

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE BAĞLILIKLARI İLE
LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

SİNEM HOŞOĞLU
8712019

Doç. Dr. TURHAN ERKMEN

İSTANBUL
2012

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI

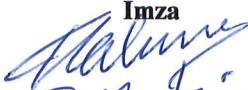


YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE BAĞLILIKLARI İLE
LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

SİNEM HOŞOĞLU
8712019

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 13.04.2012
Tezin Savunulduğu Tarih: 10.05.2012

Tez Oy birliği / ~~Oy çokluğu~~ ile başarılı bulunmuştur.

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı:	Doç. Dr. Turhan ERKMEN	
Jüri Üyeleri:	Doç. Dr. Ester RUBEN	
	Yrd. Doç. Dr. Serdar BOZKURT	

İSTANBUL
MAYIS, 2012

ÖZ

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE BAĞLILIKLARI İLE LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

SİNEM HOŞOĞLU
MAYIS, 2012

İşletmelerin hedeflerini gerçekleştirmelerini sağlamada, örgütsel bağlılık ve liderlik kavramları önem teşkil etmektedir. Günümüzde örgütsel bağlılık kavramı, gerek akademisyenler gerekse uygulayıcılar tarafından önemi anlaşılan bir kavramdır. Yöneticilerin göstermiş olduğu liderlik yaklaşımı ise çalışanları çeşitli yönlerden etkilemekte, aynı şekilde çalışanların varlığı da yöneticilerin liderlik yaklaşımlarını etkilemektedir. Çalışanların örgüte bağlılıklarını arttıracak etmenleri sağlamak liderlerin önemli görevlerinden biri olmaktadır.

Bu tez içerisinde liderlik ile ilgili tanımlar, liderlik fonksiyonları, lider ve yönetici arasındaki farklar, klasik ve modern liderlik kuramları ele alınırken; örgütsel bağlılığın tanımı ve önemi, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılığın sınıflandırmaları ve boyutları incelenmiştir. Sonrasında; tanımlayıcı bir araştırmaya yer verilmiştir. Araştırmanın amacı işletmelerde algılanan liderlik davranışları ile çalışanların örgüte bağlılığı arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Örneklem grubunu, finans sektöründe faaliyet gösteren orta ölçekli bir yabancı kurumsal firmanın genel merkezinde çalışmakta olan 84 kişi oluşturmaktadır. Araştırmanın amacına yönelik oluşturulmuş hipotezler, SPSS programında çeşitli istatistik teknikleri kullanılarak analiz edilmiş ve çıkan sonuçlar yorumlanmıştır. Yöneticinin liderlik tarzı ile çalışanların örgüte bağlılığı arasında aynı yönlü orta derecede bir ilişki olduğu görülmüştür. Yöneticinin liderlik tarzı ile örgütsel bağlılığın alt boyutları da incelenmiştir. Yöneticinin liderlik tarzı ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında aynı yönlü ve orta derecede; yöneticinin liderlik tarzı ile zorunlu bağlılık arasında ise aynı yönlü ve zayıf bir ilişki olduğu görülmüştür. Daha sonra, liderlik ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Yöneticinin liderlik davranışının, çalışanın görev durumuna ve yaşına göre farklılık gösterdiği; zorunlu bağlılık boyutunun ise cinsiyete göre farklılık göstermekte olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Liderlik yaklaşımları, Örgütsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Normatif Bağlılık, Zorunlu Bağlılık

ABSTRACT

AN APPLICATION TOWARDS RESEARCH OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF THE EMPLOYEES AND THE LEADERSHIP

SİNEM HOŞOĞLU

MAY, 2012

In order to achieve the organizational goals, organizational commitment and leadership concepts are important. Nowadays, organizational commitment is a concept of which the importance is appreciated both by the academicians and the practitioners. Leadership approach of the managers affects the employees from various aspects, accordingly leadership approach of the managers is affected by the existence of the employees as well. Providing the factors that increase the employee's organizational commitment therefore becomes one of the important tasks of the leaders.

In this thesis, in addition to the handling of topics such as the definitions related to leadership, functions of leadership, the differences between the leader and the manager, classical and modern leadership theories; subjects such as the definition and importance of organizational commitment, the factors affecting organizational commitment, classification and dimensions of the organizational commitment are also discussed. Then, a descriptive research is included at the application part. The objective of this research is to analyze the relationship between the organizational commitment of the employees and the perceived leadership behavior in the organizations. Eighty four employees, who work at the headquarter of a foreign, midsize corporate company operating in finance sector, form the sample group of the research. Hypothesis created in accordance with the purpose of the study were tested by using various statistical methods at SPSS 11.5 and the analysis results were interpreted. It is clearly seen that there is a positive moderate relationship between the leadership style of the manager and employee's organizational behavior. Also, the relationship between the leadership style of the manager and sub-dimensions of employee's organizational behavior was analyzed. It is seen that there is a positive moderate relationship between the leadership style of the manager and the employee's affective and normative commitments; and there is a positive low relationship between the leadership style of the manager and continuance commitment. Afterwards, it was studied if the leadership and sub-dimensions of the organizational commitment differ with respect to demographic properties. The study showed that manager's leadership behavior differs according to employees' title and age and continuance commitment dimension differs according to employees' gender.

Key Words: Leadership Approaches, Organizational Commitment, Affective Commitment, Normative Commitment, Continuance Commitment

ÖNSÖZ

Sahip olduğu bilgi ve deneyimler ile bu çalışmanın ortaya çıkışında değerli katkıları ve desteği ile bana yön veren danışmanım Doç. Dr. Turhan ERKMEN'e teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca yaşamımın her anında en önemli destekçim olan ve eğitim hayatımda da aldığım kararlarda daima yanımda olan ve başarılarımda önemli payı bulunan değerli ANNEM'e, BABAM'a ve ağabeyim Selçuk HOŞOĞLU'na sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

İstanbul; Nisan, 2012

Sinem HOŞOĞLU

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
1. GİRİŞ	1
2. LİDERLİK TANIMI, FONKSİYONLARI VE KURAMLARI	3
2.1. Liderlik Tanımı ve Fonksiyonları.....	3
2.2. Lider- Yönetici Karşılaştırması.....	5
2.3. Liderlik Kuramları.....	8
2.3.1. Özellikler Kuramı (Trait).....	8
2.3.2. Davranışsal Kuramlar (Behavioral Approach).....	10
2.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları.....	12
2.3.2.2. Michigan State Üniversitesi Araştırmaları.....	14
2.3.2.3. Blake ve Mounon'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli.....	16
2.3.2.4. McGregor'un X ve Y Kuramı.....	18
2.3.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	19
2.3.3. Durumsallık Kuramları (Contingency Model).....	21
2.3.3.1. Fred Fiedler' in Etkin Liderlik Kuramı.....	22
2.3.3.2. Hersey- Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı.....	24
2.3.3.3. Amaç- Yol Kuramı.....	25
2.3.3.4. Çok Bağlantılı Liderlik Modeli.....	27
2.3.3.5. Vroom- Yetton'un Liderlik Yaklaşımı.....	28
2.3.4. Modern Liderlik Kuramları.....	29
2.3.4.1. Transaksiyonel (Etkileşimsel) Liderlik.....	30
2.3.4.2. Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik.....	31
2.3.4.3. Karizmatik Liderlik.....	32
2.3.4.4. Kültürel Liderlik.....	33
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	34
3.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı ve İşletme Yönetimindeki Önemi.....	34
3.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	36
3.2.1. Kişisel Faktörler.....	36
3.2.2. Örgütsel Faktörler.....	37
3.2.3. İş ve Role İlişkin Faktörler.....	38
3.2.4. Diğer Faktörler.....	39
3.3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları.....	40
3.3.1. Etzioni'nin Sınıflandırması.....	40
3.3.2. Wiener'in Sınıflandırması.....	41
3.3.3. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması.....	41
3.3.4. O'Reilly ve Chatman'nın Sınıflandırması.....	42
3.3.5. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması.....	43

3.3.6. Mowday'ın Sınıflandırması.....	43
3.4. Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....	44
3.4.1. Duygusal Bağlılık Boyutu.....	45
3.4.2. Zorunlu Bağlılık Boyutu.....	47
3.4.3. Normatif Bağlılık Boyutu.....	48
3.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	49
4. ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE BAĞLILIKLARI İLE LİDERLİK	
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA	
.....	51
4.1. Araştırmanın Amacı.....	51
4.2. Araştırmanın Önemi.....	51
4.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	52
4.4. Araştırmanın Varsayımları.....	54
4.5. Araştırmanın Kısıtları.....	54
4.6. Uygulama Alanı.....	54
4.7. Araştırma Yöntemi ve Veri Toplama Aracı.....	55
4.8. Veri Analiz Teknikleri.....	56
4.9. Bulgu ve Yorumlar.....	57
4.9.1. Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları.....	57
4.9.2. Çalışanların Örgüte Bağlılıkları ile Liderlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	59
4.9.3. Yöneticinin Liderlik Tarzı ile Demografik Değişkenlerin İlişkisine Yönelik Bulgular.....	64
4.9.4. Örgütsel Bağlılık ile Demografik Değişkenlerin İlişkisine Yönelik Bulgular.....	71
4.9.4.1. Duygusal Bağlılık ile Demografik Değişkenlerin İlişkisi.....	74
4.9.4.2. Normatif Bağlılık ile Demografik Değişkenlerin İlişkisi.....	78
4.9.4.3. Zorunlu Bağlılık ile Demografik Değişkenlerin İlişkisi.....	82
5. SONUÇ	87
KAYNAKÇA	91
EKLER	96
EK 1 ANKET FORMU.....	96
EK 2 ANKET FORMU'NUN CRONBACH ALPHA DEĞERLERİ.....	99
ÖZGEÇMİŞ	103

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1: Liderlik ve Lider ile Yönetim ve Yöneticiye İlişkin Farklılıklar.....	6
Tablo 2: Likert'in Sistem 4 Modeli.....	20
Tablo 3: Çalışanların İşletmedeki Görev Durumuna Göre Dağılımı.....	57
Tablo 4 : Çalışanların İşletmedeki Kıdem Durumuna Göre Dağılımı.....	57
Tablo 5: Çalışanların Yaş Durumuna Göre Dağılımı.....	58
Tablo 6: Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	58
Tablo 7: Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	58
Tablo 8: Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Sorularının Ortalamaları.....	59
Tablo 9: Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Değişkenlerinin One Sample Kolmogorov-Smirnov Testi.....	60
Tablo 10: Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon.....	60
Tablo 11: Örgütsel Bağlılık Boyutlarının İçerdiği İfadeler.....	61
Tablo 12: Liderlik ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Korelasyon.....	63
Tablo 13: Liderlik ile Normatif Bağlılık Arasındaki Korelasyon.....	63
Tablo 14: Liderlik ile Zorunlu Bağlılık Arasındaki Korelasyon.....	64
Tablo 15: Liderlik ve Cinsiyet Arasındaki İlişki için Bağımsız Gruplar T Testi.....	65
Tablo 16: Liderlik ile Görev Arasındaki İlişki için Grup Varyanslarının Homojenliği Testi.....	66
Tablo 17: Liderlik ile Görev Arasındaki İlişki için ANOVA Testi.....	66
Tablo 18: Liderlik ile Görev Arasındaki İlişki için Tukey Testi Sonuçları.....	67
Tablo 19: Liderlik ile Görev Arasındaki İlişki Ortalamalar.....	67
Tablo 20: Liderlik ile Çalışanın İşletmedeki Kıdemi Arasındaki İlişki için Grup Varyanslarının Homojenliği Testi.....	68
Tablo 21: Liderlik ile Çalışanın İşletmedeki Kıdemi Arasındaki İlişki için Welch ve Brown-Forsythe Testi.....	68
Tablo 22: Liderlik ile Çalışanların Yaşları Arasındaki İlişki için Grup Varyanslarının Homojenliği Testi.....	68
Tablo 23: Liderlik ile Çalışanların Yaşları Arasındaki İlişki için ANOVA Testi.....	69
Tablo 24: Liderlik ile Çalışanların Yaşları Arasındaki İlişki için Tukey Testi.....	69
Tablo 25: Liderlik ile Çalışanların Yaşları Arasındaki İlişki için Ortalamalar.....	70
Tablo 26: Liderlik ile Çalışanların Eğitim Durumları Arasındaki İlişki için Grup Varyanslarının Homojenliği Testi.....	70

Tablo 27:	Liderlik ile Çalışanların Eğitim Durumları Arasındaki İlişki için ANOVA Testi.....	70
Tablo 28:	Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet Arasındaki İlişki için Bağımsız Gruplar T Testi.....	71
Tablo 29:	Örgütsel Bağlılık ile Çalışanların Görevleri Arasındaki İlişki için Grup Varyanslarının Homojenliği Testi.....	72
Tablo 30:	Örgütsel Bağlılık ile Çalışanların Görevleri Arasındaki İlişki için ANOVA Testi	72
Tablo 31:	Örgütsel Bağlılık ile Personelin İşletmede Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki için Grup Varyanslarının Homojenliği Testi..	72
Tablo 32:	Örgütsel Bağlılık ile Personelin İşletmede Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki için ANOVA Testi	73
Tablo 33:	Örgütsel Bağlılık ile Çalışanların Yaşları Arasındaki İlişki için Grup Varyanslarının Homojenliği Testi	73
Tablo 34:	Örgütsel Bağlılık ile Çalışanların Yaşları Arasındaki İlişki için ANOVA Testi.....	73
Tablo 35:	Örgütsel Bağlılık ile Çalışanların Eğitim Durumları Arasındaki İlişki için Grup Varyanslarının Homojenliği Testi.....	74
Tablo 36:	Örgütsel Bağlılık ile Çalışanların Eğitim Durumları Arasındaki İlişki için ANOVA Testi.....	74
Tablo 37:	Duygusal Bağlılık ve Cinsiyet Arasındaki İlişki için Bağımsız Gruplar T Testi.....	75
Tablo 38:	Duygusal Bağlılık ile Çalışanların Görev Durumları Arasındaki İlişki için Grup Varyanslarının Homojenliği Testi.....	75
Tablo 39:	Duygusal Bağlılık ile Çalışanların Görev Durumları Arasındaki İlişki için ANOVA Testi.....	76
Tablo 40:	Duygusal Bağlılık ile Personelin İşletmede Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki için Grup Varyanslarının Homojenliği Testi...	76
Tablo 41:	Duygusal Bağlılık ile Personelin İşletmede Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki için ANOVA Testi.....	76
Tablo 42:	Duygusal Bağlılık ile Çalışanların Yaşları Arasındaki İlişki için Grup Varyanslarının Homojenliği Testi	77
Tablo 43:	Duygusal Bağlılık ile Çalışanların Yaşları Arasındaki İlişki için ANOVA Testi.....	77
Tablo 44:	Duygusal Bağlılık ile Çalışanların Eğitim Durumları Arasındaki İlişki için Grup Varyanslarının Homojenliği Testi	78
Tablo 45:	Duygusal Bağlılık ile Çalışanların Eğitim Durumları Arasındaki İlişki için ANOVA Testi	78
Tablo 46:	Normatif Bağlılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki için Bağımsız Gruplar T Testi.....	79
Tablo 47:	Normatif Bağlılık ile Çalışanların Görev Durumları Arasındaki İlişki için Grup Varyanslarının Homojenliği Testi.....	79
Tablo 48:	Normatif Bağlılık ile Çalışanların Görev Durumları Arasındaki İlişki için ANOVA Testi.....	80
Tablo 49:	Normatif Bağlılık ile Çalışanların İşletmedeki Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki için Grup Varyanslarının Homojenliği Testi...	80
Tablo 50:	Normatif Bağlılık ile Çalışanların İşletmedeki Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki için ANOVA Testi.....	80
Tablo 51:	Normatif Bağlılık ile Çalışanların Yaşları Arasındaki İlişki için Grup Varyanslarının Homojenliği Testi	81

Tablo 52:	Normatif Bağlılık ile Çalışanların Yaşları Arasındaki İlişki için ANOVA Testi.....	81
Tablo 53:	Normatif Bağlılık ile Çalışanların Eğitim Durumları Arasındaki İlişki için Grup Varyanslarının Homojenliği Testi	81
Tablo 54:	Normatif Bağlılık ile Çalışanların Eğitim Durumları Arasındaki İlişki için ANOVA Testi	82
Tablo 55:	Zorunlu Bağlılık ve Cinsiyet Arasındaki İlişki için Bağımsız Gruplar T Testi.....	83
Tablo 56:	Cinsiyete göre Zorunlu Bağlılık Ortalamaları.....	83
Tablo 57:	Zorunlu Bağlılık ile Çalışanların Görev Durumları Arasındaki İlişki için Grup Varyanslarının Homojenliği Testi.....	83
Tablo 58:	Zorunlu Bağlılık ile Çalışanların Görev Durumları Arasındaki İlişki için ANOVA Testi.....	84
Tablo 59:	Zorunlu Bağlılık ile Çalışanların İşletmede Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki için Grup Varyanslarının Homojenliği Testi.....	84
Tablo 60:	Zorunlu Bağlılık ile Çalışanların İşletmede Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki için ANOVA Testi.....	84
Tablo 61:	Zorunlu Bağlılık ile Çalışanların Yaşları Arasındaki İlişki için Grup Varyanslarının Homojenliği Testi	85
Tablo 62:	Zorunlu Bağlılık ile Çalışanların Yaşları Arasındaki İlişki için ANOVA Testi.....	85
Tablo 63:	Zorunlu Bağlılık ile Çalışanların Eğitim Durumları Arasındaki İlişki için Grup Varyanslarının Homojenliği Testi.....	85
Tablo 64:	Zorunlu Bağlılık ile Çalışanların Eğitim Durumları Arasındaki İlişki için ANOVA Testi.....	86

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1: Ohio State Liderlik Skalası.....	14
Şekil 2: Yönetim Tarzı Matriksi.....	17
Şekil 3: Hersey- Blanchard'ın Durumsal Liderlik Davranış Şekilleri.....	25
Şekil 4: Yol-Amaç Teorisi.....	27
Şekil 5: Vroom- Yetton'un Liderlik Modeli.....	28

1. GİRİŞ

Liderlik, tarihin ilk dönemlerinden itibaren araştırma konusu olmuş bir kavramdır. Siyasi, askeri ve ekonomik başarılarda liderlerin önemli rolünün anlaşılması ile 20. yüzyılın başından bu yana liderlik araştırmalarına verilen önem artmıştır.

