılık kavramı ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Bu kavramlar arasındaki ilişkinin ortaya konulabilmesi amacıyla bir uygulama gerçekleştirilmiş ve çalışmanın üçüncü bölümünde bu uygulamaya ve sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırma anket yöntemi ile oluşturulan veri setinden hareketle analiz edilmiştir.

Araştırmanın sonuçları değerlendirildiğinde banka çalışanlarının liderlik algılarına yönelik dönüşümcü liderlik boyutu ve alt bileşenlerini oluşturan aktif idealleştirilmiş etki, pasif idealleştirilmiş etki, ilham motivasyon, entelektüel teşvik, bireye saygı bileşenlerinin ortalama değerlerinin yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Yönetimsel liderlik boyutu ve koşulsal ödüllendirme, istisnai yönetim-aktif bileşenlerinin ortalama değerleri yüksek iken istisnai yönetim-pasif alt bileşeninin ortalama değeri düşük olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca serbest bırakıcı liderlik boyutunun da düşük olduğu gözlemlenmiştir. Bu bilgiler doğrultusunda banka çalışanlarının genel olarak liderlerine olan algılarının olumlu olduğu söylenebilmektedir. İstisnai yönetim-pasif bileşeninin ve serbest bırakıcı liderlik boyutunun düşük olması; bankaların faaliyetlerin yapıları itibarıyla belirli kurallar çerçevesinde yürütülmesi gerekliliği, hiyerarşik kademelerin açık bir şekilde belirlenmiş olması, özel bankalar da dahil olmak üzere tüm bankaların belirli kanun ve yönetmeliklere tabii olması gibi nedenlere bağlanabilmektedir.

Ankete katılan banka çalışanlarının genel olarak örgüte bağlılıklarının düşük düzeyde olduğu gözlemlenmiştir. Ancak örgütsel bağlılığın alt boyutları dikkate alındığında normatif bağlılık ve devam bağlılığının düşük olduğu sonucuna ulaşılırken duygusal bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, unvan, çalışma süresi ve bankada çalıştıkları birim değişkenleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri ve liderlik tarzı algıları

arasında farklılık olup olmadığı ortaya konmaya çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre liderlik tarzı algıları ile demografik özellikler ve örgütsel bağlılık düzeyleri ile demografik özellikler arasında anlamlı farklılıklar olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Liderlik tarzı algıları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan analiz sonuçlarına göre örgütsel bağlılık ile dönüşümcü liderlik arasında orta derecede güçlü, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Örgütsel bağlılığın duygusal, normatif ve devam bağlılığı boyutlarının her biri açısından da dönüşümcü liderlik algısı ile pozitif yönlü orta derecede güçlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yönetsel liderlik algısı ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında düşük düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Serbest bırakıcı liderlik algısı ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasında çok düşük düzeyde, negatif yönlü ancak istatistiksel bakımdan anlamlı olmayan bir ilişki tespit edilmiştir. Genel olarak çalışanların örgütsel bağlılık ile dönüşümcü liderlik ve yönetsel liderlik algıları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenirken serbest bırakıcı liderlik algısı ile örgütsel bağlılık düzeyi ve örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutları açısından negatif yönlü ve istatistiksel bakımdan anlamlı olmayan bir ilişki tespit edilmiştir.

Liderlik tarzı algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak yapılan bu araştırmanın sonuçları bağlamında ilgili taraflara aşağıdaki öneriler sıralanabilir:

1. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının örnek kütleyi temsil yeteneğine sahip olmasına rağmen araştırma sonuçlarının genelleştirilme gücü zayıf kalmıştır. Bu nedenle araştırma daha büyük örneklemlemlerle yeniden çalışılabilir.
2. Araştırmanın sadece belirli bir zaman dilimine ait veriler üzerinden değerlendirildiği dikkate alınması gerekmektedir.

3. Araştırmada cevapları aranan sorular ve ileri sürülen hipotezler dikkate alındığında veri toplama metodu olarak süreli bir çalışmanın gerçekleştirilmesinin daha uygun bir yaklaşım olduğu söylenebilir.
4. Gelecekte bu tür çalışmaların başka sektörlerde faaliyet gösteren kurumlar tarafından uygulanmasında araştırmanın konusu bakımında fayda görölmektedir.
5. Araştırmanın örneklemini oluşturan banka çalışanları kamu ve özel sektör banka çalışanları olarak ayrıma tabi tutulmadan değerlendirilmiştir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda bu ayrım dikkate alınarak değerlendirmeler yapılabilir.
6. Bu araştırma sadece Konya ilinde yapıldığı için farklı illerde benzer örneklem üzerinde ele alınarak yapılmasında fayda bulunmaktadır.