Lider olunmayacağı, lider doğulacağı varsayımından yola çıkılarak başlanan çalışmalar; liderlerin özelliklerini belirlemeye yönelik araştırmalarla devam etmiştir. Konu zerine çalışmalar liderlerin davranışsal özelliklerini inceleyerek, hangi ortak davranışlara sahip olduklarını saptamaya yönelik bilimsel araştırmalarla devam etmiştir. Grup üzerinde en etkili olma stratejisinin durumdan duruma değişiklik gösterebileceğini düşünen yaklaşımın ortaya çıkışı neticesinde durumsal liderlik kavramı ortaya çıkararak araştırmalar sürdürülmüştür. Modern liderlik davranışları ile çalışmalar devam etmiştir.

Örgütlerde liderlik, işletmelerde çalışan kişilerin davranışlarına yön verme ve kılavuzluk etme sürecidir. Dolayısıyla organizasyonel davranış konusunda en çok araştırılan konulardan biri liderliktir. Örgütlerin başarılı olabilmelerinde, sahip oldukları insan kaynağının iyi yönetilmesi ve iyi yönlendirilebilmesi en önemli etkendir. Bu da sadece etkili liderlik vasıflarına sahip yöneticiler ile sağlanabilmektedir.

Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Günümüzde rgtsel bağlılık kavramı, gerek akademisyenler gerekse uygulayıcılar tarafından önemi anlaşılan bir kavramdır. Örgütsel bağlılık, çalışanın değerlerinin çalıştığı kurumun değerleri ile uyurması anlamına da gelmektedir. Örgütsel bağlılığın çalışan motivasyonu ve performansını olumlu yönde etkilediğine inanılmaktadır. Çalışanların çeşitli açılardan örgüte bağlılık duyan kişiler olması büyük önem taşır. Çalışanları motive edecek ve örgüte bağlılıklarını arttıracak etmenleri sağlamak yöneticilerin önemli görevlerinden biri olmalıdır. Diğer bir ifadeyle, yöneticinin kurum içindeki uygulamaları ve çalışanlara yaklaşım ve

tutumları, onların çalıştıkları kuruma olan bağlılığında önemli bir rol oynayabilecektir.

Bu bilgilerin ışığında yapılan bu tez çalışmasında liderlik ve örgütsel bağlılık kavramlarının birbirleriyle ilişkileri incelenecektir.

Bu amaç çerçevesinde tezin ikinci bölümünde liderlik tanımları, liderlik ve yöneticilik arasındaki farklar, liderliğin fonksiyonları ve de klasik ve modern liderlik kuramları ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde; örgütsel bağlılığın tanımı ve önemi, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılığın sınıflandırmaları ve boyutları incelenmiştir.

Liderlik ve çalışanların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiye yönelik bir uygulama çalışması da tezin dördüncü bölümünde yer almaktadır. Bu kapsamda öncelikle araştırmanın amacı ve araştırmanın önemi, hipotezleri, kısıtları, evren ve örneklem, veri toplama araçları hakkında bilgi verilmiş; sonrasında araştırma bulguları yorumlanarak sonuçlara varılmaya çalışılmıştır.

2. LİDERLİK TANIMI, FONKSİYONLARI VE KURAMLARI

2.1. Liderlik Tanımı ve Fonksiyonları

Birey kendi ihtiyaç ve arzularından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine erişebilmek için bir gruba ihtiyaç duymakta ve grup halinde hareket etme zorunluluğunu hissetmektedir. Yalnız insan zayıftır, güçsüzdür, cesaretsizdir, arzu ve enerjileri azalmış durumdadır. İnsanları belirli hedeflere götürebilmek için bu hedeflere ulaşmada onların sağlayacakları kişisel arzu ve ihtiyaçlar ile çıkarların neler olduğunu takip etmek, daha sonra da bu insanları bir grup etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini arttırmak gerekir. ¹

Grup içerisinde liderlik rolü kritik bir roldür, çünkü liderler grup başarısını belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Grubun lideri, grup üyeleri üzerinde etkili olmaya çaba göstermektedir. Formal (resmi) gruplarda liderler kurallara uygun şekilde güç kullanabilmektedir. Lider grup üyelerini ödüllendirebilmektedir ya da direktif veya kurallara uymadıklarında onları cezalandırabilmektedir.²

Örgütlerde liderlik, iş ortamında kişilerin davranışlarına yön verme ve rehberlik etme sürecidir. Liderlik organizasyonel davranış konusunda en çok araştırılan konudur ancak aynı zamanda en az anlaşılan sosyal süreçtir.³ Başarılı organizasyonlar, kendilerini başarısız organizasyonlardan ayıran temel bir niteliğe sahiptirler; dinamik ve etkili liderlik. Peter F. Drucker şu konuya dikkat çekmiştir: “Yöneticiler (iş liderleri), iş girişimlerinin en temel ve en zor bulunur kaynağıdır.” İş yerleri, etkili lider arayışlarına devam etmektedirler ancak etkili liderler bulmak kolay bir iş değildir. Etkili liderlik, iş organizasyonları ile özdeşleştirilip kısıtlandırılmamalıdır, liderlik her türlü örgüt içerisinde yer almaktadır. ⁴

¹ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 10. bs. (İstanbul:Beta, 2007), 431.

² James L. Gibson ve diğ., **Organizations: Behavior Structure Processes**, 11. bs. (Mc Graw Hill, 2002), 230.

³ Debra L. Nelson, James Campbell Quick, **Organizational Behavior**, (USA: West Publishing Company, 1994), 358.

⁴ Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, Dewey E. Johnson, **Management of Organizational Behavior**, 9. bs. (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2008), 62-63.

Bir yönetici olma, bir lider olma anlamına gelmiyor ise liderliğin ne olduğu üzerinde düşünmek gerekir. Grup üyelerine bir ya da iki kelime ile liderliği tanımlamaları istendiğinde güç, motivasyon, otorite, kontrol ve delegasyondan bahsetmektedirler. Liderlik tüm bu kelimeleri yapısında içermektedir. Fakat liderliğin başlıca elementi etki'dir.⁵ Çok sayıda tanımı olan liderliğin yaygın olarak kullanılan dört açıklaması bulunmaktadır:

Liderlik, lider ve izleyiciler arasındaki bir süreçtir.

Liderlik, sosyal etkiyi içerir.

Liderlik organizasyonun birçok seviyesinde ortaya çıkar: Bireysel düzeyde, örneğin; liderlik; mentorluk, koçluk, ilham verme ve motivasyonu içerir. Grup düzeyinde, liderler takımlar kurarlar, bağlılık oluştururlar ve çatışmaları çözerler. Son olarak organizasyon düzeyinde; liderler organizasyon kültürünü yapılandırarak değişimi yönetirler.

Liderlik, amaçlar için başarıya odaklanmadır.

Yukarıdaki açıklamalara bakarak liderliği şu şekilde tanımlamak mümkündür: "liderlik, ortak bir amaca ulaşmak için bir bireyin bir grup üzerinde etki sağlama sürecidir."⁶

Çok sayıda liderlik tanımı bulunmaktadır. George R. Terry' e göre; "liderlik grup amaçları için kişilerin gönüllü olarak çaba göstermesinde etkili olma faaliyetidir." Robert Tannenbaum, Irvin R. Weschler ve Fred Massarik liderliği şu şekilde tanımlamaktadır; "belirlenen amaç ya da amaçlar doğrultusunda, iletişim süreci aracılığıyla, bir durum içerisinde kişiler arası etki oluşturma çalışmalarıdır. " Harold Koontz ve Cyril O'Donnell ise liderliği şöyle tanımlamaktadır: "Liderlik, ortak bir amacın gerçekleştirilebilmesi amacıyla takipte olma için insanları etkilemektir."⁷ Chung ve Megginson liderliği şu şekilde tanımlamıştır: "Liderlik, diğer kişilerin davranışlarını belirli yönlendirmeler ile etkileme becerisidir."⁸

⁵ Robert E. Callahan, C. Patrick Fleenor, Harry R. Knudson, **Understanding Organizational Behavior**, (Charles E. Merrill Publishing Company, 1986), 167.

⁶ Robert Kreitner, Angelo Kinicki, **Organizational Behavior**, 9. bs., (Arizona: Mc Graw Hill, 2008), 467.

⁷ Hersey, Blanchard, Johnson, **age**, 62-63.

⁸ Stan Kossen, **The Human Side of Organizations**, 3. bs. (Newyork: Harper & Row, 1983), 201.

Liderlik tanımlarındaki ihtilaflara rağmen liderlik; lider, izleyiciler ve koşulların karşılıklı etkileşiminden oluşmaktadır.⁹ Liderlik, liderin özelliklerinden çok onun yaptığı faaliyetlerin ve bunların sonuçlarının grup tarafından kabullenilmesi ve beğenilmesiyle ortaya çıkar ve sürekli olur. Kuşkusuz liderin faaliyetlerini etkileyen, biçimlendiren diğer bazı durumsal faktörleri de gözden uzak tutmamak gerekmektedir.¹⁰ Şu halde liderlik bir faaliyet veya davranış fonksiyonu olarak belirtilebilmektedir.¹¹ Liderlik tanımlarında da görüldüğü gibi, lider, izleyiciler ve koşullar liderliğin fonksiyonlarıdır.¹²

Liderlik = f(lider, izleyiciler, koşullar)

Fonksiyonda yer alan lider ve izleyiciler arasında hiyerarşik bir ilişki olması gerekmemektedir. Lider; bir patron, bir iş arkadaşı, bir takım arkadaşı, bir arkadaş, bir akraba ya da bir grup olabilmektedir.¹³

Liderlikle ilgili çeşitli kuramlar geliştirilmiştir. Her kuram, liderlik sürecinin değişik yönlerini ele almış ve süreci anlamak için değişik değişkenlere ağırlık vermiştir.¹⁴

2.2. Lider- Yönetici Karşılaştırması

Örgütsel liderlik kavramı yönetim bilimlerinde 1970'li yıllardan bu yana ele alınarak işlenen ve önemi giderek artan bir kavramdır. Örgütsel liderlik kavramının gelişmesine, liderlik ve yönetim üzerinde yapılan araştırmalar yol açmıştır. Dolayısıyla örgütsel liderliğin temelini liderliğe ve yönetime ilişkin kavramlar oluşturmaktadır. Bu iki kavram birbirlerinden kimi yönlerde ayrılırlar.¹⁵ Aşağıda liderlik ve lider ile yönetim ve yöneticiye ilişkin farklılıklar kısaca gösterilmiştir:

⁹ Angelo Kinicki, Robert Kreitner, **Organizational Behavior**, 3. bs., (USA: Mc Graw Hill, 2006), 347.

¹⁰ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, 5. bs. (İstanbul:Beta, 2001), 466.

¹¹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 11. bs. (İstanbul:Arıkan, 2007), 448.

¹² Hersey ve diğ., **age**, 62.

¹³ **age**, 62-63.

¹⁴ Koçel, **age**, 448.

¹⁵ İbrahim Ethem Başaran, **Yönetimde İnsan İlişkileri**, (Ankara: Gül Yayınevi, 1992), 96.

Tablo 1: Liderlik ve Lider ile Yönetim ve Yöneticiye İlişkin Farklılıklar

Liderlik ve Lider	Yönetim ve Yönetici
Liderlik toplumun her kesiminde rast gelindiği için geniş bir kavramdır.	Yönetim, belli amaçları gerçekleştiren örgütlere özgü olduğu için daha dar bir kavramdır.
Liderlik, izleyenlerin psikolojik gerçek sınırlarının ötesinde uyarlılığını sağlamaya yöneliktir.	Yönetim, iş görenlerin psikolojik gerçek sınırları içinde uyarlılığını sağlamaya yöneliktir.
Liderlik, izleyenlerin lidere verdiği erki, liderin onları etkilemek için kullanmasıdır.	Yönetim, makam sahibinin elde ettiği kayraları ve hakları kullanmasıdır.
Liderlik, izleyenlerin gereksinmelerini karşılamak için yeterliklerini eyleme dönüştürür.	Yönetim, saptanmış amaçları gerçekleştirmek için işgörenlere biçimsel görevleri yaptırmaya çalışır.
Liderlik, izleyenlerin olgunluk düzeylerine ve geliştirdikleri değer ve düzgünlere göre nitelik kazanır.	Yönetim, üst yöneticinin ve onu izlemek zorunda olan yöneticilerin yönetim biçimine göre nitelik kazanır.
Liderlik, izleyenlere alışılmışın ötesine ve üstüne çıkan bir etkiyi içerir.	Yönetim, işgörenlere çoğunlukla, tekdüze alışılmış etkiyi gerektirir.
Liderliğin sürdürülebilmesi için liderin etkililiği esastır.	Yönetimin sürdürülebilmesi için başarılı olmak yeterlidir.
Lider, yönetici olmayabilir.	Yönetici lider olmayabilir.
Lider kişisel erkini kullanır.	Yönetici yasal erkini kullanır.
Lider, izleyenlerin toplam etkisinden daha çoğunu onlara gösterip, uyarlıklarını sağlayarak başa geçmiştir.	Yönetici anamalcı ya da yönetsel erkçe atanmıştır.

İbrahim Ethem Başaran, **Yönetimde İnsan İlişkileri**, (Ankara: Gül Yayınevi, 1992), 96.

Tablo 1’de de görüleceği gibi lider ile yönetici kavramları eşanlamlı değildir. Yöneticilik rolü olmayan liderler olabileceği gibi, liderlik niteliğine sahip olmayan yöneticiler de olabilir.¹⁶

¹⁶ Şerif Şimşek, Tahir Akgemci, Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 2. bs. (Ankara: Nobel, 2001), 165.

Yönetici, başkaları adına çalışan, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan, uygulatan ve sonuçları denetleyen kişidir. Lider ise bağlı bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçlar doğrultusunda grup üyelerini etkileyen ve davranışa yönelten kişidir. Yönetici başkalarının saptadığı (örneğin işverenin) amaçlara hizmet eder. Oysa lider amaçları kendi saptar. Yönetici çoğu kez başkaları tarafından o göreve getirilir. Oysa lider içinde bulunduğu gruptan doğar ve aynı grubu davranışa yöneltir. Bir önemli farklılık da kullandıkları güçten kaynaklanır. Yönetici gücünü yasa, yönetmelik, tüzük gibi biçimsel yapıdan alır. Lider ise başkalarına iş yaptırma gücünü yasal yetkilerden değil, kişisel özelliklerden ve içinde bulunduğu koşullardan alır.¹⁷

Verilen bu bilgiler ışığında lider ve yöneticiler arasındaki farklar aşağıdaki gibi 3 madde şeklinde özetlenebilmektedir:¹⁸

Lider grup üyelerinde izlenen kişidir. Tüm yöneticiler lider değildir. Yöneticinin grup üyeleri tarafından, grubu oluşturan bireylerin büyük bir çoğunluğunca benimsenmesi ve davranışsal olarak izlenmesi gerekmez. Lider ise grubunu oluşturan üyelerin tamamı veya büyük bir çoğunluğu tarafından izlenen kişidir. Bu nedenle lider ile yönetici birbirinden farklıdır.

Lider grup üyelerinin duygusal olarak da kabul ettiği kişidir. Zaleznik'e göre yönetici rasyonel karar veren ve problem çözen kişidir. Bu özelliği ile işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlar. Yönetici bu süreçte çeşitli taktikler kullanır: ödüllendirme, cezalandırma, baskı kurma vb.¹⁹ Lider ise kendisine bağlı olan grup üyelerinin duygularını tatmin etme, onların beklentilerini karşılama özelliğine sahiptir.

Şüphesiz yönetici, işletmenin amacı ile ilgilidir ve örgüt içerisinde yer alan üyelerin kendisini izlemelerine ihtiyacı vardır. Liderin temel ilgi alanı ise kendisini izleyenlerin ihtiyaçlarıdır. Lider öncelikle grubunun üyelerinin bireysel ve bazen duygusal, zaman zaman işletmenin amaçlarının dışında ve ya bu amaçların zıddı olan ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır. Yönetici işletmenin amaçlarına ulaşma konusunda başarılı olmazsa iyi bir yönetici değildir. Buna karşılık lider, işletmenin amaçlarından

¹⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, (Bursa: Ezgi Kitabevi, 1995), 181-182.

¹⁸ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, (İstanbul:İstanbul Üniversitesi, 1997), 332-333.

¹⁹ Robert E. Callahan., C. Patrick Fleenor, Harry R. Knudson, **Understanding Organizational Behavior**, (Charles E. Merrill Publishing Company, 1986), 167.

bağımsız olabilir, o üyelerinin gereksinimlerine cevap veremezse kötü bir lider olacaktır.

Son yıllarda bir çok akademisyen, yöneticiler ve liderler arasındaki farklılıkları vurgulamaktadır. Waren G. Bennis, 21. yüzyılda yaşamayı sürdürebilmek için yöneticilere değil, yeni jenerasyon liderlere ihtiyaç olacağını söylemiştir.²⁰

2.3. Liderlik Kuramları

Liderlik için bir çok belirli teori bulunmaktadır.²¹ Liderlikle ilgili çeşitli kuramlar geliştirilmiştir. Her kuram, liderlik sürecinin değişik yönlerini ele almış ve süreci anlamak için farklı değişkenlere ağırlık vermiştir.²²

2.3.1. Özellikler Kuramı (Trait)

Liderlik ile ilgili olarak ilk geliştirilen kuram Özellikler Kuramı'dır. Bu kuram "lider" değişkenini esas almaktadır.²³ "great man" teorisinin devamında ortaya çıkan liderlik kuramıdır.²⁴ "great man" teorisine göre lider doğulur, sonradan lider olunmaz. Doğuştan sahip olunan liderlik özelliği kişilerin lider olmalarına izin vermektedir.²⁵ Bu teorinin aksine özellikler kuramı teorisyenleri liderlik özelliklerinin kalıtsal olmadığına ve öğrenme ve tecrübe ile geliştirilebileceğini savunmuşlardır. Liderin sahip olduğu özellikler liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Başka bir deyişle, belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak belirmesi ve grubu yönetmesinin nedeni bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir. Lider bu özellikler itibarıyla diğer grup üyelerinden farklı bir kişidir.²⁶

Bu kuramın ağırlık noktası, grup üyeleri arasında, başarılı liderleri başarısız liderlerden ayırdığı düşünülen özelliklere sahip olanları bulmak üzerindedir. Bu kurama göre lider fiziksel ve kişilik özellikler açısından izleyicilerden farklıdır. Hangi açılardan izleyicilerden farklı olduğunu açıklamak üzere yüzlerce araştırma

²⁰ Fred Luthans, **Organizational Behavior**, 6. bs., (İstanbul: Literatür, 1992), 269.