KAYNAKÇA

Acar, A. Zafer (2006). Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi İle Kişisel ve Örgütsel Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (1),1–14.

Adair, John (2006). *Leadership and Motivation*. United Kingdom: Kogan Page Limited.

Ahmadi, Seyyed Ali Akbar, Ahmadi, Freyedon And Zohrabi, Mina (2012). Effect Of The Leadership Styles On The Organizational Commitment Given The Staff Personality Traits. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 4 (1), 247-164.

Atay, Seynur (2006). *Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Afyon.

Atalay, İrfan (2010). *Mobbing’in Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi “Kamu Sektöründen Bir Örnek”*, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

Akın, Sibel (2010). *Banka Çalışanlarının Duygusal Zekalarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Niğde.

Aksel, İbrahim (2008). Liderlik Teorileri. (Edt. Celalettin Serinkan). *Liderlik ve Motivasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 33-60.

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

Allen, Natalie J. ve Meyer, John P. (1990). Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects. *Journal of Business Research*, 26 (1), 46–91.

Allen, Natalie J. ve Meyer, John P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1).

Altunışık, Remzi, Recai, Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu, Engin Yıldırım (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (6.Baskı). Ankara: Sakarya Kitabevi.

Ambler, George (2008). *Leaders vs. Managers..... Are they really different?*. <http://www.thepracticeofleadership.net/leaders-vs-managers-are-they-really-different>, Erişim Tarihi: 18.04.2012.

Aslan, Şebnem (2009). *Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü, Etkileşimci Liderlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Avcı, Umut ve Topaloğlu, Cafer (2009). Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *KMU İİBF Dergisi*, 11 (16), 1-20.

Bakan, İsmail (2009). Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. *Ankara: TİSK Akademi*, 4 (7), 138-172.

Bakan, İsmail (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık: Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Bakan, İsmail; Büyükbeşe, Tuba ve Bedestenci, Çetin (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü/Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. İstanbul: Aktüel Yayınları.

Balay, Refik (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Balçık, Bahattin (2004). *İşletme Yönetimi*. Konya: Atlas Kitabevi.

Barlı, Önder (2010). *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış*. İstanbul: Aktif Yayınevi.

Barutçugil, İsmet (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi* (1.Baskı). İstanbul: Kariyer Yayınları.

Bass M. Bernard (1990). From Transactional to Transformational Leadership Learning to Share to Vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-31.

Bass, Bernard M. & Avolio, Bruce (1999). Re-Examining The Components of The Transformational and Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational And Organizational Psychology*. 72, 441- 462.

Bayram, Levent (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma, Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi Eğitim Bilimler Bölümü*, 59, 125-138.

Baysal, Ayşe Can ve Paksoy, Mahmut (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer–Allen Modeli. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1), 7-15.

Baysal, Ayşe Can ve Tekarslan, Erdal (1996). *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.

Bedük, Aykut (2011). *İşletme-Yönetim Terimleri Sözlüğü*. Konya.

Bertocci, David, I. (2009). *Leadership In Organizations: There Is a Difference Between Leaders and Managers*. Lanham, Md. : University Press of America.

Bennis, Warren (1999). *Bir Lider Olabilmek* (Çev: Utku Teksöz). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Bildik, Büşra (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.

Blau, Gary (1985). The Measurement and Prediction of Career Commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 277-288.

Boylu Yasin, Pelit Elbeyi ve Güçer Evren (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44 (511), 55-74.

Can, Halil (2005). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Champoux, Joseph E. (2011). *Organizational Behavior: Integrating, Individuals, Groups and Organizations*. New York: Taylor&Francis.

Choong, Yuen-Onn and Wong, Kee-Luen (2011). Intrinsic Motivation And Organizational Commitment in The Malaysian Private Higher Education Institutions: An Empirical Study. *International Refereed Research Journal*, 2(4), 40-50.

Clifford, Mottaz (1989). An Analysis of The Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment. *The Sociological Quartely*, 30(1), 143-158.

Cooper, David J. (2003). *Leadership for Follower Commitment*. Butterworth-Heinemann, An imprint of Elsevier Science, Linacre House, Jordan Hill, Oxford Wheeler Road, Burlington.

Çağlıyan, Vural (2002). *Küresel Rekabet Ortamında Tedarik Zinciri Yönetimi*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Çakınberk, Arzu ve Demirel, Erkan Turan (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 103-119.

Çakır, Özlem (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Yayınevi.

Çatır, Ozan (2009). *Modern Lider Tipleri ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.

Çavuş, Şenol ve Gürdoğan, Arzu (2008). Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*,1, 18-34.

Çekmecelioğlu, Hülya (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 153–168.

Çelik, Vehbi (2000). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayınevi Tic. Ltd. Şti.

Çetin, Fatih (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

Çetin, Münevver Ölçüm (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Çetinel, Emine (2008). *Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Sakarya.

Çokluk, Ömay ve Yılmaz, Kürşad (2010). The Relationship between Leadership Behavior and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 54, 75-92.

Çöl, Güner (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*,6(2).

Daft, Richard L. (2008). *Management* (Eighth Edition). America: Thomson South-Western.

Daft, Richard L. ve Lane, Patricia G.(2008). *The Leadership Experience*. America: Thomson South-Western.

Demir, Cengiz, Yılmaz, Mustafa Kemal ve Çevirgen, Aydın (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.

Demirel, Yavuz (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (15),115-132.

Demirgil, Aslı (2008). *İşletmelerde Mobbing Uygulamaları İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul.

Deniz, Levent ve Hasançebioglu, Tulya (2003). Öğretmen Liderlik Stillerini Belirlemeye Yönelik Bir Ölçek Çalışması. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 17, 55-62.

Dikmetaş, Elif ve Us, Nurcan Ç. (2012). Hastane Çalışanlarının Kurumsal İtibar İle Örgütsel Bağlılık Algılamaları. *I. Ulusal Ünye İİBF İşletmecilik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Ordu.

Dilek, Hakan (2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli.

Dinçer, Ömer ve Fidan, Yahya (1996). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Doğan, Hulusi (2002). İş görenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü. *Ege Akademik Bakış Ekonomi, İşletme, Uluslar Arası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi*, 2(2), 69-76.

Doğan, Selen (2007). *Vizyona Dayalı Liderlik*. İstanbul: Kare Yayınları.

Doğanalp, Burcu (2006). *Kriz Döneminde Transformasyonel Lider Davranışlarının İşletme Performansı Bağlamında Fırsat Yönetimine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. Konya.

Drucker, Peter (1999). *Yönetim Görevleri, Sorumlulukları, Uygulamaları*. Ankara: ODTÜ Basımevi.

Drummond, H. (2000). *Organizational Behavior*. New York: Oxford Uni. Press.

Durna, Ufuk ve Eren, Veysel (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210–219.

Efil, İsmail (2004). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.

Eraslan, Levent (2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar Ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi. *Ankara: Milli Eğitim Dergisi*, 162.

Erçetin, Şule (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Erdoğan, İlhan (2007). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Malatyalı İşadamları Derneği Yönetim Yayınları Dizisi-1.

Eren, Erol (2009). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Eren, Erol (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Ergun, Turgay (1975). Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı. *Amme İdaresi Dergisi*, 4, 97-106.

Erkmen, Turhan ve Bozkurt, Serdar (2011). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Xxxı(II)*, 197-228.

Erol Vedat (1998). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Gelişimi Bilim Dalı, İstanbul.

Ersoy, Sevdije ve Bayraktaroğlu, Serkan (2010). Örgütsel Bağlılık. (Edt: Derya Ergun Özler). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım, 1-16.

Fındıkçı, İlhami (2011). Liderlik Yaklaşımları. *SUBCONTURKEY. Yan Sanayi Ürünleri Gazetesi*, 8(84).

Genç, Nurullah (2007). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

George, M. Jennifer and Jones, Gareth, R. (2008). *Understanding and Managing ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*. Pearson: Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Gonzalez, F.T. Ve Guillen, M. (2008). Organizational Commitment: A Proposal For A Wider Ethical Conceptualization Of Normative Commitment. *Journal Of Business Ethics, LXXVIII*, 402-403.

Gözen, Emine D. (2007). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

Gül Hasan (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 37-55.

Gündoğan, Tamer (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.

Güney, Salih (2000). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti.

Güney, Salih (2011). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Güney, Semra (2006). Ahlaki Liderliğin Kavramsallaştırılması ve Ahlaki Yönetimde Liderliğin Rolü. *Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*,13(1),135-148.

Gürüz, Demet ve Gürel, Emet (2006). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Heffner, Tonia ve Joan Rentsch (2001). Organizational Commitment and Social Interaction: A Multiple Constiencies Approach. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3).

Hellriegel, Susan; Susan Jackson ve John Slolum (1999). *Management*. South Western Collage Tublishing, Ohlo.

Hemedoğlu, Enis ve Evliyaoğlu, Fetullah (2012). Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 58-77.

Hoddgetts, Richard (1991). *Organizational Behaviour*. Macmillan Publishing Company.

Hoddgetts, Richard M. (1999). *Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama* (2.Baskı). (Çev: Canan Çetin ve Esin Can Mutlu). İstanbul: Beta Yayınları.