²¹ **age**, 273.

²² Koçel, **age**, 448.

²³ **age**, 448.

²⁴ Kreitner, Kinicki, 2008, 471.

²⁵ Luthans, **age**, 273.

²⁶ Koçel, **age**, 448.

yapışmıştır. Bu araştırmalarda aşağıda örnek olarak verilen özellikler üzerinde durulmuştur:²⁷

- | | | |
|--------------------------|---|------------------|
| - Yaş | - Güzel konuşma yeteneği | - Dürüstlük |
| - Boy | - Zeka | - Samimiyet |
| - Cinsiyet | - Bilgi | - Doğruluk |
| - Irk | -Kişiler arasında ilişki kurma yeteneği | - Aıkszlk |
| - Yakışıklılık | - İnişiyatif sahibi olma | -Kendine güvenme |
| -Başkalarına güven verme | - Duygusal olgunluk | - Kararlılık |
| | -İş başarma yeteneği | |

İlgili kuramın oluşturulmasında liderlik tüm yönleriyle ele alınmamıştır. zellikler önemlidir, ancak bunlar liderlik konusunun sadece bir kısmını oluşturur. Çalışma grubunun üyelerinin kim oldukları ve nasıl bir durum içinde bulunduğu da (görevin, teknolojinin, amaçların, yapının nitelikleri) nemlidir. Çünkü liderlik; lider, izleyiciler ve koşulların ortaya koyduğu bir fonksiyondur.²⁸

zellikler kuramını savunan çalışmalar ve özellikler şoyledir:²⁹

Stogdill ve Mann'in beş özellik görüşü: zeka, baskınlık, kendine güven, enerji seviyesi ve görevle ilişkili bilgi

Liderlik prototipleri: zeka, erkeksilik ve baskınlık

Kouzes ve Posner'in 4 özellik görüşü: dürüstlük, ileri grşlk, ilham vericilik, beceriklilik (ustalık)

Goleman: duygusal zeka

Judge ve çalışma arkadaşları: iki meta analizi: dışa dönüklüğün önemi, vicdanlılık ve açıklık; kişiliğin nemi

Kellerman'ın kötü özellikler görüşü: yeteneksizlik, sabit fikirlilik, lszlk, duyarsızlık, ahlaksızlık, dar grşlk ve kötülük

Fiziksel zellikler ve liderlik ilişkisi üzerinde çalışmalar yapan Stogdill liderlik çalışmalarına ilişkin araştırmalarında, on iki çalışmadan dokuzunda önderlerin daha uzun boylu olduğunu bulmuştur. Zihinsel yeteneklerden olan zeka ve liderlik

²⁷ age, 449.

²⁸ Richard M. Hodgetts, **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama**, ev. Canan etin, Esin Can Mutlu, 2. bs. (İstanbul:Beta, 1999), 534.

²⁹ Kreitner, Kinicki, 2008, 468.

arasındaki ilişki her zaman daha fazla ilgi çekmiş, yapılan araştırmaların çoğunda liderlerin bu açıdan lider olmayanlara nazaran çok üstün olduğu vurgulanmıştır. Yine Stogdill 1946 yılı çalışmalarında sözel yetenek- konuşma kabiliyeti'nin önderlik özelliklerinden birisi olduğu sonucunu çıkarmış, mantıklı konuşma yeteneğinin, özellikle görevin veya ilişkinin söze dayandığı ortamlarda önemli bir değişken olduğunu ortaya koymuştur.³⁰

Liderlik sürecini sadece bireysel özelliklere göre inceleyen özellikler yaklaşımı, pek verimli olmamıştır. Araştırmalarda karşılaşılan en önemli sorun, liderin özelliklerini ölçülebilecek şekilde tanımlamanın güçlüğü ve belirli bir özelliğin farklı şekillerde anlaşılmasıdır.³¹ Organizasyonlarda liderlik verimliliğinin gözlemlenmesinde kişisel özellik ve yeteneklerin hesaba katılması gerekmektedir. Ancak sadece liderin sahip olduğu özelliklerin liderlik verimliliğinin ölçülmesinde yeterli olamayacağı açıktır.³²

Özellikler Kuramının liderlik sürecini açıklamada yetersiz kalması üzerine, araştırmacılar dikkatlerini liderliğe konu olan grupların yapısına ve işleyişine çevirmişlerdir. Böylece Davranışsal Kuram ortaya çıkmıştır.

2.3.2. Davranışsal Kuramlar (Behavioral Approach)

Özellikler kuramının yetersizliği nedeniyle sosyal bilimciler 1950'lerin başında liderlerin davranışları üzerine odaklanmışlardır (liderler ne yaparlar ve nasıl yaparlar).³³ Liderlik üzerine yapılan araştırmaların bu fazı II. Dünya Savaşı devam ederken askeri liderlerin verimliliğini iyileştirmek için geliştirilmiştir.³⁴

1940'lı yılların sonlarında araştırmacılar kişilerin özellikleri yerine davranışları üzerinde yoğunlaşarak, davranışları ve davranışların üretim ve takipçilerin tatmini üzerindeki etkilerini gözlemlemişlerdir.³⁵ Yaklaşımın amacı etkili bir liderlikle, davranışların nasıl birleştirilebileceğini tanımlamaktır. Araştırmacılar etkili bir liderin daha az etkin bir liderden farklı olan davranışsal özelliklerinin neler olabileceğini tahmin etmeye çalışmışlardır.³⁶ Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu teorinin ana fikri, liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden

³⁰ Erdoğan, *age*, 335.

³¹ Şimşek, Akgemci, Çelik, *age*, 172.

³² Hugh J. Arnold, Daniel C. Feldman, **Organizational Behavior**, (USA: Mc Graw Hill, 1986), 123.

³³ Callahan, Fleenor, Knudson, *age*, 170.

³⁴ Kinicki, Kreitner, 2006, 351. Kinicki, Angelo, Robert Kreitner. *Organizational Behavior*. 3. bs. USA: Mc Graw Hill, 2006.

³⁵ Gibson ve diğ., *age*, 303.

³⁶ Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, (Eskişehir: Etam, 1999), 283.

çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur.³⁷ Bir başka deyişle, etkin liderlerin ne olduklarını değil, ne yaptıklarını saptamaya çalışmışlardır (görevleri nasıl aktardıkları, astlarıyla nasıl ilişki kurdukları, izleyicilerini nasıl motive ettikleri, görevleri nasıl yerine getirdikleri vd.).³⁸ Liderin astları ile iletişim şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla bu kuram liderin kendisi kadar izleyicilere de ağırlık vermiştir.³⁹

Davranış yaklaşımına üç yönden eleştiri getirilmiştir:⁴⁰

Çeşitli davranış ekolleri liderin davranışlarını değerlendirebilmek için farklı kaynaklara dayanmışlardır. Bazıları liderin kendilerine, bazıları grup üyelerine soru yöneltmişler, bazıları da gözlemcilerin gözlemlerinden yararlanmışlardır. Oysa çeşitli araştırmalar bir ferдин davranışlarının farklı yöntemlerle ve farklı kişiler tarafından ölçülmesi durumunda, bunların arasındaki uygunluğun sınırlı olduğunu göstermiştir. Bu nedenle lidere ait gerçek davranış ve faaliyetleri belirlemek güçleşmektedir.

Hangi liderlik tipinin en etkili olduğu konusunda da tam bir fikir birliği yoktur. Bazı ampirik araştırma bulguları insanlar arası ilişkilere yönelmiş lider tipinin daha etkin olduğunu belirtirken, diğer bazı araştırmalar göreve yönelmiş liderliğin daha etkin sonuçlar yaratacağını ortaya çıkarmıştır. Diğer bir takım araştırmaların ortaya koyduğu sonuçlar ise, her iki boyut bakımından da yüksek puan alan liderin en iyi lider olacağını göstermiştir.

Yapılan araştırmaların büyük çoğunluğu Amerikan sosyo-kültürel ortamının özelliklerini yansıtmaktadır. Bu araştırmalardan çıkan sonuçlar “genel” (demokratik, insana yönelmiş) liderlik tipinin “yakından” (otokratik, göreve yönelmiş) liderliğe nazaran daha başarılı olduğu yönündedir. Diğer kültürlerde daha otoriter liderlik çeşitleri başarılı sonuçlar verebilir.

Bu eleştiriler nedeniyle, liderlik konusunda daha gerçekçi bir yaklaşıma ihtiyaç duyulmuştur. “Özellik ve nitelikler” yaklaşımı ile “davranış” yaklaşımının

³⁷ Koçel, *age*, 450.

³⁸ Şimşek, Akgemci, Çelik, *age*, 172.

³⁹ Koçel, *age*, 450.

⁴⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, 2. bs. (Bursa: Ezgi Kitabevi, 1996), 186-187.

karişimından oluşan ve işin nitelikleriyle durumun gerçeklerini de dikkate alan “modern ” yaklaşım geliştirilmiştir.⁴¹

Davranışsal liderlik teorisini oluşturan çalışmalar şöyledir:

Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

Michigan State Üniversitesi Araştırmaları

Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli

McGregor’un X ve Y Kuramı

Likert’in Sistem 4 Modeli

2.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

Bu araştırmalar, 1945 yılında başlayan, Ohio State Üniversitesi İş Araştırmaları Bürosu’nda (Bureau of Business Research) yapılan bir seri liderlik araştırmalarıdır.⁴²

1945 yılında başlatılan araştırmalar 1950’lerin başlarına kadar sürmüş ve liderlik rolleriyle ilgili olarak 1800 kadar çeşitli boyut geliştirilmiştir. Bu sayıdaki boyutlar hiçbir anlam kaybına uğramadan 150 boyuta indirilebilmiştir. Belirlenen boyutlar Lider Davranışını Tanımlama Anketi’nin (Leader Behavior Description Questionnaire =LBDQ) ilk şeklini meydana getirmiştir.⁴³ Psikoloji, sosyoloji ve ekonomi alanındaki farklı eğitim disiplinlerinde araştırma yapan akademisyenlerden oluşan çalışma grubu, birçok çeşitli grup ve durum içerisinde Lider Davranışını Tanımlama Anketi’ni geliştirmiş ve analiz etmişlerdir.⁴⁴

Araştırmanın amacı, örgütlerde görülen liderlik davranışını betimlemektir. Uygulama yüzlerce endüstri, ordu ve eğitim örgütlerinde yapılmıştır.⁴⁵

Anket sonuçları faktör analizine tabi tutulmuş ve çalışanların gözünde liderlerin (yöneticilerin) sahip olduğu davranışlar iki kategoride toplanmış ve “ilişkiye yönelik” ve “yapıya yönelik” olarak isimlendirilmişlerdir.⁴⁶

İlişkiye yönelik liderlik davranışı: Liderler; çift yönlü iletişim, astların düşüncelerine saygılı olma, astlarla liderler arasında karşılıklı güven ve astların düşüncelerine önem verme yoluyla bireysel ihtiyaçların karşılanmasının önemini vurgulamışlardır.⁴⁷

⁴¹ Sabuncuoğlu, Tüz, 1996, 187.

⁴² Luthans, *age*, 271.

⁴³ Can Baysal, Erdal Tekarslan, **İşletmeciler için Davranış Bilimleri**, 2.bs., (İstanbul: Avcıol Basım, 1996), 206.

⁴⁴ Luthans, *age*, 271.

⁴⁵ İbrahim Ethem Başaran, **Yönetimde İnsan İlişkileri**, (Ankara:Gül Yayınevi, 1992), 51.

⁴⁶ Richard M. Steers, Lyman W. Porter, Gregory A. Bigley, **Motivation and Leadership at Work**, 6. bs. (New York:Mc Graw Hill, 1975), 168.

Yapıya yönelik liderlik davranışı: Lider kendisinin ve astlarının rollerini grup amaçlarını yerine getirmek (grup amaçlarına ulaşmak) için yapılandırmaktadır. İşlerin programlanması, kişilerin uygun görevlere atanması (kişilerin görevlendirilmesi), performans standartlarının sağlanması gibi birtakım davranışsal yapılar meydana getirilir.⁴⁸

Kişiyi dikkate alma faktörü, liderin izleyicileri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını ifade etmektedir. İnisiyatif faktörü ise, liderin gerçekleştirilmek istenen amaçla ilgili, işin zamanında tamamlanması için, amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, iletişim sistemini belirleme, iş ile ilgili süreleri belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki davranışını ifade etmektedir.⁴⁹ Bu iki boyut birbirinden bağımsız olarak ele alınmalıdır. Lider bu iki boyuttan birini diğerine etkili liderlik için tercih etmemektedir.⁵⁰ Diğer bir değişle, kişiyi dikkate alma faktörü yüksek olan bir liderin işe ağırlık verme faktörü düşük olmak zoruna değildir. Aynı şekilde, işe ağırlık verme faktörü yüksek olan bir liderin kişiyi dikkate alma faktörü yüksek yada düşük olabilmektedir.⁵¹

Şekil 1’de görüleceği gibi Ohio State liderlik skalası, ilişkiye yönelik ve yapıya yönelik liderlik davranışlarının çeşitli kombinasyonlarını sergilemek için geliştirilmiştir.⁵²

⁴⁷ Judith R. Gordon, **A Diagnostic Approach to Organizational Behavior**, 2. bs., (Boston: Allyn and Bacon, 1987), 396.

⁴⁸ **age**, 396.

⁴⁹ **age**, 451.

⁵⁰ Rana Özen Kutanis, **Örgütlerde Davranış Bilimleri**, 2. bs. (Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003), 126.

⁵¹ Arnold, Feldman, **age**, 125.

⁵² Hersey, Blanchard, Johnson, **age**, 81.



Şekil 1: Ohio State Liderlik Skalası

Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, Dewey E. Johnson, **Management of Organizational Behavior**, 9. bs. (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2008), 81.

Yapıya ve ilişkiye yönelik liderlik davranışlarının kombinasyonunun etkinlik sağladığı görülmüştür. Yapıya yönelik davranış gösteren gözetimcilerle çalışanlarda yüksek performans bulunmuş ancak tatmin düzeyi düşük çıkmıştır. Tam tersine ilişkiye yönelik liderlerle çalışan astlarda düşük performans, yüksek tatmin çıkmıştır. Ancak daha sonra yapılan bazı çalışmalar bu sonuçların yanlış yol gösterdiğini çünkü iş yerindeki diğer değişkenlerin de bireylerin tatmin ve üretkenlik düzeylerini etkilediğini göstermektedir.⁵³

Yukarıda verilen bilgiler ışığında, Ohio State Araştırmaları aşağıdaki bulguları ortaya koymuştur:⁵⁴

Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça, iş gören devir oranı dolayısıyla işe devamsızlık azalmaktadır.

Liderin inisiyatifi dikkate alan davranışları arttıkça, grup üyelerinin performansı da artmaktadır.

2.3.2.2. Michigan State Üniversitesi Araştırmaları

Michigan Üniversitesi'nin Araştırma Merkezindeki araştırmalar Ohio State ile hemen hemen aynı zamanda başlamıştır.⁵⁵ 1947'lerde Rensis Likert yönetiminde

⁵³ Özkalp, Kirel, **age**, 286.

⁵⁴ Şimşek, Akgeçici, Çelik, **age**, 174.

⁵⁵ Stephen P. Robbins, **Örgütsel Davranışın Temelleri**, çev. Sevgi Ayşe Öztürk, (Eskişehir: Etam, 1994), 174.

yapılan bu çalışmanın amacı, grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemektir. Bu çalışmada; verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır.⁵⁶ Bu üniversitenin Sosyal Araştırmalar Enstitüsünün iki bilim adamı Tannenbaum ve Schmidt liderlik davranışını lider ve üyeler arasındaki yetki ilişkileri bakımından incelemişlerdir.⁵⁷

Bu araştırmaların Ohio State araştırmalarından ayrıldığı önemli bir nokta lider davranışlarının kişilere dönük bir uçtan üretime dönük karşıt uca kadar yayılan bir süreç olarak ele alınmasıdır. Ohio State araştırmalarında bulgular insan ilişkilerine ve göreve dönüklük öğeler tanım bakımından Michigan araştırmalarındaki bu iki uçla aynı doğrultudaysa da Ohio State araştırmalarının sonucu bu iki öğenin bağımsız olduğu, yani bir yöneticinin her iki öğeye de yüksek ya da alçak düzeylerde sahip olabileceği merkezindeydi. Buna karşıt olarak Michigan araştırmaları bir yöneticinin ne kadar kişilere- dönük bir eğilim gösterirse o kadar üretime-dönüklükten uzaklaşmış olacağını ileri sürer. Başka bir deyimle, öğeler özdeş, öğeler arasındaki ilişki ise değişik olarak saptanmıştır.⁵⁸

Çeşitli endüstri dallarında ve çeşitli kademelerde çalışan personel üzerinde yapılan bu çalışmalar sonucunda, liderlerin davranışlarının iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür. Bu faktörler;⁵⁹

- Kişiyeye yönelik davranış
 - İşe yönelik davranış
- olarak belirlenmiştir.

Kişiyeye yönelik liderler ilişkileri ön plana çıkarmaktadır. Onlar her çalışanın önemli olduğunu hissetmektedir ve onların kişiliklerini ve gereksinimlerini kabul ederek, her çalışana ayrı ayrı ilgi göstermektedirler.⁶⁰ Kişiyeye yönelik liderler astlarına görevlerini yaparlarken daha fazla özgürlük sağlarlar.⁶¹ İşe yönelik liderler üretimi ve işin tekniğini ön planda tutmaktadır. Çalışanlarını örgütün amaçlarını yerine getirmek için gerekli araçlar olarak görürler.⁶² İşe yönelik davranış sergileyen liderler,

⁵⁶ Şimşek, Akgemci, Çelik, **age**, 174.

⁵⁷ Eren, 2007, 438.

⁵⁸ Baysal, Tekarslan, **age**, 207.

⁵⁹ Koçel, **age**, 452.

⁶⁰ Hersey, Blanchard, Johnson, **age**, 81.

⁶¹ Gordon, **age**, 397.

⁶² Hersey, Blanchard, Johnson, **age**, 81.

departman işlerini planlamaya ve çalışanlarını yönetmeye daha fazla zaman ayırırlar.⁶³

Bu çalışmaya göre işe yönelik lider, grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkiye dayanan resmi otoritesini kullanan bir davranış gösterir. Buna karşılık kişiye yönelik lider, yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini arttıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışan ve izleyicilerin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir. Çalışmanın ulaştığı genel sonuç, kişiye yönelik bir liderlik davranışının daha etkin olduğudur.⁶⁴

2.3.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli

Robert Blake ve Jeane Mouton, Ohio ve Michigan Üniversitesi çalışmalarının varsayımları ve ulaştıkları sonuçları, “Yönetim Tarzı Matriksi (Managerial Grid) Modeli” olarak adlandırabilecek ve yöneticilerin davranışlarını açıklama ve değiştirmede kullanılacak bir matriks yapı haline getirmişlerdir. Bu model, liderin ilgi duyduğu iki temel boyut üzerine kurulmuştur. Bunlar, “üretime yönelik olma” ve “kişilerarası ilişkilere yönelik olma”dır. Bu boyutlar ile ilgili olarak bir matriks yapı ortaya atılmıştır. Buna göre dikey boyut liderin insan ilişkilerine duyduğu ilginin derecesini, yatay boyut ise üretime duyulan ilginin derecesini göstermektedir.⁶⁵

Şekil 2’de görüldüğü gibi, Blake ve Mouton beş temel liderlik tarzı tanımlamışlardır. 1,1 olan bir kişi, hem üretime hem de insanlara en az ilgi duymaktadır. 1,9 olan bir yönetici insanlara çok yüksek bir ilgi duymakta, fakat üretime çok daha düşük bir ilgi göstermektedir. 5,5 olan bir yönetici hiçbirisine maksimum ilgi duymamakla beraber, hem insanlara hem de üretime yönelik ilgiyi dengelemekte, her ikisine de ortalama ölçüde ağırlık vermektedir.⁶⁶ İşin yapısına göre çalışanların tatmin ve psikolojik huzurunu iş başarımı ile dengeleyen lider türüdür.⁶⁷ 9,9 olan bir yönetici; insanlar ve üretime yönelik maksimum ilgi sergilemektedir.⁶⁸

⁶³ Gordon, **age**, 397.

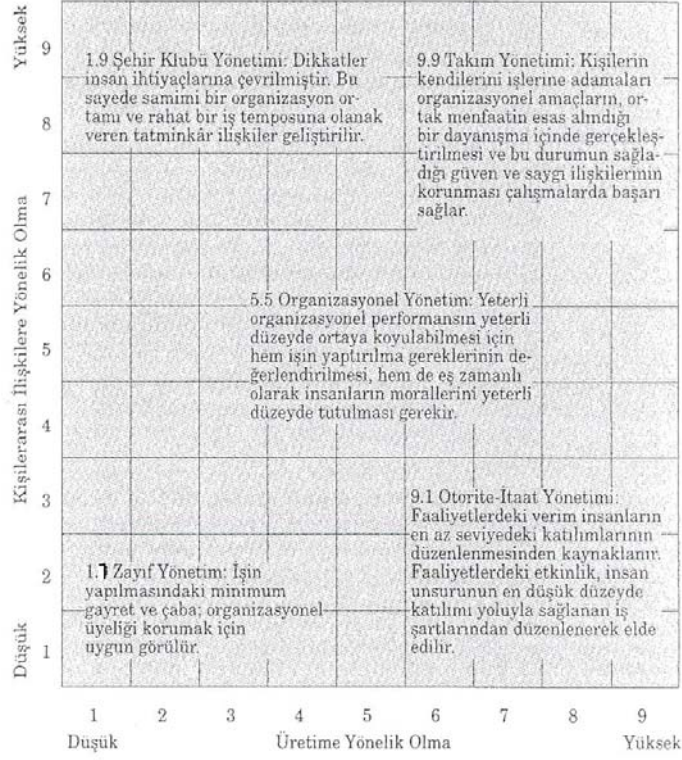
⁶⁴ **age**, 452.

⁶⁵ Şimşek, Akgemci, Çelik, **age**, 175.

⁶⁶ Hodgetts, **age**, 544.

⁶⁷ Erdoğan, **age**, 339.

⁶⁸ Hodgetts, **age**, 544.



Şekil 2: Yönetim Tarzı Matriksi

Richard M. Hodgetts, **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama**, 2. bs., (İstanbul:Beta, 1999), 545.

Liderlikle ilgili olarak yapılan çoğu araştırmadan farklı olarak Blake ve Mounon, yönetim tarzı matriksinin etkili yöneticiler yetiştirmek için yararlı bir araç olduğunu kanıtlamışlardır. Çoğu şirket kendi oryantasyonlarını yeniden yönlendirmesi bakımından böyle bir eğitimi yararlı bulmuştur. Örneğin; üretim tarafıyla daha çok ilgili 9,1 bir yönetici olmakla insan tarafına daha çok ilgili 1,9 bir yönetici olmak farklı şekillerde gerçekleşecektir.⁶⁹

Yönetim tarzı matriksi ile Ohio State çalışmaları arasında önemli bir fark bulunmaktadır. Yönetim tarzı matriksi, yöneticilerin değer ve hislerini ölçen tutumsal bir model iken, Ohio State çalışmaları tutumlar yanında davranışları da içermektedir.⁷⁰

Ancak, uygulamalı araştırmaların bu modeli fazla desteklememesi, onu araştırmacılar ve teorisyenler nezdinde tartışmalı hale getirmiştir.⁷¹

⁶⁹ age, 544.

⁷⁰ Hersey, Blanchard, Johnson, age, 89.

⁷¹ Koçel, age, 453.

2.3.2.4. McGregor'un X ve Y Kuramı

Lider davranışlarını açıklamak için geliştirilen bir diğer popüler teori de McGregor tarafından geliştirilen X ve Y kuramıdır. McGregor, izleyiciler için oluşturulan lider davranışlarının bu iki varsayımdan birinin kullanılarak uygulandığını öne sürmüştür.⁷² Douglas McGregor tarafından geliştirilen X ve Y kuramı, aslında klasik kuramların insanı nasıl gördüklerini ortaya koymakta ve insancıl açıdan nasıl görülmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu yüzden X ve Y Kuramı doğrudan bir liderlik kuramı sayılmayabilmektedir. Ama bu kuram, yönetimin iş görene bakış açısının değişmesine yol açtığı için de liderlik kuramı sayılabilir. X ve Y Kuramı, tek boyutlu bir kuramdır. Yalnızca, iş görenin doğasının ne olduğunu ve ona nasıl liderlik yapılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bunun için de iş gören için eski ve yeni iki görüşü birbiri ile karşılaştırmaktadır.⁷³ X ve Y Kuramı'na yapılan eleştiri, liderliğin tek boyutta kalamayacağı, başka boyutlarının da olduğudur.⁷⁴ Bu varsayımlardan ilki olan X teorisi, liderliğin geleneksel direktif stiliyle ilişkilendirilmiştir.⁷⁵

McGregor'a göre, klasik yönetim kuramlarının iş görene ilişkin görüşü X Kuramını oluşturmaktadır.⁷⁶ Bu kuramın görüşleri şunlardır:

Çoğu insan doğası gereği çalışmaktan hoşlanmaz ve elverdiğince çalışmaktan kaçınır.⁷⁷

İnsanlar çalışmayı sevmedikleri için; çalışmaya zorlanmalı, kontrol edilmeli, yönlendirilmeli ya da korkutulmalıdır, aksi takdirde örgütsel amaçların başarılması için gerekli eforu sarf etmeyeceklerdir.⁷⁸

Çoğu insan sorumluluktan kaçmak için yönetilmeyi tercih etmektedir, daha az hırsa sahip olarak iş güvencesini her şeyin üzerinde tutmaktadırlar.⁷⁹

Kalıtıl olarak ben-merkezcildir, örgütsel isteklere ilgisizdir.⁸⁰

Doğal olarak değişmelere direnir.⁸¹

⁷² Callahan , Fleenor, Knudson, **age**, 170.

⁷³ Başaran, **age**, 58.

⁷⁴ **age**, 59.

⁷⁵ Callahan, Fleenor, Knudson, **age**, 170.

⁷⁶ Başaran, **age**, 58.

⁷⁷ Callahan, Fleenor, Knudson, **age**, 170.

⁷⁸ **age**, 170.

⁷⁹ **age**, 170.

⁸⁰ Başaran, **age**, 58.

⁸¹ **age**, 58.

Kolayca aldatılabilir, çok parlak değildir, şarlatan ve demagogların tuzağına düşmeye hazırdır.⁸²

Yönetim, bir örgütün üretim kaynakları olan para, gereçler, araçlar ve iş görenleri ekonomik sonuçlar için örgütlemekle sorumludur.⁸³

Yönetim, örgütün isteklerine uydurmak için iş görenleri yönlendirme, güdüleme, denetleme ve onların davranışlarını değiştirme sürecidir.⁸⁴

Yönetimin bu etkin girişimi olmaksızın, iş görenler edilgen olabilirler, bundan da ötede, örgütsel isteklere direnebilirler. Bu yüzden iş görenler, zorlanmalı, ödüllendirilmeli, cezalandırılmalı, denetlenmeli; böylece etkinlikleri yönetilmelidir.⁸⁵

Bu görüşe göre liderlik, etkilenmeye doğası hazır olan insanların yüksek etki içeren yollarla, amaca yönlendirilmesi olmaktadır.

McGregor yukarıdaki klasik görüşe karşı, yeni görüş olarak adlandırdığı Y Kuramı'nın yerleşmesi gerektiğini savunmuştur. Y Kuramının görüşleri de özetle şunlardır:

İnsanlar çalışmayı dinlenme ya da oyun oynama isteği kadar doğal bulurlar ve onların işteki tutumları deneyimleri ile ilişkilidir.

Örgütün amaçlarına ulaşabilmesini sağlamak amacıyla kişilerin cezalar ile tehdit edilmesine gerek yoktur, kişiler amaçlara ulaşmak için kendilerini yönlendirecek ve kontrol edeceklerdir.

İnsan öğrenmek istemektedir ve gerekli koşullar sağlanır ise sorumluluğu zorla değil, isteyerek almaktadır.⁸⁶

Kişinin amaçlara yönelmesi, ödülün yanı sıra başarı ihtiyacının da tatminine yöneliktir.

Kişilerin yaratıcılık, yenilik bulma gibi özellikleri toplumda sınırlı sayıda kişiye verilmiş olmayıp, geniş bir biçimde yayılmıştır.⁸⁷

2.3.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Rensis Likert, Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırma Enstitüsü yönetmeni iken, 1950'li yıllarda yaptığı çalışmalara dayanarak liderlikte Sistem 4 Modelini, öteki

⁸² age, 58.

⁸³ age, 58.

⁸⁴ age, 58.

⁸⁵ Başaran, age, 58.

⁸⁶ Kossen, age, 204.

⁸⁷ Şimşek, Akgemci, Çelik, age, 177.

adıyla Destekçi Liderlik Kuramı'nı geliştirmiştir. Tek boyutlu bir kuramdır. Kümenin etkililiğini liderin liderlik biçimine bağlamaktadır.⁸⁸

Yöneticilerin davranışları dört grup altında toplanabilir. Her grup belirli varsayımları ve belirli davranışları içerir. Bu dört grup ve özellikleri Tablo 2'de özetlenmiştir.⁸⁹

Tablo 2: Likert'in Sistem 4 Modeli

Önderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsöver 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 kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez.	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hisseder.
3.Üstün astlarla olan ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır, onları kullanır.

Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 11. bs. (İstanbul:Arıkan, 2007), 448.

4 sistem şu şekilde özetlenebilmektedir:⁹⁰

Sistem 1: Sömürücü (istismarcı) Otokratik: Takım çalışması yoktur. Astlarda biçimsel olmayan gruplar oluşur. Gruplar lidere karşı çalışır. Üretim orta seviyededir.

Sistem 2: Yardımsöver Otokratik: Takım çalışması yoktur. Astlarda biçimsel olmayan gruplar oluşur, lidere bazen direnirler.

⁸⁸ Başaran, *age*, 61.

⁸⁹ Koçel, *age*, 455.

⁹⁰ Özen Kutanis, *age*, 130-131.

Sistem 3: Katılımcı: Takım çalışması yolu açıktır. Biçimsel olmayan gruplar oluşsa da örgüt amaçlarına kısmen karşı gelme / destekleme yüzünden üretim iyidir.

Sistem 4: Demokratik: Hedeflere ancak takım çalışması ile varılabilir. Biçimsel olmayan grup oluşsa da biçimsel gruptan kopuk değildir. Örgütteki tüm sosyal güçler, örgüt amaçlarına erişmeye çalışır.

Likert'in araştırmaları, verimliliği yüksek grupların Sistem 3 ve Sistem 4 tipi bir yönetim altında olduklarını, verimliliği düşük grupların ise Sistem 1 ve Sistem 2 tipi bir yönetim altında olduklarını göstermiştir.⁹¹

2.3.3. Durumsallık Kuramları (Contingency Model)

Özellikler kuramı ve davranışsal kuramın liderlik konusunun karmaşıklığını açıklamada yetersiz kaldığı görüldükten sonra araştırmacılar liderliğin durumsal yönüne dikkat çekmişlerdir. Araştırmacılar, liderlerin grup yada örgüt üzerinde etkinlik sağlayabilecek özellik ve davranışlarının meydana geldiği durumları incelemiştir.⁹² En etkili olma stratejisi durumdan duruma farklılık göstermektedir. Fred Fiedler tarafından geliştirilen bu yaklaşım, “durumsallık yaklaşımı” olarak isimlendirilmiştir.⁹³ Bu teorilerin genel varsayımı değişik koşulların değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir. Dolayısıyla liderlik olayını açıklamaya çalışan bir teori bu “koşullar” değişkenini de modelin bir parçası yapmak zorundadır.⁹⁴ Bu nedenle en iyi liderlik tarzından değil, herhangi bir durumda hangi tarzın en etkin olduğundan söz edilebilir.⁹⁵

Bu yaklaşım “vaziyeti idare etme” yaklaşımı değildir. Tam tersine, her farklı durumda bulunan kişi için farklı bir “idarecilik” tarzı öneren ve son derece uygulamaya dönük bir yaklaşımdır.⁹⁶

Durumsallık kuramları şöyledir:

- Fred Fiedler' in Etkin Liderlik Kuramı
- Hersey- Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı

⁹¹ Koçel, **age**, 455.

⁹² Steers, Porter, Bigley, **age**, 170.

⁹³ Robert A. Baron, **Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work**, (Allyn and Bacon, 1983), 472.

⁹⁴ Koçel, **age**, 456.

⁹⁵ Baysal, Tekarslan, **age**, 217.

⁹⁶ Sabuncuoğlu, Tüz, 1995, 187.

- Amaç- Yol Kuramı
- Çok Bağlantılı Liderlik Modeli
- Vroom- Yetton'un Liderlik Yaklaşımı

Bu yaklaşımın ilk eksikliği, modelin teorik bir yönlendirmeden yoksun oluşu şeklinde görülmektedir. Model bazı araştırma sonuçlarına bağlı olarak geliştirilmiş, teorik bir formül veya şemanın üzerine oturtulamamıştır. Böyle olunca da etkin liderin saptanması için bir formül geliştirilememiştir.⁹⁷

2.3.3.1. Fred Fiedler' in Etkin Liderlik Kuramı

Eskiden hem insana ilgi hem de yapıyı harekete geçirme yönelim biçimlerinin, değişik koşullar altında etkili oldukları gözlemlenmiştir; ve bu nedenle, bu değişikliği açıklayabilecek bir tür önderlik modeline gereksinim duyulmuştur. Fred E. Fiedler ve meslektaşlarının yıllar süren araştırmaları bu ilişkiyi aydınlatmaya başlamış ve bu araştırmanın sonucunda, önderlik etkinliğine ilişkin durumsallık modeli geliştirilmiştir. Fiedler, önderin etkinliğinin, işgören yönelimi ile üç ek değişkenin etkileşimi sonucu olarak belirlendiğini göstermektedir. Modelin adı, önderin etkinliğinin tüm bu değişkenler arasındaki ilişkiye göre durumsal olduğu olgusuna dayanmaktadır.⁹⁸ İçinde bulunulan duruma göre etkili olabilecek liderlik tarzları değişiktir.⁹⁹ Fiedler'a göre; üç ana durumsal değişken liderin etkinliğini saptamaktadır:¹⁰⁰

Lider ile üyeler arasındaki ilişkiler (leader- member relations), başarılacak işin niteliği (task structure), liderin mevkiye dayanan yetkisinin derecesi (position power).¹⁰¹ Bu üç değişken aşağıda açıklanmıştır:¹⁰²

Lider- üye ilişkileri (leader- member relations): Liderler grup üyeleri ile iyi ilişkiler içinde iseler, onlar tarafından sayılıyorsa ve güvenlerini kazanmışlarsa daha fazla güç ve etkileme imkanına sahiptirler.

Güç Durumu (position power): Liderler grup üyelerini işe alabiliyor ve işten çıkartabiliyorsa veya cezalandırıp ödüllendirebiliyorsa daha fazla güce sahip demektir.

⁹⁷ Erdoğan, **age**, 346.

⁹⁸ Keith Davis, **İşletmede İnsan Davranışı**, 3. bs., (İstanbul: İ.Ü. Yayın, 1988), 157.

⁹⁹ Baysal, Tekarslan, **age**, 219-220.

¹⁰⁰ Hodgetts, **age**, 546.

¹⁰¹ Sabuncuoğlu, Tüz, 1995, 187-188.

¹⁰² Baysal, Tekarslan, **age**, 219-220.

İşin yapısı (task structure): Son derecede fazla belirlenmiş yani adım adım işin nasıl yapılacağı belirlenmiş işlevler, böyle belirlenmemiş işlevlerle uğraşan liderlere nazaran daha fazla güç kazandırır.