İbicioğlu, Hasan (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri. *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*,15(1), 13-22.

İnce Mehmet ve Gül, Hasan (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitapevi.

Jago, Arthur G. (1982). Leadership: Perspectives In Theory And Research. *Management Science*, 28(3), 315-336.

Jung Dong I. & Avolio Bruce J. (2000). Opening The Black Box: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 949-964.

Kafdağlı, Tuğçe (2007). *Çalışanların Örgüte Bağlılıkları İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul.

Kağıtçıbaşı, Çiğdem (2006). *Yeni İnsan ve İnsanlar*. İstanbul: Evrim Yayınevi.

Kang, Inwon, Lee, Kun Chang, Lee, Sangjae and Choi, Jiho (2007). Investigation of Line Community Voluntary Behavior Using Cognitive Map. Computers in Human Behavior. *Academy of Management Journal*, 23(1), 111-126.

Kaplan, Metin (2010). *Otel İşletmelerinde Etiksel İklim ve Örgütsel Destek Algılamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kapadokya Örneği*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Karaca, Samuray (2001). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Karahan, Atilla (2008). Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, X(1), 145-162.

Karasoy, Alpay (2011). Örgütsel Bağlılık. (Edt: Aykut Bedük). *Örgüt Psikolojisi: Yeni Yaklaşımlar-Güncel Konular*. Konya: Atlas Kitabevi, 49-66.

Kardeş, Gonca Gül (2009). *Örgütsel Bağlılığın Dinamikleri*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Ankara.

Keçecioğlu, Tamer (2003). *Lider& Liderlik*. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık ve Eğitim Hizmetleri.

Keleş Çelik, Necla Hatice (2006). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretimi ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya.

Kılıç, Gülten (2006). *Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Kayseri.

Kılınç, Seveda Kangal (----). *Liderlik Modelleri*. <http://www.nlphaber.com/nlphaber-yazarlar-268/liderlik-modelleri.html>. Erişim Tarihi: 05.02.2012.

Kırılmaz, Selma ve Kırılmaz, Harun (2010). Transformasyonel Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında Bir Araştırma. *Türk İdare Dergisi*, 469, 119-138.

Koç, Emel (2002). İnsan ve Sadakat. *Felsefe Dünyası Dergisi*, 1(35), 49-57.

Koç, Hakan (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200-211.

Koçel, Tamer (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Kolamaz, Canan (2007). *Destekleyici ve Geliştirici Liderlik Yaklaşımlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yöneticiliği ve Denetçiliği Bilim Dalı, Ankara.

Kotter, John P. (2001). What Readers Really Do?. *Harvard Business Review*, <http://hbr.org/2001/12/what-leaders-really-do/ar/1>, Erişim Tarihi: 25.04.2012.

Kök, Sabahat Bayrak (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1),291-310.

Kuvaas, Bard (2003). Employee Ownership and Affective Organizational Commitment: Employees' Perceptions Of Fairness And Their Preference For Company Shares Over Cash. *Scandinavian Journal of Management*, 19(2),193-212.

Laka- Mathebula, Mmakgomo Roseline (2004). *Modelling The Relationship Between Organizational Commitment, Leadership Style, Human Resources Manegement Practices and Organizational Trust*, Doctoral Thesis, Pretoria Üniversitesi, Faculty of Economic and Management Sciences.

Lo, May-Chiun, Ramayah, T. and Min, Hii Wei (2009). Leadership Styles And Organizational Commitment: A Test On Malaysia Manufacturing İndustry. *African Journal of Marketing Management*, 1(6), 133-139.

Luthans, Fred (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill Companies. Inc.

Martin, John ve Fellenz, Martin (2010). *Organizational Behavior and Management*. Cengage Learning EMEA.

Marturano, Antonio ve Gosling, Jonathan (2008). *Leadership: The Key Concepts*. USA: Routledge. Taylor&Francis.

Meyer, John P., Stanley, David J., Herscovitch, Lynne and Topolnytsky, Laryssa, (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: Meta Analysis of Entecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.

Meyer, John P., Irving, Gregory P. and Allen, Natalie J. (1998). Examination of the Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 29-52.

Meyer, John.P. ve Allen, Natalie J. (1991). A Three Component Conceptualization at Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, 1(1), 61-89.

Meyer, John P. and Allen, Natalie J. (1997). *Commitment in the Workplace Theory Research and Application*. California: Sage Publications.

Morgan. Robert M. and Hunt, Shelby D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal Of Marketing*, 58(3), 20-38.

Morrow, Paula C. (1983). Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. *Academy Of Management Review*, 8(3), 486–501.

Mowday, Richard T., Porter, Lyman W. ve Steers, Richard M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.