Bu üç değişkenin birleşmesi sonucunda liderin karşısına sekiz değişik durum çıkar.¹⁰³

Fiedler liderler için otoriter ve demokratik terimlerini kullanmamıştır. Liderleri LPC (Least Preferred Co-worker: en az tercih edilen iş arkadaşı) değerine göre sınıflamıştır.¹⁰⁴ Bazı yöneticiler en az tercih edilen iş arkadaşını çok olumsuz değerlemişler, yani düşük LPC değeri. Böyle kişiler, çoğu araştırmaların gösterdiği gibi göreve yöneliktir. Kim bir görevin tamamlanmasını engellerse bu gibi kişiler tarafından olumsuz değerlendirilir. Düşük LPC değerine sahip kişiler doğrudan göreve yönelik lider davranışı gösterme eğilimindedir. Kişisel ilişkiler ve sorunlar için pek ilgi göstermezler. Yüksek LPC değerinde lider görevden ziyade ilişkiye yöneliktir.¹⁰⁵ Fiedler liderlerin işe yönelik ya da ilişkiye yönelik olduklarına inanmaktadır.¹⁰⁶

Fiedler sonuçta, liderlikteki üç değişkenin sekiz kombinasyonunu açıklamaya gider. Lider ve üye arasındaki ilişki iyi ve kötü olabilir. Görevler yapıklı veya yapısız olabilirler ve pozisyon gücü güçlü veya kuvvetsizdir. Fiedler, liderlikteki bu sekiz kategoriyi ve onun iki tip liderini kullanarak insan ilişkilerine yüksek ve düşük düzeyde önem veren 800'den fazla grubun çalışmalarını inceleyerek en etkili lider tipini bulmaya çalışmıştır. Fiedler'in bulgularına göre insan ilişkilerine düşük düzeyde yer verenler, görev merkezli yetkili kişi olup, olağanüstü durumlarda en etkili olabilmektedirler. İnsan ilişkilerine yüksek düzeyde önem veren liderler ise, işgören merkezli kişiler olup, olağan ortamlarda, güç ve yetkinin normal koşullarda kullanıldığı yerlerde daha çok etkili olmaktadır.¹⁰⁷

Fiedler'in araştırmasının özü; her liderlik tarzının bulunduğu ortama bağlı olarak etkili olabilmesidir.¹⁰⁸ Diğer bir deyimle yaratılan her yeni durum lider etkinliği için liderin iş görene olan tutumunu değiştirmektedir.¹⁰⁹

¹⁰³ Sabuncuoğlu, Tüz, 1995, 187-188.

¹⁰⁴ Özen Kutunis, *age*, 132.

¹⁰⁵ Baysal, Tekarslan, *age*, 219.

¹⁰⁶ Kinicki, Kreitner, 2006, 353.

¹⁰⁷ Şerif Şimşek, Tahir Akgemci, Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 2. bs., (Ankara: Nobel, 2001), 183.

¹⁰⁸ Hodgetts, *age*, 546.

¹⁰⁹ Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, 473.

Fiedler' in modeli üç nedenden dolayı önemlidir:¹¹⁰

- Temelde etkinliği vurgular.
- Hiçbir liderlik tarzının en iyi olmadığını ve yöneticinin duruma adapte olması gerektiğini gösterir.
- Yönetimi, lideri ve durumu eşleştirmesi için cesaretlendirir.

2.3.3.2. Hersey- Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı

Durumsal Liderlik Kuramı, Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından geliştirilmiştir.¹¹¹ Bu model içerisinde tanımlanan görev davranışı ve ilişki davranışı Ohio State Üniversitesi çalışmalarındaki ilişkiye yönelik ve yapıya yönelik liderlik davranışları ile benzerlik göstermektedir.¹¹² Buradaki ilişki davranışı, psikolojik ve kolaylaştırıcı olarak çift yönlü iletişime gönderme yapmaktadır. Görev davranışı ise tek yönlü iletişime gönderme yapmaktadır yani lider her takipçinin neyi, nerede, ne zaman ve nasıl yapması gerektiği konusunda bilgi vererek görevin tamamlanmasını sağlamaktadır.¹¹³ Bu teoriye göre liderin verimliliği, takipçilerinin isteklilik seviyelerine bağlıdır. Burada kullanılan isteklilik, takipçilerin becerisi ve bir işi tamamlamada gösterdikleri gönüllülükleri olarak ifade edilebilmektedir. Gönüllülük; güven, bağlılık ve motivasyonun bir kombinasyonudur.¹¹⁴

Bu kurama göre dört temel liderlik davranışı bulunmaktadır. Bunlar; yüksek görev ve düşük ilişki, yüksek görev ve yüksek ilişki, yüksek ilişki ve düşük görev ve de düşük ilişki ve düşük görev olarak isimlendirilmiştir. Bu dört davranış şeklini, birer liderlik stili olarak görmekten ziyade takipçiler tarafından algılanan davranış şekilleri olarak ele almak gerekmektedir.¹¹⁵ Şekil 3'te bu model daha açık bir biçimde gösterilmektedir:¹¹⁶

¹¹⁰ Hodgetts, **age**, 548.

¹¹¹ Kinicki, Kreitner, 2006, 357.

¹¹² Hersey, Blanchard, Johnson, **age**, 104.

¹¹³ Callahan, Fleenor, Knudson, **age**, 181.

¹¹⁴ Kinicki, Kreitner, 2006, 357.

¹¹⁵ Hersey, Blanchard, Johnson, **age**, 104.

¹¹⁶ **age**, 104.



Şekil 3: Hersey- Blanchard'ın Durumsal Liderlik Davranış Şekilleri

Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, Dewey E. Johnson, **Management of Organizational Behavior**, 9. bs. (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2008), 104.

Takipçilerin isteklilik seviyesi düşük ise liderler “anlatma stili” ’ni (direktif verme, rehberlik etme) uygularlar. Bu stil, yüksek görev-düşük ilişki kombinasyonudur. Takipçilerin isteklilikleri arttıkça liderin kullandığı stil sırasıyla, ikna edici-açıklayıcı (yüksek görev-yüksek ilişki), katılımcı (problem çözücü ve destekleyici) yani yüksek ilişki- düşük görev ve görevlendirme (gözlemlene) yani düşük görev-düşük ilişki şeklinde olmaktadır.¹¹⁷

2.3.3.3. Amaç- Yol Kuramı

Amaç- yol teorisi, 1970’li yıllarda Martin Evans ve Robert House tarafından geliştirilmiştir.¹¹⁸ Robert House, motivasyondaki beklenti modeline dayanarak liderin etkinliği için Amaç- Yol kuramını savunmuştur. Amaç- yol kuramının bakış açısına göre, liderin temel rolü takipçilerinin motivasyonunu güçlendirmektir.¹¹⁹ Çoğu liderlik araştırmacıları için Amaç- Yol Kuramı yüksek derecede önem teşkil etmektedir. Bunun bir nedeni, teorinin izlenecek en iyi yolu önermemesidir. Bunun yerine, belirli yöneticilere, duruma en uygun liderlik tarzını seçmeleri önerilmektedir.¹²⁰

¹¹⁷ Kinicki, Kreitner, 2006, 358.

¹¹⁸ Özkalp, Kirel, **age**, 291.

¹¹⁹ Nelson, Quick, **age**, 373.

¹²⁰ Hodgetts, **age**, 549.

Bu modelde, liderin izleyicileri nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçların nasıl algılandığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır. Buna göre liderlerin örgütsel amaçlara erişmek, işyerinde iş tatminini gerçekleştirmek ve astlarını güdülemek bakımından etkinlikleri olan kimseler olduğu temel varsayımından hareket edilmektedir.¹²¹

Amaç- Yol Kuramı, esas itibariyle, liderin gösterdiği davranışın astların motivasyonu, tatmini ve performansları üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır.¹²²

Bu kurama göre liderler dört liderlik stili benimsemektedir.¹²³

Yönlendirici Liderlik: Bu stilde liderler çalışanlarının işlerini planlar, organize eder ve koordinasyonu sağlamaktadır.

Destekleyici Liderlik: Liderler çalışanlarını desteklemeye ve onlara yakınlık göstermeye yoğunlaşmaktadır.

Katılımcı Liderlik: Bu stilde liderler çalışanlarıyla bilgiyi ve yapılan işin sonuçlarını paylaşmaktadırlar.

Başarıya Yönelik Liderlik: Liderler zorlu hedefler belirlemeye ve performansını arttırmaya yönelik bir stil benimsemektedirler.

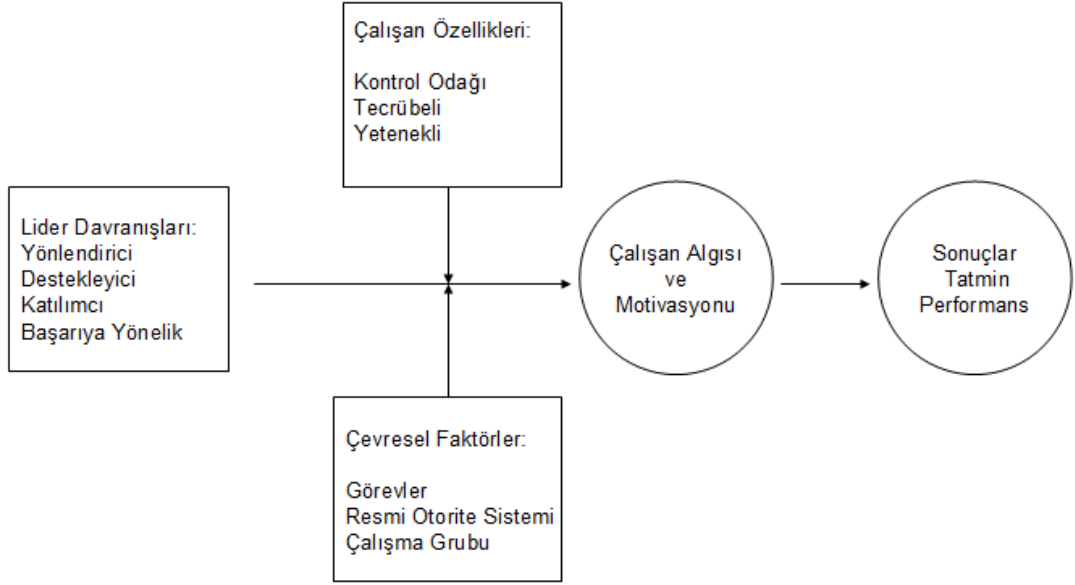
Yol- amaç teorisi içerisindeki durumsallık faktörleri şöyledir: Çalışanların kişisel özellikleri, çevre baskısı ve talepler.¹²⁴ Yol- Amaç teorisi Şekil 4'te gösterilmektedir.

¹²¹ Eren, 2007, 455.

¹²² Koçel, **age**, 460.

¹²³ Baron, **age**, 472.

¹²⁴ Gibson ve diğ., **age**, 313.



Şekil 4: Yol-Amaç Teorisi

James L. Gibson ve diğ., Organizations: Behavior Structure Processes, 11. bs. (Mc Graw Hill, 2002), 314.

2.3.3.4. Çok Bağlantılı Liderlik Modeli

Ohio liderlik çalışmalarının ortaya çıkarttığı insana önem verme ve yapıyı işletme liderlik boyutlarına G.A. Yukl, otokratik-demokratik boyutunu da ekleyerek Çok Bağlantılı Liderlik Modelini geliştirmiştir. İki boyuta eklene otokratik-demokratik üçüncü boyut, liderlerin liderlik biçemlerini göstermeye yardımcı olmaktadır.¹²⁵

Bu kurama göre bir lider, yapıyı işletmeye yüksek önem verdiğinde otokrat olmayabilir ya da insana yüksek derecede önem verdiğinde demokratik olmayabilir. Böylece bir lider, insana önem verme ve yapıyı işletme boyutlarında otokratik veya demokratik davranarak liderlik biçimini belirlemiş olur.¹²⁶

Bu modele göre bir lider etkililiğini arttırmak için şunları yapabilir:¹²⁷

İzleyenlere önem vererek, onları amaca güdüleyebilir.

İzleyenleri kararlara katarak, demokratik davranabilir.

Yetiştirme yoluyla izleyenlerin yetersizliklerini ortadan kaldırabilir.

Göreve önem vererek izleyenlerin görevlerini açık olarak örgütleyebilir.

¹²⁵ Başaran, age, 74.

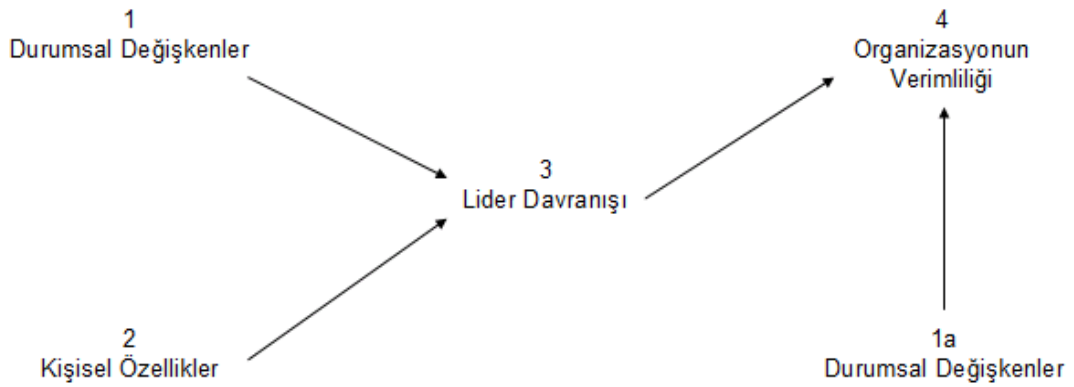
¹²⁶ age, 74.

¹²⁷ age, 74.

2.3.3.5. Vroom- Yetton'un Liderlik Yaklaşımı

Victor H. Vroom ve Philip W. Yetton, 1970'li yılların başlarında, çeşitli özgün karar verme durumları için hangi düzeyde katılım gerektiren bir liderlik tarzının daha etkin olacağını saptamaya ağırlık veren durumsal bir liderlik karar verme yaklaşımı geliştirmişlerdir.¹²⁸ Yani karar verme durumda takım üyelerinin katılımının ne ölçüde olması gerekliliğine ilişkin normatif bir model oluşturmuşlardır.¹²⁹

Şekil 5'te Vroom- Yetton'un Liderlik Araştırmasında yer alan önemli değişkenler şematik olarak gösterilmiştir:¹³⁰



Şekil 5: Vroom – Yetton'un Liderlik Modeli

Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, Dewey E. Johnson, **Management of Organizational Behavior**, 9. bs. (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2008), 101.

Model şunu varsaymaktadır: Takipçiler, zaman, iş talebi gibi durumsal değişkenler (1), deneyim, iletişim becerileri gibi liderin kişisel özellikleri (2) ile etkileşime girerek lider davranışını (3) oluştururlar, lider davranışı da liderin kontrol alanı dışında yer alan ekonomik koşullar, rekabet gibi diğer durumsal değişkenler (1a) ile birlikte organizasyonun verimliliğini (4) etkiler.¹³¹

Vroom & Yetton'un Lider Katılım Modeli'nde liderlik davranışları ile karar almaya katılım ilişkilendirilmektedir. Örgütteki görev yapıları tekdüze ve tekdüze olmayan farklı faaliyetleri gerektirdiğinden, lider davranışları da görev yapısını yansıtacak

¹²⁸ Baysal, Tekarslan, **age**, 237.

¹²⁹ Robert Albanese, David D. Van Fleet, **Organizational Behavior: A Managerial Viewpoint**, (The Dryden Press, 1983), 307.

¹³⁰ Hersey, Blanchard, Johnson, **age**, 101.

¹³¹ Hersey, Blanchard, Johnson, **age**, 100.

şekilde uyarlanmalıdır. Bu modele göre tanımlanmış beş karar verme tarzı bulunmaktadır.¹³²

Lider, elindeki bilgilerle karar alır.

Lider, astlarından aldığı bilgilerin ışığında bir karar alır.

Lider, astların da fikirlerini alır ve çözüme varır.

Lider, astlarıyla grup ortamında fikir alışverişi yapıp, kararı kendisi alır.

Lider, astlarıyla grup ortamında tartışır ve karar grubun fikir birliğiyle alınır.

Lider bu yaklaşımlardan en iyi olanını belirlemek için yedi temel sorunun cevabını aramaktadır, bu sorulara verdiği cevaplar doğrultusunda en uygun karar verme tarzını belirlemektedir.¹³³ Bu sorular şöyledir.¹³⁴

Soru A: Yüksek kaliteli bir karara mı ihtiyaç var?

Soru B: Kararı alabilmek için yeterli bilgiye sahip miyim?

Soru C: Problem yapılandırılmış mı?

Soru D: Astların kararı kabul etmesi uygulama için hayati önem taşıyor mu?

Soru E: Eğer kararı tek başıma verirsem, bunun astlar tarafından kabul edilmesi olası mı?

Soru F: Bu problemin çözümü yoluyla alınmış örgütsel amaçları astlar paylaşırlar mı?

Soru G: Alınan kararın uygulanması sonucunda astlar arasında çatışma çıkması muhtemel mi?

Bu model bir durumsallık modelidir, çünkü liderin davranışları, sorular arasındaki bağlantı ve sorulara verilen cevaplara göre durumun değerlendirilmesi şartına bağlıdır.¹³⁵

2.3.4. Modern Liderlik Kuramları

Çağımızda işletmeler globalleşen bir dünyanın kuruluşları şekline dönüşmüşlerdir. Rekabet ulusal düzeyden uluslar arası düzeye çıkmış, pazarlar olgunlaşmış, teknolojik gelişmeler hızlanmış, bir çok firmalar büyüyerek yeni ürün hatları

¹³² “Geçmişten Günümüze Liderlikte Teorik Yaklaşımlar”, Pamukkale Üniversitesi, http://www.pau.edu.tr/pau20/asp_download.aspx?id=66 [21.11.2009].

¹³³ Baron, **age**, 479.

¹³⁴ **age**, 479.

¹³⁵ Hersey, Blanchard, Johnson, **age**, 105.

oluşturmuşlardır, bunun sonucu olarak pek çok sanayide artan rekabet firmaları da artan karmaşıklığa ve belirsizliğe sürüklemiştir.

Liderler, değişen dış çevresel ve örgütsel koşul ve sorunlarla başa çıkmak için girişimci, kaynak dağıtıcı, müzakere edici, motive edici, ilham verici, politika yapıcı, yol gösterici, baş destekleyici rollerini oynayarak stratejik ve genel olan sorunlara eğilip işletme yöneticilerini yönlendirmek zorunda kalmaktadırlar.¹³⁶

1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik yazımında klasik ve geleneksel lider davranış biçimleri yanında, J.M. Burns ve B.M. Bass'ın yaptıkları araştırmalarda yeni bir ayırımın yapılmasının zorunlu olduğuna işaret etmişlerdir. Bu ayırım, geleneklere ve geçmişe daha Transaksiyonel liderlik ile; geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük Transformasyonel liderlik biçimleridir.¹³⁷ Bunların yanı sıra modern liderlik kuramları içerisinde Karizmatik Liderlik ve Kültürel Liderlik de yer almaktadır.

2.3.4.1. Transaksiyonel (Etkileşimsel) Liderlik

Transaksiyonel liderlik, çalışanların rollerini belirleme ve performanslarına bağlı olarak ödüllendirme yoluna gitmeye odaklanmıştır. Bununda ötesinde, transaksiyonel liderlik amaçların belirlenmesi, belirlenen amaçlara ulaşmadaki sürecin gözlemlenmesi ve astların belirlenen amaca ulaşma seviyelerine göre ödüllendirilmesi ya da cezalandırılması gibi çeşitli temel yönetim aktivitelerini de kapsamaktadır.¹³⁸ Lider astlarına istenen sonuçlara nasıl ulaşmaları gerektiğini tanımlar: daha kaliteli çıktı almak, satış ve servisleri arttırmak, maliyetleri düşürmek gibi. Lider neler yapılması gerektiği ile ilgili astları yönlendirirken onların kendi özelliklerini ve itibar görme ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurur. Transaksiyonel liderlik davranışı çerçeve olarak Amaç- Yol teorisininin yaklaşımını kullanmaktadır.¹³⁹

Transaksiyonel liderler, geçmişten gelen faaliyetleri (Pazar payını arttırma, karı arttırma, maliyetleri düşürme gibi) iyileştirmek şeklinde iş yaptırma yolunu tercih ederler. Geçmişte olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme yönünde, bunları gelecek

¹³⁶ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon** (İstanbul: Beta, 1996), 402.

¹³⁷ Eren, 2007, 460.

¹³⁸ Kinicki, Kreitner, **age**, 359.

¹³⁹ Gibson ve diğ., **age**, 339.

nesillere bırakma yönünde yararlıdır. Ancak yaratıcılık ve yenilik yönü azdır.¹⁴⁰ Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenmektedirler.¹⁴¹ Başarı grafiği normal artış gösterir. Atılım yoktur. Durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlara uygundur.¹⁴²

Transaksiyonel liderler, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma bakımından çok yararlı hizmetlerde bulunurlar. Durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlarda transaksiyonel liderlik biçimi etkili olmaktadır.¹⁴³

2.3.4.2. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik

Dönüşümcü liderlik anlayışına göre, lider izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir. Dönüşümcü lider, organizasyonları değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir. Bu da liderin vizyon sahibi olması ve vizyonu izleyicilere kabul ettirmesi ile mümkündür. Yani vizyon örgütsel yaşamı anlamlı hale getirir, çalışanların heyecanını körükler. İzleyicilerin, amaçlara ulaşma konusunda kendilerine güven duymalarını sağlar. Kendisi izleyicileri için bir rol modeli olur. İzleyicilerin kendilerini adama düzeylerini yükseltir.¹⁴⁴ Transformasyonel liderler aşağıda yer alan karakteristik özellikleri paylaşmaktadırlar:¹⁴⁵

Kendilerini değişimci olarak tanımlamaktadırlar.

Cesaretlidirler.

Astlarına inanırlar.

Değer odaklıdırlar.

Hayat boyu öğrencilerdir.

Zorlukların, belirsizliklerin ve kesin olmayan durumların üstesinden gelebilme becerisine sahiptirler.

Vizyon sahibidirler.

¹⁴⁰ Sabuncuoğlu, Tüz, 1996, 189.

¹⁴¹ Eren, 2007, 460.

¹⁴² Sabuncuoğlu, Tüz, 1996, 189.

¹⁴³ Eren, 2007, 462.

¹⁴⁴ Koçel, age, 462.

¹⁴⁵ Luthans, age, 285-286.

Bireysel bilgisayarlar konusunda devrim yaratmış bulunan Apple firmasının sahibi ve yöneticisi Steven Jobs, reformcu, değişimci ve yenilikçi bir kimlik sahibi olan transformasyonel lider örneğidir.¹⁴⁶

Atılımcı ve yenilikçi gelişme politikaları izleyen organizasyonlarda transformasyonel liderlik biçimi etkili olmaktadır.¹⁴⁷

2.3.4.3. Karizmatik Liderlik

Karizma, Yunan kökenli ve hediye anlamına gelen bir kelimedir. Karizmatik kelimesinin anlamı net olarak açıklanamamaktadır. Dolayısıyla halen karizmatik liderlik davranışını hangi özelliklerin belirlediği tam olarak cevaplanabilmiş değildir.¹⁴⁸

Karizmatik liderlik, eski bir liderlik konsepti olan ve kişisel özelliklerinin gücü sayesinde kişiler üzerinde olağanüstü bir etki yaratabilen bir liderlik türüdür. Karizmatik konseptin kökeni eski Yunanlılara ve İncil'in içindeki alıntılara dayanmasına rağmen, modern teorilerdeki yeri Robert House'nin çalışmalarına dayanmaktadır. Politik ve dini liderlerin analizlerinin yapılmasına bağlı olarak, House karizmatik liderlerin karakteristik özelliklerini; kendine güvenli ve astları tarafından güvenilen, yüksek beklentili ve ideolojik vizyon sahibi şekilde açıklamıştır. Karizmatik liderin astları kendilerini liderle ve liderin misyonuyla özdeşleştirmektedir, yüksek sadakat göstermekte ve lidere güvenmekte, liderin değer ve davranışlarını örnek almaktadır.¹⁴⁹

House'nin karizmatik liderlik teorisi (1977) karizmatik liderin karakteri, liderin davranışları ve de içerisinde bulunduğu durum ile ilişkilendirilerek geliştirilmiştir. Liderin karakteristik özellikleri olarak karizmatik liderler; güç sahibi, yüksek ölçüde kendine güvenli ve kendi doğrularını güçlü bir şekilde savunan liderlerdir. Davranış olarak karizmatik liderler, etkin (baskın) bir yönetim (liderin verdiği kararlarda astların güvenliğini arttırarak) oluşturmaya uğraşmaktadırlar, yapılan işe anlam kazandıran vizyonu dile getirmektedirler, astların hayranlık duyduğu arzu edilir davranışlar sergilemektedirler. Durum ile ilgili olarak ise, karizmatik liderlerin astlar için ideolojik olarak görevleri tanımlamaları gerektiği söylenebilmektedir. House,

¹⁴⁶ Eren, 2007, 461.

¹⁴⁷ age, 462.

¹⁴⁸ Gibson ve diğ., age, 336.

¹⁴⁹ Luthans, age, 283.

liderin karakterinin, davranışlarının ve durumun karizmatik liderler için çok önemli olduğunu, çünkü bu tip liderlerin astlarını olağanüstü derecede etkileme gücüne sahip olduğunu ileri sürmektedir. Karizmatik liderin astları lideri ve liderin görüşlerini genellikle sorgusuz bir şekilde kabul etmektedirler ve itaat etmeye gönüllüdürler.¹⁵⁰

2.3.4.4. Kültürel Liderlik

Kültürel liderlik, lider tarafından, örgütün misyon, amaç ve hedeflerinin oluşturulması ve sürdürülmesidir. Kültürel liderlik, liderin personelin sorumluluklarını, rollerini net olarak anlaması, bir toplum duygusunun oluşturulması ve sürdürülmesinde personele yardım etmesi sürecidir. Kültürel liderlik örgütteki bireyler tarafından paylaşılan, ideolojiler, inançlar, değerler ve normlarla çalışanların etkilenmesi sürecidir. Kültürel liderlik kültürel ve sembolik süreci kullanmayı içerir. Kültürel liderliği bir cümle ile tanımlamak güçtür. Ancak örgütsel aktörlerin etkileri, dinamik kültürel değerlerin etkisi ve bireylerin düşüncelerinin etkisiyle oluşan örgütsel kültürün lider tarafından işletilmesi olarak ifade etmek mümkündür. Kültürel liderlik işlerin kolaylaştırılması, liderin daha çok diyalog ortamını oluşturması sürecidir.¹⁵¹

Trice ve Beyer (1993), kültürel liderliğin temel unsurlarının belirli kültürel sonuçlarla ilişkili olduğunu ileri sürmüştür. Çalışanlar tarafından algılanan pozitif örgüt kültürü algısı ile liderlik davranışının ilişkili olduğu anlaşılmıştır. Özellikle proaktif liderlik davranışı ile pozitif örgüt kültürü algısının ilişkili olduğu kanıtlanmıştır.¹⁵²

Araştırmamızın bu bölümünde liderlik tanımı, fonksiyonları ve kuramları incelenmiştir. İlk olarak; liderlik tanımı, liderlik fonksiyonları ve lider ile yönetici karşılaştırılması konusu ele alınmış, daha sonra liderlik kuramları üzerinde durulmuştur. Sırasıyla özellikler kuramı, davranışsal kuramlar, durumsallık kuramları ve modern liderlik kuramları tartışılmıştır.

¹⁵⁰ Steers, Porter, Bigley, **age**, 180.

¹⁵¹ Bilal Yıldırım, “Eğitim Örgütlerinde Kültürel Liderlikle Meslek Ahlakı İlişkisi”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c.8, s.13(2005), <http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c8s13/makale/c8s13m3.pdf> [06.06.2011].

¹⁵² Lory Block, “The Leadership- Culture Connection: An exploratory Investigation”, **Leadership & Organization Development Journal**, c.24, s. 5/6 (2003): 331.

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı ve İşletme Yönetimindeki Önemi

İş tatmini ve örgütsel bağlılık, yöneticilerin çalışanları arasında geliştirmeye çaba gösterdiği iki önemli kavramdır. Katılımcı yönetim, iş tatmini ve bağlılığı arttırıcı bir yönetim şekli sergilemektedir. Yöneticiler, bu iki kavramı geliştirmek adına çalışanlarının şirkette alınan kararlara katılımını teşvik etmektedir.¹⁵³ Örgütsel bağlılık, hem kişisel bağlılık sonucunda çalışanların daha sıkı çalışarak örgütün amaçlarına ulaşmasını başarması hem de çalışanların örgütte çalışmaya devam etmeleri açısından çok önemlidir.¹⁵⁴

Örgütsel bağlılık, örgüt ve örgütün değerlerine karşı pozitif hisleri ifade etmektedir. Esasında, örgütsel bağlılığın ölçütü, kişinin değer ve inançlarıyla örgütün değerlerini ne derecede eşleştirdiğinin değerlendirilmesidir.¹⁵⁵ Örgüte bağlılık, kişinin örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte katılımının gücüdür. Bu tür bağlılığın öğeleri ise; örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir şekilde inanma ve onları kabullenme, örgüt yararına daha fazla çaba harcama isteği ve örgüt üyeliğini sürdürmek için güçlü bir istek duyma olarak belirlenmiştir.¹⁵⁶

Örgüte bağlılık, “çalışanların örgütün bir parçası olduğunu hissetmeleri ve kendilerini onunla bütünleştirmeleridir.” Bağlılık zorla olmaz, Kendi kendine işe dahil olma hissi uyarınca ortaya çıkar. Bazı uzmanlara göre, bağlılığı yaratan, yöneticilerin bireysel farklılıklara rağmen ortak bir örgüt kültürü yaratması durumudur.¹⁵⁷

¹⁵³ Nelson, Quick, **age**, 119.

¹⁵⁴ Kreitner, Kinicki, 2008, 166.

¹⁵⁵ James Boles ve diğ., “The Relationship of Facets of Salesperson Job Satisfaction with Affective Organizational Commitment”, **Journal of Business & Industrial Marketing**, c.22, s.5 (2007): 312.

¹⁵⁶ Mukaddes Örs ve diğ., “Antalya Tıp Fakültesi Hastanesi’nde, Antalya Sosyal Sigortalar Kurumu Hastanesi’nde ve Antalya Devlet Hastanesi’nde Çalışan Hekimler ile Hemşirelerin Örgütlerine Bağlılıklarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi”, **Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası**, c.56, s. 4 (2003) : 218, <http://acikarsiv.ankara.edu.tr/browse/875/1211.pdf?show> [06.07.2011].

¹⁵⁷ Fatma Ayanoglu Şişman, “İşletmelerde Yeniden Yapılanma Süreci ve Bunun Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (Bir Kamu Kuruluşunda Uygulama)”, (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2007), 89-90.

Örgütsel bağlılığın tanımı, boyutları, benzer kavramlarla ilişkileri kapsamlı ve tartışmalı bir konudur. Araştırmacılar kendi ilgi alanlarına göre kavramı farklı açılardan tanımlamışlardır. Buchanan (1974)'a göre örgütsel bağlılık, örgüte karşı duyulan bir ilgidir. Lee (1971) örgütsel bağlılığı, örgütle bütünleşme olarak tanımlar. McCaul ve arkadaşları (1985)'na göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte karşı sahip olduğu geniş çaplı bir davranış, örgüte karşı duygusal ve değer verme tepkisidir. Guatam ve arkadaşları da örgütsel bağlılığın, çalışanların örgütle olan ilişkilerini belirleyen psikolojik bir durum olduğunu ve örgütün bütününe olan bağlılığı ifade ettiğini belirtmektedirler.¹⁵⁸ Porter (1974) örgütsel bağlılığı şu şekilde tanımlamaktadır: Kişinin örgütün değer ve amaçlarına inanması ve kabul etmesi; ayrıca kişinin örgütte kalmak için güçlü bir arzuya sahip olmasıdır.¹⁵⁹

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların; örgüte sadakat duygusunun daha fazla olduğu, daha yüksek verimliliğe sahip olduğu ve sorumluluk almaya daha istekli olduğuna inanılmaktadır.¹⁶⁰ Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmakta, bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir.¹⁶¹ Dolayısıyla örgütsel bağlılığın, devamsızlık ve turnover oranı gibi sonuçlar için iyi bir tahmin edici olduğu sıklıkla görülmektedir.¹⁶² Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar; örgüt için faydalı olacaklarına inandıkları değişiklikleri kabul etmeye ve özümsemeye diğer çalışanlara oranla daha gönüllü olmaktadır.¹⁶³

Yapılan birçok araştırma, çalışana sağlanan kariyer gelişim olanakları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Örgütsel bağlılığın önemi; iş

¹⁵⁸ Ramazan Erdem, "Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma", **Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, c.2, s.2 (2007) : 67,

http://uvf.ulakbim.gov.tr/uvf/index.php?cwid=9&vtadi=TPRJ%2CTTAR%2CTTIP%2CTMUH%2CTOS%2CTHUK&c=google&ano=94214_c52b56dcaa8dface0776aee099d41edc [06.07.2011].

¹⁵⁹ Boles ve diğ., **age**, 312.

¹⁶⁰ Irena Hau-siu Chow, "Organizational Commitment and Career Development of Chinese Managers in Hong Kong and Taiwan", **The International Journal of Career Management**, c.6, s.4 (1994): 3.

¹⁶¹ Levent Bayram, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", **Sayıştay Dergisi**, s.59 (2005) : 125, <http://www.sayistay.gov.tr/dergi/icerik/der59m6.pdf> [06.07.2011].

¹⁶² Chow, **age**, 3.

¹⁶³ Darwish A. Yousef, "Organizational Commitment and Job Satisfaction as Predictors of Attitudes Toward Organizational Change in a Non- Western Setting", **Personnel Review**, c.29, s.5 (2000): 570.

tatmini ve iş bağlılığı gibi pozitif sonuçlarla ilişkili olmasıyla kanıtlanmıştır. Örgüt değiştirme tercihi, tüm örgütsel bağlılık boyutları ile negatif ilişkilidir.¹⁶⁴

3.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık, boyutları, geçmişi, ilişkili olduğu kavramlar ve sonuçları bakımından kapsamlı bir şekilde üzerinde çalışılan bir konudur.¹⁶⁵

Kişi, kendisi ve ailesi için başka bir örgütte daha iyi fırsatlara sahip olma olanağı bulunmasına rağmen, hala çalıştığı örgütte kalmakta ısrar ediyorsa burada bağlılık olduğu anlaşılabilir. Ancak, bir örgütte çalışma süresinin uzun olması, örgütsel bağlılığı ifade edebilmek için her zaman yeterli olmayabilmektedir.¹⁶⁶ İşgörenlerin örgüte bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini arttırarak örgüt için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Dolayısıyla bir örgütün, işgörenlerin örgüte bağlılığını arttırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır.¹⁶⁷ Örgütsel Bağlılığı etkileyen faktörler; kişisel faktörler, örgütsel – görevsel faktörler, durumsal faktörler ve diğer faktörler olarak sınıflandırılmaktadır.

3.2.1. Kişisel Faktörler

Kişisel- demografik faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkilerin varlığı literatürde yapılan pek çok araştırma neticesinde ortaya çıkmıştır. Bu konuda yapılmış olan araştırmalarda kişisel ve demografik faktörler olarak: yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, medeni hal örgütte çalışma süresi, pozisyonda bulunma süresi ve algılanan yeterlilik kavramları alınmıştır.¹⁶⁸

Meyer ve Allen, yaş ile zorunlu bağlılık arasındaki ilişkiyi yorumlamışlardır. Çalışanın örgüt içerisinde kalma süresi arttıkça, çalışanın örgütte daha iyi pozisyonlarda bulunma olasılığı da artmaktadır. Bunun yanında çalışanlar, örgütte neden bu kadar uzun bir süre kaldıkları konusunda bilişsel olarak kendilerini ikna

¹⁶⁴ Jon P. Briscoe, Lisa M. Finkelstein, “The “New Career” and Organizational Commitment”, **Career Development International**, c.14, s.3 (2009): 242.

¹⁶⁵ Joyce Elele, Dail Fields, “ Participative Decision Making and Organizational Commitment”, **Cross Cultural Management: An International Journal**, c.17, s.4 (2010): 372.

¹⁶⁶ Azmi Yalçın, Fatma Nur İplik, “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, c.14, s.1 (2005): 399, <http://sosyalbilimler.cukurova.edu.tr/dergi.asp?dosya=221> [06.07.2011].

¹⁶⁷ Bayram, **age**,134.