Mowday, Richard T, Steers, Richard M. ve Porter, Lyman W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.

Northouse, G. Peter (2010). *Leadership: Theory and Practice*. California: Sage Publications. Inc.

Obeng, K. and Ugboro, I. (2003). Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study. *Journal of The Transportation Research Forum*, 57 (2), 83–98.

Ogbonna, Emmanuel and Harris, Lloyd C. (2000). Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766–788.

Oktay, Ercan ve Gül, Hasan (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 403-427.

Owens, James (1976). The Uses of Leadership Theory. (Eds: H.Hicks and J.Powell). *Management Organization and Human Resources*. Mc Graw Hill Book Comp.

Ömürgönülşen, Mine ve Sevim, Leyla (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*,12(2),91-103.

Ören, Seher A. (2006). *Günümüzün Liderlik Profili; Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Antalya.

Özdevecioğlu Mahmut (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*,18(2),113-130.

Özdevecioğlu, Mahmut ve Aktaş, Aylin (2007). Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (28), 1–20.

Özkalp, Enver ve Çiğdem Kirel (2004). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları.

Özmen, N.T. Ömür, Arbak, Yasemin ve Özer, Pınar Süral (2007). Adalet Verilen Değerin Adalet Algıları Üzerindeki Etkisinin Sorgulanmasına İlişkin Bir Araştırma. *Ege Üniversitesi Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi*, 7(1), 19-35.

Paksoy, Mahmut (2002). *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: İşletme Fakültesi. No: 282.

Paulin, Michèle, Ferguson, Ronald J. and Bergeron, Jasmin (2006). Service Climate and Organizational Commitment: The Importance of Customer Linkages. *Journal of Business Research*, 59(8), 906–915.

Pillai, Rajnandini, Schriesheim Chester A., Williams Eric S. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two Simple Study. *Journal of Management*, 25(6), 897–933.

Powell, Deborah M. and Meyer, John P. (2004). Side-Bet Theory and the Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 157–177.

Rafaeli, Anat and Sutton, Robert, I. (1987). Expression of Emotion as Part of Work Role. *Academy of Management Review*, January, 12(1), 23-37.

Rehman, Shams – Ur; Shareef, Aamer; Mahmood, Arfan And Ishaque, Amir (2012). Perceived Leadership Styles And Organizational Commitment. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 4(1), 616-626.

Robbins, Stephen P. (1998). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. New Jersey: Prentice Hall International Inc.

Robbins, Stephen ve Judge, Timothy (2012). *Örgütsel Davranış (Organizational Behavior)*. (Çev. Edt.: Prof. Dr. İnci Erdem). İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.

Sabuncuoğlu Zeyyat ve Tüz, Melek (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Saruhan, Sadi Can ve Yıldız, Müge Leyla (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Sayın, Çağlayan (2008). *Yönetici Hemşirelerde Algılanan Liderlik Tarzlarının Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Anabilim Dalı, İstanbul.

Schwenk, Charles R. (1986). Information, Cognitive Biases and Commitment to a Course of Action. *Academy of Management Review*, 11(2), 298-310.

Seçkin, Zeliha (2011). Psikolojik Sözleşme (Edt: Aykut Bedük). *Örgüt Psikolojisi: Yeni Yaklaşımlar-Güncel Konular*. Konya: Atlas Kitabevi, 1-25.

Serinkan, Celalettin (2008). *Liderlik ve Motivasyon (Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar)*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Sharma, Jai Prakash ve Bajpai, Naval (2010). Organizational Commitment and its Impact on Job Satisfaction of Employees: A Comparative Study in Public and Private Sector in India. *International Bulletin of Business Administration*, 9, 7-19.

Sıgır, Ünal (2007). İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 261-278.

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

Somuncu, Funda (2008). *Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir.

Sowmya, K. R. ve Panchanatham, N. (2011). Factors Influencing Organizational Commitment of Banking Sector Employees. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 2(1), 19-25.

Subramaniam, Prem Ananthi Bala (2011). *The Influence of Leadership Styles On Organizational Commitment*. Master Of Human Resource Management, University Utara Malaysia College Of Business.

Sulıman, Abubakır M.T. (2002). Is it Really a Mediating Construct? The Mediating Role of Organizational Commitment in Work, Climate-Performance Relationship. *Journal of Management Development*, 21(3), 170-183.

Şafaklı, Okan Veli (2005). KKTC ‘deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1). 132-143.

Şen, Yasemin (2008). *Dönüştürücü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.

Şimşek, Nevin ve Fidan, Mehmet (2005). *Kurum Kültürü ve Liderlik*. Konya: Tablet Kitabevi.