¹⁶⁸ Tuğba Tiryaki, “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri”, (Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), 124.

etmektedirler. Bu sınırlamanın bir sonucu olarak, mevcut örgütün çekiciliği artar ve bu çalışanın psikolojik bağlılığını artırır.¹⁶⁹

Demografik faktörler ayrıca bireyin psiko-sosyal özellikleri, başarı güdüsü, kontrol odağı, içsel motivasyon, çalışma değerleri, merkezi yaşam ilgisi gibi başlıklar altında incelenmektedir.¹⁷⁰

Kişisel faktörler, örgütsel hedef ve değerlerin benimsenmesi ve örgüt faaliyetlerinin sürekliliği açısından hayati bir önem taşımaktadır. Kişisel faktörler kapsamına iş beklentileri, psikolojik sözleşme de girmektedir.¹⁷¹

Yapılan araştırmalar bireylerin iş beklentilerinin gerçekleşme derecesinin bağlılıkla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Birey, örgüte kendi ihtiyaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmek için katılmaktadır. Bireyin yapacağı işin bu ihtiyaç ve hedefleri gerçekleştirmede bir araç olup olmayacağı konusunda beklentileri vardır. Bu beklentilerin örgüt tarafından karşılanabilme düzeyi örgüte bağlılığı etkilemektedir.¹⁷²

Psikolojik sözleşme, çalışanların işverenlerine ve işverenlerin de çalışanlarına ne borçlu oldukları konusundaki karşılıklı algılamalarını ifade eden bir kavramdır. Buna göre; kişi, çalıştığı örgütün ihtiyaç ve gerekliliklerini karşılamak için çaba, yetenek, beceri, zaman, bağlılık gibi birçok farklı katkı sağlamaktadır.¹⁷³

3.2.2. Örgütsel Faktörler

Örgüt yapısına ilişkin faktörler olan örgüt büyüklüğü, formalleşme derecesi, kontrol derecesi, sendikalaşma oranı, örgüt imajı, toplam kalite yönetimi uygulamaları, esnek çalışma saatleri, ücret sistemi ve kariyer imkanları örgütsel bağlılık üzerinde büyük

¹⁶⁹ Ali Talip Akpınar, “Örgütsel Öğrenme ile Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki: Türkiye Otomotiv Lastik Üretimi Sektöründe Bir Araştırma”, (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 78.

¹⁷⁰ Mahmut Özdevecioğlu, “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi**, c.18, s.2, (2003): 115, http://www.iibf.deu.edu.tr/dergi/1139575736_1.pdf [06.07.2011].

¹⁷¹ Mehmet İnce, Hasan Gül, **Örgütsel Bağlılık: Yönetimde Yeni Bir Paradigma**, (Çizgi Yayınları, 2005), 59.

¹⁷² **age**, 60.

¹⁷³ Hande Mimaroglu, “Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma”, (Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), 48.

etkiye sahiptir. Bu faktör grubuna, çalışanların örgütsel etik algılamaları da eklenebilir.¹⁷⁴

Örgütün büyüklüğü, organizasyon yapısı, çalışanların bağlılık düzeyleri üzerinde etkili olmaktadır. Büyük ve küçük örgütler, örgütsel bağlılığı sağlama konusunda avantaj ve dezavantajlara sahiplerdir. Küçük ölçekli örgütlerde çalışan sayısının az olmasından dolayı, birbirleri arasındaki kaynaşmanın beraberinde getirdiği örgütle özdeşleşme durumu büyük ölçekli işletmelere göre daha kolay olmaktadır, büyük ölçekli örgütler, üyelerine daha fazla terfi olanakları, daha fazla yan faydalar ve kişiler arası etkileşim fırsatları sağlayarak çalışanların bağlılık düzeylerini artırma konusunda küçük örgütlere nazaran avantajlıdır.¹⁷⁵

Bir çalışanın belirli bir işyerini seçmesi, orada kalması ve yüksek motivasyonla çalışması kendisine önerilen ücret düzeyi ve ödüllerle yakından bağlantılıdır.¹⁷⁶ Devam bağlılığı ile ücret arasında pozitif yönlü bir ilişki olabilmektedir. Ücret arttıkça çalışanların aynı düzeyde ücreti olan başka iş bulabilmeleri güçleşeceğinden devam bağlılığı da artacaktır.¹⁷⁷

Terfi işlemi doğru bir şekilde yapıldığında hem örgütün başarısı artar, hem de çalışanların motivasyonları ve örgüte olan bağlılıkları artar.¹⁷⁸

3.2.3. İş ve Role İlişkin Faktörler

İşin içeriği, iş kapsamı, rol çatışması ve rol belirsizliği alt faktörlerinden oluşmaktadır.¹⁷⁹

İşin önemli bir iş olarak algılanıp algılanmaması durumuna göre örgütsel bağlılık düşük ya da yüksek olmaktadır. Kişinin yaptığı işin özellikleri kendisinde sorumluluk aldığı algısı uyandırıyorsa bu bağlılığı etkileyecektir. Bazı pozisyonlar

¹⁷⁴ Özdevecioğlu, **age**, 116.

¹⁷⁵ Tuğba Şen, “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), 55.

¹⁷⁶ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, (İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004), 443.

¹⁷⁷ Hatice Güçlü, **Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2001), 107.

¹⁷⁸ Serkan Bayraktaroğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Sakarya: Sakarya Üniversitesi Yayınları, 2003), 142.

¹⁷⁹ Özdevecioğlu, **age**, 115.

daha fazla sorumluluk gerektirmektedir, bu sebeple üst düzey pozisyonundaki kişilerin örgütsel bağlılıkları daha fazladır.¹⁸⁰

İşin yapılma güçlüğü artarsa, rekabetçilik artar ve bu bağlılığı etkiler. Çalışanlar işlerinde ne kadar rekabetçi işlerle karşılaşılırsa, o kadar olumlu tepki vermektedirler. Çalışanlar, işlerine işin çeşitli özellikleriyle yaklaşmaktan çok işi bir bütün olarak değerlendirmekte ve bunu iş karmaşıklığı olarak adlandırmaktadırlar. İşin karmaşıklık düzeyi arttıkça, çalışanların bağlılık düzeyi de artmaktadır.¹⁸¹

İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunmaktadır. Bazı araştırmacılar iş tatmininin örgütsel bağlılığı etkilediğini savunurken bazı araştırmacılar ise örgütsel bağlılığın iş tatminini etkilediğini savunmaktadır.¹⁸²

Rol çatışması; elemanın kendine verilen rolü (görevi) karşılayamaması; rol belirsizliği ise elemanın hangi rolü başarması gerektiğini bilmemesi demektir. Eğer kişinin iş yerindeki rolleri çatışıyorsa ve hatta belirsizlik varsa, kişinin örgüte bağlılığı daha zayıf olacaktır.¹⁸³

3.2.4. Diğer Faktörler

Bireylerin örgütsel bağlılıkları birçok faktörden etkilenmektedir. Bu faktörler; örgütsel adalet, güven ve iş tatmini, yapılan işin önemi ve alınan destek, karar alma sürecine katılım, iş güvenliği, tanıma ve yabancılaşma, medeni durum ve ücret dışında sağlanan haklar, çaresizlik, iş saatleri, ödüller ve rutinlik, terfi olanakları, liderlik davranışları, iş olanakları ve gösterilen ilgidir.¹⁸⁴

Çalışanların örgüte bağlılığı, örgütsel performansın geliştirilmesinde önemli bir etkidir. Birçok örgüt için stresin yüksek oranda olması çalışan memnuniyetinin ve buna bağlı olarak daha sonra örgütsel bağlılığın azalmasına neden olmaktadır. Örgüt içerisindeki iletişimin kuvvetli olması, örgütsel bağlılığı ve örgüt performansını

¹⁸⁰ Gerald Salanick, Richard Steers, Lymon Porter, **Motivation And Work Behavior**, (NewYork: McGraw Hill Company, 1979), 323.

¹⁸¹ Akpınar, **age**, 81.

¹⁸² Hester Hulpia, Geert Devos, Yves Rosseel, “The Relationship Between The Perception of Distributed Leadership Secondary Schools and Teachers’ and Teacher Leaders’ Job Satisfaction and Organizational Commitment”, **School Effectiveness and School Improvement**, c.20, s.3 (2009): 296.

¹⁸³ Şenay Küçük Baransel, “İletişim Kalitesi ile Örgüt İklimi, Örgüte Bağlılık ve İş Terk Etme Niyeti Arasındaki İlişkiler”, (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996), 48-49.

¹⁸⁴ Ercan Yılmaz, “Examining Organizational Commitment of Primary School Teachers Regarding to Their Job Satisfaction and Their School’s Organizational Creativity”, **Elementary Education Online** (2009):478, <http://ilkogretim-online.org.tr/vol8say2/v8s2m16.pdf>, [06.07.2011].

arttırmaktadır.¹⁸⁵ Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların iş performansı ve örgütün finansal performansını geliştirdiği kanıtlanmıştır. Yönetim literatüründe önemli bir faktör olan çalışan kariyer yönetimi örgütler tarafından yönetilmektedir ve örgütsel bağlılık ile aralarında güçlü ve pozitif bir ilişki vardır.¹⁸⁶

3.3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

3.3.1. Etzioni'nin Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı sınıflandırma ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri Etzioni'ye aittir. Etzioni, üç tür bağlılık sınıflandırması yapmıştır.¹⁸⁷

1- Ahlâki bağlılık: Örgütün amaçları, değerleri ve normlarını içselleştirme ile otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Bireyler, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır.

2- Hesapçı bağlılık: Örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Üyeler, örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar. Hesapçı bağlılıkta kişinin örgütte kalma amacı ücret ve sahip olduğu yan haklar gibi maddi sebeplerdir.¹⁸⁸

3- Yabancılaştırıcı bağlılık: Bireyler, davranışların sınırlandırıldığı durumlarda oluşan ve örgüte doğru olumsuz bir yönelimi ifade etmektedir. Birey, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir.

Ahlâki açıdan yakınlaşma, örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesi ile örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir. Hesapçı bağlılıkta, örgütle daha az yoğun bir ilişki söz konusu iken yabancılaştırıcı bağlılıkla, bireysel davranışın sınırlandırılması sonucu örgüte karşı takınılan olumsuz tutum temsil edilmektedir.¹⁸⁹

¹⁸⁵ Muhammed Riaz Khan ve diğ., “ The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance”, **European Journal of Social Science**, c.15, s.3 (2010): 293.

¹⁸⁶ Mary Bambacas, “Organizational Handling of Careers Influences Managers’ Organizational Commitment”, **Journal of Management Development** , c.29, s.9 (2010): 808.

¹⁸⁷ Bayram, **age**, 129.

¹⁸⁸ Briscoe, Finkelstein, **age**, 245.

¹⁸⁹ Bayram, **age**, 129.

3.3.2. Wiener'in Sınıflandırması

Wiener, araçsal güdüleme ve örgüte bağlılık ayırımına dayanan örgütsel modelin kurucusudur.¹⁹⁰

Söz konusu sınıflandırmayla, araçsal bağlılık ve örgütsel bağlılık (normatif-moral bağlılık) ayırımına dayanan kuramsal bir model oluşturulmuştur. Araçsal bağlılık; hesapçı, yararcı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade ederken, örgütsel bağlılık ise değer veya moral temeline dayanan güdüleme ile gerçekleşmektedir. Bu örgütsel bağlılığı oluşturan inançlar, içselleşmiş baskılar yaratmak suretiyle kişinin, örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak biçimde davranmasını sağlamaktadır. Böylece araçsal güdüleyici eylemler, kişinin kendisine yönelimli iken, örgütsel bağlılık eylemleri örgütsel eğilimler taşımaktadır. İşgören ile örgüt arasında değişimsel bağlılık olarak da adlandırılan bu bağlılık türünde örgüt, işgörenin bazı güdülerini doyururken; dönüşte işgörenden örgüte katkı yapmasını beklemektedir. Değişim ilişkisi, bir dereceye kadar dengede veya işgörenin lehine olduğu sürece işgören, örgütten ayrılmayı istemeyerek ona bağlılık duyacaktır.¹⁹¹

3.3.3. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

“Kuruma bağlılık” kavramının işletme açısından önemi, kapsamı ve etki derecesini saptamak üzere çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. Konuyu tek boyutta ele alan ölçeklerin yetersizliği nedeniyle çok boyutlu ölçek geliştirme çabaları ağırlık kazanmıştır. Meyer-Allen'in üç ögeli kuruma ve işe bağlılık ölçeği bu alanda geliştirilmiş ölçekler arasında en çok üzerinde çalışma yapılan ölçektir.¹⁹²

Örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, zorunlu bağlılık ve normatif bağlılık olarak üç boyutta sınıflandırılmaktadır.¹⁹³ Meyer ve Allen (1991)'in modelinde duygusal bağlılık, çalışanın örgüte olan duygusal bağlılığını, kendisini örgüt içinde tanımlayabilirliğini ve örgüte katılımını temsil etmektedir. Devam bağlılığı, çalışanın, örgütten ayrılmanın kendisine nelere mal olacağını bilincinde olmasını ifade eder. Örgüte bağlılığı devama dayalı olan bireyler, ihtiyaç duydukları için

¹⁹⁰ Akpınar, *age*, 64.

¹⁹¹ Bayram, *age*, 132.

¹⁹² Hilal Özden Özdemir, “Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Opet Çalışanlarına Yönelik Uygulama”, (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 77.

¹⁹³ Boles ve diğ., *age*, 312.

örgütte kalmayı sürdürürler.¹⁹⁴ Normatif bağlılık ise, çalışanların örgütte kalmada sorumluluk ve zorunluluk hissetmesiyle örgütte kalmaya devam etmesidir.¹⁹⁵ Duygusal bağlılık boyutunun, zorunlu ve normatif bağlılık boyutlarına göre örgütsel bağlılık üzerinde daha etkili olduğu düşünülmektedir. (Meyer & Allen, 1991)¹⁹⁶

Meyer-Allen'in geliştirdikleri ölçek hem işe bağlılık ile örgüte bağlılık kavramları arasında ayırım yapmakta, hem de her iki alanda bağlılığın nedenlerini belirleyici alt değişkenleri kapsamaktadır.¹⁹⁷ Bu boyutlar, kurumsal bağlılığın farklı türleri olmayıp kurumsal bağlılığı meydana getiren bileşenlerdir.¹⁹⁸ Araştırmacılar aynı zamanda belli bir iş kurumuna bağlı olmayan ve her dalda faaliyet gösteren çalışanlar ve kurumlara uygulanacak bir ölçek geliştirmeyi amaçlamışlardır.¹⁹⁹

3.3.4. O'Reilly ve Chatman'nın Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı, bireyin örgütü için hissettiği psikolojik bağ olarak tanımlayan O'Reilly ve Chatman (1986), bir örgüte bağlılığı üçe ayırmaktadır:²⁰⁰

1- Uyum bağlılığı: Bağlılık, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri kazanmak için oluşmaktadır. Bu bağlılıkta, ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur.²⁰¹ Örgütün değer ve amaçlarına inanmaktan ziyade, uyumlu eylemler yoluyla bazı ödülleri kazanmayı ve cezaları savmaya yönelik yüzeysel destek verirler. Bağlılık; örgütten sağlanan ödüllerin, bu ödülleri kazanmak için harcanan maliyetleri karşılama oranına göre oluşmakta ve örgütsel amaçların kabulüne yönelik araçsal bağlılığı içermektedir.²⁰²

2- Özdeşleşme bağlılığı: Bağlılık, diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için meydana gelmektedir. Böylece birey, bir grubun üyesi

¹⁹⁴ Hakan Kitapçı, "TKY'de Karar Almaya Katılımın ve Örgütsel Bağlılığın Kişisel Performansa Etkisi", **GYTE İşletme Fakültesi**, s.39 (2006): 75, <http://yayinlar.yesevi.edu.tr/files/article/46.pdf> [06.06.2011].

¹⁹⁵ Elianne F. Van Steenberg, Naomi Ellemers, "Feeling Committed to Work: How Specific Forms of Work- Commitment Predict Work Behavior and Performance Over Time", **Human Performance**, c.22 (2009): 411.

¹⁹⁶ Boles ve diğ., **age**, 312.

¹⁹⁷ Ayşe Can Baysal, Mahmut Paksoy, "Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer- Allen Modeli", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, c.28, s.1 (1999):7, http://www.isletme.istanbul.edu.tr/surekli_yayinlar/dergiler/nisan99/meyer.htm [06.07.2011].

¹⁹⁸ Özdemir, **age**, 77.

¹⁹⁹ Baysal, Paksoy, **age**, 7.

²⁰⁰ Bayram, **age**, 129.

²⁰¹ **age**, 129.

²⁰² Akpınar, **age**, 62.

olmaktan gurur duymaktadır.²⁰³ Bireyler kendilerini ifade etmek ve kişisel tatmin sağlamak amacıyla, tutum ve davranışlarını diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirerek gerçekleştirdiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir.²⁰⁴

3- İçselleştirme bağlılığı: Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar; bireylerin, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşmektedir.²⁰⁵

Güçlü örgütsel değerler, hem içten gelerek benimsenen hem de yaygın şekilde paylaşılan değerlerdir.²⁰⁶

3.3.5. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması

Katz ve Kahn (1977), örgüte bağlılığın bir örgüt ortamındaki kişileri, rollerinin gereklerini yerine getirmeye yani onları örgüte bağlılık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmüştür.

İşgörenlerin sistem içindeki eylemleri, hem iç ödüller hem de bazı dış ödüllerin birleşiminin bir sonucudur. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller ise araçsal devreyi ifade etmektedir. Anlatımsal ve araçsal devreler ayırımı, kişilerin kendilerini sisteme verişlerinin/adayışlarının niteliğini belirtmektedir.

İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda, anlatımsal devre söz konusudur. Buna benzer dış ödüllerin güdüleyici olduğu durumlarda ise araçsal devreden bahsedilmektedir.²⁰⁷

3.3.6. Mowday'ın Sınıflandırması

Yapılan sınıflandırma ile tutum olarak bağlılık ve davranış olarak bağlılık ayırımı yapılmıştır. Tutumsal bağlılık, kişinin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğini bildirmektedir. Davranışsal bağlılık ise, kişinin davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanmaktadır. Yapılan çalışmalarda da her iki tür bağlılık arasında dönüşümlü (dairenel) bir ilişkinin olduğu ileri

²⁰³ Bayram, **age**, 129.

²⁰⁴ Akpınar, **age**, 62.

²⁰⁵ Bayram, **age**, 129.

²⁰⁶ Akpınar, **age**, 63.