Şimşek, Şerif, Akgemci, Tahir ve Çelik, Adnan (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Şişman, Mehmet (2002). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Tak, Birçin ve Çiftçioğlu, Aydem (2008). Mesleki Bağlılık İle Çalışanların Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 63(4), 155-178.

Taşkıran, Erkan; Özcan, Esra Dinç (2007). Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. 15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 25-27 Mayıs, Sakarya Üniversitesi, 401-416.

Tayfun, Ahmet, Palavar, Karabey ve Yazıcıoğlu, İrfan (2008). Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Kamu-İş: İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 9(4).

Tengilimoğlu, Dilaver (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.

Tengilimoğlu, Dilaver ve Mansur, Fatma A. (2009). İşletmelerde Uygulanan Mobbingin (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1(3), 69-84.

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

Tuğ, Özgür (2010). *İşgören Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.

Türker, Erkan (2010). *Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.

Uyguç, Nemin ve Dilek, Çımrın (2004). DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 19(1), 91-99.

Uyur, Akyay (2007). Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 71-85.

Uzun, Gizem (2005). *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Ünlü, Sezen (2004). *Sosyal Psikoloji*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim. Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları.

Varoğlu, Demet (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

Varol, Fatih (2010). *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi: Konya İli İlaç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Konya.

Vural, Beril A. ve Çoşkun, Gül (2007). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Wasti, Arzu S. (2005). Commitment Profiles: Combinations of Organizational Commitment Forms and Job Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 290–308.

Wasti, Arzu (2009). Örgütsel Bağlılık Kavramı, Odakları, Öncül ve Sonuçları (Edt: Aşkın Keser, Gözde Yılmaz ve Senay Yürür). *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

Weibo, Zheng, Kaur, Sharan And Jun, Wei (2010). New Development Of Organizational Commitment: A Critical Review (1960 -2009). *African Journal Of Business Management*, 4 (1), 12-20.

Werner, Isabel (1993). *Liderlik ve Yönetim*. (Çev. Vedat Üner). İstanbul: Rota Yayınları.

Wright, Patrick M. and Kehoe, Rebecca R. (2007). Human Resource Practices and Organizational Commitment: A Deeper Examination. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 6-20.

Yavuz, Ercan (2008). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.

Yeşilyurt, Pınar (2007). *Türk ve İtalyan Yöneticilerinin Liderlik Tarzları: Türkiye’ de Faaliyet Gösteren Türk-İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Adana.

Yıldırım, M. Halit ve Demirel, Yavuz (2009). Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Otomotiv Yan Sanayi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 21-23 Mayıs, Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 585-589.

Yılmaz, Hüseyin (2011). *Güçlendirici Liderlik: Kuramsal Bir İnceleme*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Yılmaz, Aydın (2010). Örgütsel Bağlılık ve Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişkiler: İmalat Sektöründe Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 236-250.

Yiing, Lee Huey and Ahmad, Kamarul Zaman Bin (2009). The Moderating Effects of Organizational Culture on The Relationships Between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and Between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 53-86.

Yousef, Darwish A. (2000). Organizational Commitment: A Mediator of The Relationships of Leadership Behavior With Job Satisfaction and Performance in A Non-Western Country. *Journal of Managerial Psychology*, 15 (1), 6 – 24.

Yousef, Darwish A. (2003). Validating the Dimensionality of Porter et al.’s Measurement of Organizational Commitment in a Non–Western Culture Setting. *International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 1067–1079.

Yörük, Durmuş, Dünder, Süleyman ve Topçu, Birol (2011). Türkiye'deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11 (1), 103-109.

Yukl, Gary (2010). *Leadership in Organizations (7th edition)*. Pearson: Prentice Hall, Upper Saddle River. New Jersey.

Yüceler, Aydan (2005). *Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya.

Yüksel, Öznur (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Zeidan, Hania (2009). *The Blake Mouton Managerial Grid: Identifying Five Different Leadership Styles*.
<http://www.lacpa.org.lb/Includes/Images/Docs/TC/TC409.pdf>, Erişim Tarihi: 03.02.2012.

Zel, Uğur (2006). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

<http://www.pearsonschoolsandfecolleges.co.uk>. Erişim Tarihi: 18.03.2012.

EK 1: ANKET FORMU

İyi günler,

Elinizdeki anket bilimsel bir çalışmada kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Ankete isim yazmanıza gerek yoktur. Anket sonuçları ve elde edilen veriler bilimsel çalışma dışına kesinlikle kullanılmayacaktır.

Arş. Gör. Kemalettin ERYEŞİL

Doç.Dr. Rifat İRAZ

1. Cinsiyet:	☐ Erkek	☐ Bayan			
2. Yaşınız:	☐ 18-27	☐ 28-37	☐ 38-47	☐ 48 ve üzeri	
3. Eğitim Durumu:	☐ İlköğretim	☐ Lise	☐ Önlisans	☐ Lisans	☐ Lisansüstü
4. Bu işyerinde çalışma süreniz:					
	☐ 6 aydan az	☐ 6 ay- 1 yıl	☐ 2-4 yıl	☐ 5-10 yıl	☐ 10 yıldan fazla
5. Toplam çalışma süreniz:					
	☐ 1 yıldan az	☐ 2-4 yıl	☐ 5-10 yıl	☐ 10-20 yıl	☐ 20 yıldan fazla
6. Hangi pozisyonda çalışmaktasınız?					
	☐ Servis Gör.	☐ Servis Yet.	☐ Yönetmen Yrd.	☐ Yönetmen	☐ Şube Müdürü
7. Hangi serviste çalışmaktasınız?					
	☐ Operasyon	☐ Bireysel Krd.	☐ Tanımsal Krd.	☐ Ticari Krd.	☐ Diğer

Açıklama: Aşağıda liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun gelen seçeneği çarpı işareti (X) ile belirtiniz ve tüm maddeleri yanıtlayınız.	1.Kesinlikle Katılmıyorum	2.Katılmıyorum	3.Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	4.Katılıyorum	5.Kesinlikle Katılıyorum
1. Kariyerimin geri kalan kısmını bu işyerinde geçirmek beni mutlu eder.	1	2	3	4	5
2. İşyeri problemlerimi, kendi problemlerim gibi gördüm.	1	2	3	4	5
3. Bu işyerine kendimi “duygusal” olarak bağlı hissediyorum.	1	2	3	4	5
4. Bu işyerinde kendimi ailemin bir parçası gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
5. Buranın benim için özel bir anlamı vardır.	1	2	3	4	5
6. Burada çalışmaya devam etmek benim için gereklidir.	1	2	3	4	5
7. İşyerimden ayrılmaya karar veririm, hayatımda pek çok şey alt üst olur.	1	2	3	4	5
8. Buradan ayrılmayı düşünmeyecek kadar az alternatifim var.	1	2	3	4	5
9. Bu işyerinden ayrılmam benim için sıkıntı yaratacak.	1	2	3	4	5
10. Bu işyeri çalışabileceğim diğer işyerleri içinde en idealidir.	1	2	3	4	5
11. İşimde kalmak için bir zorunluluk hissediyorum.	1	2	3	4	5
12. Menfaatime olsa bile, işimden ayrılmam doğru olmaz.	1	2	3	4	5
13. Şu anda bu işyerinden ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim.	1	2	3	4	5
14. Bu işyeri bağlılığı hak ediyor.	1	2	3	4	5
15. Çalışanlara karşı sorumlu olduğumdan, işimden hemen ayrılamam.	1	2	3	4	5
16. Buraya çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5

Açıklama: Aşağıda verilen ifadeleri sizin bir üstünüz olan amirinizi düşünerek cevap vermeniz gerekmektedir. Sizin için en uygun olduğunu düşündüğünüz seçeneği işaretleyiniz.	1.Kesinlikle Katılmıyorum	2.Katılmıyorum	3.Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	4.Katılıyorum	5.Kesinlikle Katılıyorum
17. Çalışmalarında ve gösterdiği çaba karşısında bana yardımı esirgemez.	1	2	3	4	5
18. Sorunlara getirilen çözümlerin uygun olup olmadığını yeniden inceler.	1	2	3	4	5
19. Problemler ciddileşinceye kadar müdahale etmeyi başaramaz.	1	2	3	4	5
20. Dikkatini düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standarttan sapmalar üzerinde toplar.	1	2	3	4	5
21. Önemli konular ortaya çıktığında onlarla alakadar olmaktan kaçınır.	1	2	3	4	5
22. En önemli değerleri ve inançları hakkında bizimle konuşur.	1	2	3	4	5
23. İhtiyaç duyulduğunda ortada yoktur.	1	2	3	4	5
24. Problemlerin çözümlerine farklı bakış açılarını araştırır.	1	2	3	4	5

!!! LÜTFEN ARKA SAYFAYA GEÇİNİZ !!!

Açıklama: Aşağıda verilen ifadeleri sizin bir üstünüz olan amirinizi düşünerek cevap vermeniz gerekmektedir. Sizin için en uygun olduğunu düşündüğünüz seçeneği işaretleyiniz.	1.Kesinlikle Katılmıyorum	2.Katılmıyorum	3.Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	4.Katılıyorum	5.Kesinlikle Katılıyorum
25. Gelecek hakkında iyimser konuşur.	1	2	3	4	5
26. Onunla çalışmak bana gurur verir.	1	2	3	4	5
27. Başarı hedeflerine ulaştığımızda uygun ödüller alacağımıza bizi inandırır.	1	2	3	4	5
28. Onun harekete geçmesi için bazı şeylerin ters gitmesi gerekir.	1	2	3	4	5
29. Başarılı olmak için neyin gerekli olduğunu konusunda coşkuyla konuşur.	1	2	3	4	5
30. Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini belirtir.	1	2	3	4	5
31. Öğretmeye ve koçluk yapmaya zaman harcar.	1	2	3	4	5
32. Performansın belirlenen standartlara ulaştığında karşılığında ne kazanacağımı açıkça bildirir.	1	2	3	4	5
33. Eğer sorun yoksa herhangi bir iyileştirmeye gerek yok, "olduğu gibi kalsın" anlayışına sahiptir.	1	2	3	4	5
34. Grubun çıkarlarını kendi çıkarlarından önde tutar.	1	2	3	4	5
35. Bana bir grup üyesiymişim gibi davranmaktan ziyade bir birey gibi davranır.	1	2	3	4	5
36. Problemler kronik hale gelmeden onları çözmek için harekete geçmez.	1	2	3	4	5
37. Onun yaptığı işler ve faaliyetler ona saygı duymamı sağlar.	1	2	3	4	5
38. Bütün dikkatini hatalar, şikâyetler ve başarısızlıklar üzerinde toplar.	1	2	3	4	5
39. Verdiği kararların toplam ahlaki ve iş ahlaki ile ilgili sonuçlarını düşündür.	1	2	3	4	5
40. Bütün hataları dikkatle izler.	1	2	3	4	5
41. Güç ve güven duygusu verir.	1	2	3	4	5
42. Gelecek için güçlü (zorlayıcı) bir vizyon verir.	1	2	3	4	5
43. Dikkatimi standartlara ulaşma konusundaki başarısızlıklara vermeye yönlendirir.	1	2	3	4	5
44. Karar vermekten kaçınır.	1	2	3	4	5
45. Benim, diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve isteklere sahip olduğumu göz önünde bulundurur.	1	2	3	4	5
46. Problemlere pek çok farklı açıdan bakmamı sağlar.	1	2	3	4	5
47. Gücümü geliştirmem konusunda bana yardım eder.	1	2	3	4	5
48. İşlerimizi nasıl yapacağımıza dair duyduğu güveni vurgular.	1	2	3	4	5
49. Acil sorunları çözmeyi erteler.	1	2	3	4	5
50. Kolektif bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	1	2	3	4	5
51. İşimizi beklenen şekilde yaptığımızda memnuniyetini belirtir.	1	2	3	4	5
52. Amaçlara ulaşacağımıza dair duyduğu güveni vurgular.	1	2	3	4	5
53. İş ile ilgili ihtiyaçlarımın karşılanmasında etkin davranır.	1	2	3	4	5
54. Memnuniyet verici bir liderlik metodu vardır.	1	2	3	4	5
55. Yapacağımı düşündüğümünden daha fazlasını yapmamı sağlar.	1	2	3	4	5
56. Üst yönetimle ilgili ilişkilerimizde beni etkin bir şekilde temsil eder.	1	2	3	4	5
57. Benimle tatmin edici şekilde çalışır.	1	2	3	4	5
58. Başarma arzumu yükseltir.	1	2	3	4	5
59. Örgütsel ihtiyaçların karşılanmasında etkilidir.	1	2	3	4	5
60. Daha fazla çalışma isteğimi artırır.	1	2	3	4	5
61. Gruba etkili bir şekilde liderlik eder.	1	2	3	4	5

EK 2: ÖZGEÇMİŞ



T.C.

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Adı Soyadı:	Kemalettin ERYEŞİL
Doğum Yeri:	Siirt
Doğum Tarihi:	21/08/1981
Medeni Durumu:	Evli
Öğrenim Durumu	
Derece	Okulun Adı
İlköğretim	Atatürk İlköğretim Okulu/Siirt
Ortaöğretim	Mehmet Akif Ersoy İlköğretim Okulu/Siirt
Lise	Siirt Lisesi/Siirt
Lisans	Selçuk Üniversitesi/İ.İ.B.F./İşletme
Yüksek Lisans	Selçuk Üniversitesi/İşletme/Yönetim Organizasyon
İlgi Alanları:	Örgütsel Davranış, Örgüt Psikolojisi.
İş Deneyimi:	Araştırma Görevlisi, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 2009-...
Tel:	0.332.223 30 91
E-Posta:	kemalettineriesil@selcuk.edu.tr
Adres	Selçuk Üniversitesi Alaaddin Keykubat Kampüsü İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Selçuklu/KONYA