²⁰⁷ Bayram, **age**,131.

sürülmüştür. Buna göre bağlılık tutumu, bağlılık davranışlarına götürürken, bu davranışlar da dönüşte bağlılık tutumlarını kuvvetlendirmektedir.²⁰⁸

Mowday'ın modeli süreç modeline örnek olarak gösterilmektedir. Mowday'e göre örgüte bağlılık 3 safhayı içerir:²⁰⁹

İşe giriş öncesi safhası: Birey işe başlamadan önce örgüt hakkında bilgi toplamakta ve bu bilgiler ışığında örgütten bazı beklentiler geliştirmektedir. Kişisel özellikler, iş ile ilgili beklentiler ve o işi seçme nedenleri bu safhada örgüte bağlılığı etkilemektedir.

Başlangıç Safhası: Bu safha işe girdikten sonraki ilk birkaç ayı içermektedir. Bu dönem örgüt içinde bireyin sosyalleşme dönemidir. Ve bu dönemde en önemli şey iş deneyimidir. Bireyin iş ile ilgili deneyimleri, örgütteki insan ilişkileri, ücret sistemi bireyin sorumluluk hislerini etkiler.

Kariyer safhası: Araştırmacıların pek fazla üzerinde çalışma yapmadıkları bu safhada, daha çok eleman ve örgüt arasındaki karşılıklı alış veriş, yatırımlar baskın çıkmaktadır. Elemanın örgüte karşı geliştirdiği olumlu tutumlar onun diğer iş olanaklarını reddetmesi ile anlaşılmalıdır.

3.4. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Örgüte bağlılığın boyutları literatürde çeşitli şekillerde adlandırılmaktadır. Bu çalışmada uygulama kısmında örgütsel bağlılığın boyutları olarak işlenen Meyer ve Allen'in modeli ve sınıflandırması kapsamında konu ele alınacaktır.

1984'te Meyer ve Allen, iki farklı tip örgüte bağlılığı kapsayan bir model önermişler, birinci tip bağlılığı “duygusal (içten) bağlılık”, ikinci tip bağlılığı “zorunlu (devam) bağlılığı” olarak tanımlamışlardır. Daha sonra bu modele Wiener ve Vardi tarafından önerilen “normatif” ya da “ahlaki” bağlılık boyutunu da eklemek suretiyle üç boyutlu örgüte bağlılık modelini geliştirmişlerdir.²¹⁰ Belirtilen boyutların üçü de, bağlılığın bireylerin psikolojileri ile son derece bağlantılı olduğunu göstermektedir. Duygusal bağlılık bir isteği, zorunlu bağlılık bir gereksinimi, normatif bağlılık da bir yükümlülüğü içermektedir.²¹¹

²⁰⁸ age, 132.

²⁰⁹ Baransel, age, 52-53.

²¹⁰ Akpınar, age, 67-68.

²¹¹ Ayanoğlu Şişman, age, 95.

Üç boyutlu (bileşenli) bağlılık modeli, çalışanın örgütsel bağlılığında en yaygın incelenen çok boyutlu bağlılık modelidir. (Meyer & Allen, 1991) Model, kişinin örgüte üyelik kararı için önemli sonuçlara sahip üç boyut içermektedir. Duygusal bağlılık; içten bağlılığı ve şirketle özdeşleşmeyi içermektedir. Normatif bağlılık; çeşitli sebeplerle şirkete karşı borçlu olduğunu düşünen çalışanların sadakat duygularıyla şirkete olan bağlılığına gönderme yapmaktadır. Zorunlu bağlılık ise şirketten ayrılma ya da diğer iş alternatiflerinin azlığı sebebiyle şirketten ayrılmanın neden olacağı maliyetlerin göz önüne alınarak şirkette kalmaya devam etme davranışını içeren devam bağlılığıdır.²¹²

Örgütsel bağlılığın boyutları farklı düşünce yapılarıyla betimlenmiştir ve iş davranışları için farklı çıkarımlara sahiptir.²¹³

Meyer ve Allen'in modeline göre üç tip bağlılık da örgütten ayrılma niyetini azaltmakla birlikte farklı etmenler sonucunda gelişmekte ve örgüte üyelik dışındaki iş ile ilgili davranışlara işyerindeki verimlilik gibi farklı bir şekilde yansıtmaktadırlar.²¹⁴

3.4.1. Duygusal Bağlılık Boyutu

Örgüte bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık, çalışanın kendi değer ve hedefleriyle örgütün değer ve hedeflerinin uyumlu olduğunu düşündüğü için örgüte karşı hissettiği duygusal bağlıdır.²¹⁵ Kişinin örgütle özdeşleşmesi boyutunu sergilemektedir. Duygusal bağlılık öncelikle örgütsel destek algısı ve pozitif iş deneyimlerinden etkilenmektedir.²¹⁶

Bu boyutla ilgili bir takım araştırmalar yapan Porter örgütsel bağlılığın üç unsur sonucunda ortaya çıktığını belirtmiştir.²¹⁷

- Organizasyonun amaç ve değerlerinin kabulü
- Organizasyonun amacına ulaşmada gönüllü katkıda bulunma isteği

²¹² Guylaine Landry, Alexandra Panaccio, Christian Vandenberghe, "Dimensionality and Consequences of Employee Commitment to Supervisors: A Two-Study Examination", **The Journal of Psychology**, c.144, s.3 (2010), 285-286.

²¹³ Elele, Fields, **age**, 372.

²¹⁴ Akpınar, **age**, 68.

²¹⁵ **age**, 69.

²¹⁶ Elele, Fields, **age**, 372.

²¹⁷ Burç Altınbaş, "Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama", (Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), 7.

- Organizasyonda kalmaya devam etme isteği

Bu bağlılık türünde birey ve işletme arasındaki pozitif ilişkinin nedeni bireyin işletme ile aynı değerleri taşımasından kaynaklanmaktadır.²¹⁸ Bu bağlılık düzeyindeki çalışan, örgüt değerlerini güçlü bir şekilde kabul etmekte ve örgütün bir parçası olarak kalmayı istemektedir.²¹⁹ Bu durumda işgören, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Bu durum, işgörenin örgüte bağlılığının en iyi şeklidir. Aslında bu kişiler, her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık işgörenlerdir. Böyle işgörenler, işe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdırlar.²²⁰ Bu çalışan için ideal bir mutluluk durumudur.²²¹ İşletmeye duygusal bağlılığı olan işgörenler, kendileri istedikleri için işletmeye bağlıdırlar.²²²

Çalışanların örgüte bağlılığını yaratmak ve bunu sürdürmek zor olduğundan, çalışanların örgüte bağlılığını özellikle de duygusal bağlılığını ortaya çıkarabilecek algıların neler olduğunun belirlenmesi çok önemlidir.²²³

Dolayısıyla duygusal bağlılık; katılım, performans, örgütsel vatandaşlık gibi arzu edilen iş davranışlarında en olumlu etkiye sahip bağlılık boyutudur.²²⁴ Duygusal bağlılık, iş performansı ile ilişkilidir.²²⁵ Duygusal bağlılık, gönüllü olma nedeniyle görevleri başarmaya daha fazla çaba göstermeye istekli olmaya yol açacağından, çalışan performansını doğrudan etkilemektedir.²²⁶

Duygusal bağlılıkta üstler (amirler), etkin faktör olarak kabul edilmektedir. Çünkü üstler, çalışanlarının duygu ve davranışları üzerinde etkili olmaktadır.²²⁷ Güçlü duygusal bağlılığa sahip kişiler, organizasyonun değer ve amaçları dışındaki şirket için fayda sağlayacak değişimlerin kabulü konusunda gönüllü davranmaktadırlar.²²⁸

²¹⁸ Ayanoğlu Şişman, **age**, 96.

²¹⁹ Akpınar, **age**, 69-70.

²²⁰ Bayram, **age**,132.

²²¹ Akpınar, **age**,69-70.

²²² Ayanoğlu Şişman, **age**, 96.

²²³ Akpınar, **age**, 70.

²²⁴ **age**, 71.

²²⁵ Briscoe, Finkelstein, **age**, 246.

²²⁶ Akpınar, **age**, 71.

²²⁷ Jinyun Duan, Wing Lam, Ziguang Chen, Jian An Zhong, "Leadership Justice, Negative Organizational Behaviora and The Mediating Effect of Affective Commitment", **Social Behavior and Personality**, c.38, s.9 (2010): 1290.

²²⁸ Yousef, **age**, 570.

3.4.2. Zorunlu Bağlılık Boyutu

İşgörenlerin, örgütlerine yaptıkları yatırımların sonucunda gelişen bağlılıktır. Bu durumda işgören, örgüte fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını, yatırım yaptığını ve bunun sonucu olarak da örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünmektedir.²²⁹ Başka bir deyişle; çalışanı örgütte tutan maddi olası kayıplarıdır. Bu açıdan bakıldığında, çalışan örgütten ayrılmasının kendisine pahalıya mal olacağını düşünür.²³⁰ Kişi örgütten ayrıldığında katlanacağı maliyeti göz önünde bulundurarak örgütte kalmaya devam eder. Bunu yapmak zorundadır çünkü güçlü zorunlu bağlılığa sahip kimse, örgütten ayrılması halinde daha az iş alternatifi olacağı ve kişisel ihtiyaçlarının bir kısmından fedakarlık etmesi gerektiğini düşünmektedir.²³¹

Bu kişilerden bazıları, başka iş bulamadıklarından dolayı örgütte kalırlar. Bazılarının ise işi sevmekten çok sağlık, aile meseleleri ya da emekliliğe yakın olma durumları gibi zorlayıcı sebepleri vardır. Kötü iş alışkanlıkları yanında olumsuz tavır sergilerler ve yöneticiler için bir sorun kaynağı oluştururlar.²³² Bu tür kapana sıkışmış çalışanlar, yapabilecek olsalar örgütten ayrılacak olan çalışanlardır. Ancak bunu yapamayacaklarını hissederler. Kötü iş alışkanlıkları yanında olumsuz tavır sergilerler ve yöneticiler için bir sorun kaynağı oluştururlar.²³³ Bu çalışanlar örgütten sağladıkları mevcut faydanın azalabileceği korkusuyla değişikliklere karşı gönülsüzdürler.²³⁴

Zorunlu bağlılığı etkilediği düşünülen diğer bir unsur da çalışanın sahip olduğu iş alternatifleridir. Pek çok iş alternatifine sahip olduğunu düşünen çalışanlar, az alternatife sahip olduğunu düşünen çalışanlardan daha zayıf devam bağlılığına sahiptir. Diğer bir ifade ile alternatiflerin algılanabilirliği ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü ilişki vardır. Alternatiflerin algılanabilirliği de, önceki iş bulma çabalarından ve bunların sonuçlarından etkilenebilir.²³⁵

Bazı araştırmacılar, zorunlu bağlılığın yalnızca maliyet esaslı bağlılığı ifade eden bir bağlılık türü olarak değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadırlar. (Culpepper,

²²⁹ Bayram, **age**,133.

²³⁰ Akpınar, **age**, 71.

²³¹ Yousef, **age**, 570.

²³² Bayram, **age**, 133.

²³³ Akpınar, **age**, 72.

²³⁴ Yousef, **age**, 570.

²³⁵ Akpınar, **age**, 72-73.

2000; Meyer & Allen, 1997) Diğer bazı araştırmacılar ise zorunlu bağlılığı iki faktörle açıklamaktadır. İlk olarak bir işi sürdürmek için verilen karardaki uygun alternatiflerin rolü ve ikinci olarak örgütten ayrılmanın neden olacağı kişisel zarar ifade edilmektedir. Araştırmacılar zorunlu bağlılığın bu iki alt boyutunun performans ve turnover ile bağlantılı olduğunu belirtmektedirler.²³⁶

Zorunlu bağlılık, iş tatmini ve iş performansı gibi olumlu örgütsel sonuçlar ile ya ilişkisiz ya da negatif ilişkilidir.²³⁷

Bazı uzmanlara göre, zorunlu bağlılık, duygusal ve normatif bağlılığa göre işgörenleri daha az motive edici bir bağlılık boyutudur.²³⁸ Zorunlu bağlılığın, örgütsel vatandaşlığın tersine tamamen bireysel bir bağlılık düzeyi olduğu söylenebilir.²³⁹

3.4.3. Normatif Bağlılık Boyutu

Normatif bağlılık, giriş öncesi (kültürel sosyalizasyon) veya giriş sonrası (örgütsel sosyalizasyonu içeren) normlardan kaynaklanır. Duygusal bağlılık kadar kuvvetli olmamakla birlikte, kuvvetli sonuçların belirteci olarak görülür.²⁴⁰

Bu bağlılık boyutunda çalışan örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğu inancındadır. Bu sebeple normatif bağlılığı kuvvetli olan kişiler örgütte kalmaya devam ederler.²⁴¹ Bir tür minnettarlık duygusu sonucu örgütte kalırlar. Bunun sebebi, işverenlerin onları gerçekten çok ihtiyaçları olduğu bir zamanda işe alması ya da işverenleriyle kalmalarının en doğru şey olacağı yolunda değer yargılarına sahip olmalarıdır. Bu durumdaki çalışanlar, örgütün kendilerine iyi davrandığını ve bundan dolayı da kendilerinin örgütte bir süre çalışmalarının örgüte karşı borçları olduğu kanısındadırlar.²⁴² Örgüte karşı bir sadakat duygusuna sahiptirler.²⁴³ Kişinin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermenin doğru olduğunu hissetmesi olup, örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmemektedir.²⁴⁴ Normatif bağlılık, örgüte

²³⁶ Landry, Panaccio, Vandenberghe, **age**, 286.

²³⁷ Briscoe, Finkelstein, **age**, 246.

²³⁸ Ayanoğlu Şişman, **age**, 97.

²³⁹ Akpınar, **age**, 73.

²⁴⁰ **age**, 73-74.

²⁴¹ Yousef, **age**, 570.

²⁴² Akpınar, **age**, 74.

²⁴³ Ayanoğlu Şişman, **age**, 97.

²⁴⁴ Bayram, **age**, 133.

bağlılığın ahlaki ve sorumluluk boyutunu oluşturur.²⁴⁵ Örgütler yöneticilerine sürekli öğrenme imkanı sağladığında, yöneticilerin duygusal ve normatif bağlılık dereceleri artmaktadır. Kendi kariyerleri için sürekli öğrenmeye değer veren çalışanlar, örgüt için normatif bağlılığı en güçlü olan kişilerdir.²⁴⁶

Özetle; çalışanların bölümleri üzerindeki kontrol düzeyleri arttıkça duygusal ve zorunlu bağlılıkları azalmakta, buna karşın normatif bağlılıkları artmaktadır. Çünkü kendilerine verilen otorite ve kontrol yetkisi örgüte karşı bir sorumluluk ve psikolojik anlaşmayla sonuçlanmakta ve bu da normatif bağlılığı ortaya çıkarmaktadır.²⁴⁷

Her bağlılık türü, bireyi bir şekilde örgüte bağlamaktadır. Duygusal bağlılığı olan işgörenler istedikleri için, güçlü normatif bağlılığa sahip olan işgörenler zorunlu oldukları için, daimi bağlılığı güçlü olan işgörenler ise ihtiyaç duydukları için işlerinde kalırlar.²⁴⁸

Sonuç olarak, duygusal ve zorunlu bağlılıktan farklı olarak normatif bağlılık; ahlaki ve doğru olan şeylerin altını çizmekte ve çalıştığı yerin değerleri ve amaçları doğrultusunda, çalışanların sosyalleştirilmesinden doğan ahlaki bağlılığı vurgulamaktadır.²⁴⁹

3.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Günümüzde çalıştığı örgüte bağlılık duyan işgörenler örgütleri açısından değerli ve gerekli birer kaynak konumundadırlar.²⁵⁰ Çalışanların örgüte bağlılığı hem bireyler hem de örgütler için olumlu bir faktördür.²⁵¹ Çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olması daha kalıcı ve daha güvenilir bir çalışma ortamı sağlar. Bunun yanında iş tatmini de örgütsel bağlılık düzeyi yüksek çalışanlarda artmaktadır. Örgütsel bağlılık yüksek çalışanlar diğerlerine göre daha yüksek performans gösterirler.²⁵²

²⁴⁵ Akpınar, **age**, 74.

²⁴⁶ Bambacas, **age**, 807.

²⁴⁷ Akpınar, **age**, 77.

²⁴⁸ Elele, Fields, **age**, 372.

²⁴⁹ Akpınar, **age**, 77.

²⁵⁰ Hasan Gül, Ercan Oktay, Hakan Gökçe, “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, **Akademik Bakış Uluslar arası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**, s.15 (2008), <http://www.akademikbakis.org> [05.07.2011].

²⁵¹ Baransel, **age**, 53.

²⁵² Burç Altınbaş, “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama”, (Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), 20.

Örgütsel bağlılığın sonuçları üzerine yapılan araştırmalarda elde edilen en önemli sonuçlar yüksek bağlılığı olan çalışanların yeniliklere ve yaratıcılığa daha çok katkısı bulunduğu, örgütlerine yararlı olabilmek ve örgütü daha etkin kılabilmek için daha çok çalışmaya hazır oldukları, daha iyi performans gösterdikleri ve işe giriş çıkış oranlarının azaldığı şeklindedir.²⁵³ Örgüte bağlılık ve işi terk etme niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çok araştırma bulguları aralarında negatif ilişkinin bulunduğunu ortaya koymaktadır.²⁵⁴

Organizasyonların, çalışanlarının ihtiyaçlarını iyi bir şekilde anlayarak ve onlara kariyer yönetimi uygulamaları sağlamaları; çalışanlarının normatif ve duygusal bağlılıklarını arttırmaları gerekmektedir.²⁵⁵

Araştırmamızın bu bölümünde öncelikle örgütsel bağlılık tanımı ve işletme yönetimindeki önemi ele alınmıştır. Daha sonra örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler sırasıyla ele alınmıştır. Sonrasında örgütsel bağlılık sınıflandırmaları ve örgütsel bağlılığın boyutları incelenerek, örgütsel bağlılığın sonuçlarına yer verilmiştir.

²⁵³ **age**, 20.

²⁵⁴ Baransel, **age**, 54.

²⁵⁵ Bambacas, **age**, 807.

4. ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE BAĞLILIKLARI İLE LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırma, işyerinde uygulanan liderlik yaklaşımları ile çalışanların örgüte bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Bu amaca uygun olarak, uygulanan liderlik yaklaşımları ile örgütsel bağlılığın 3 alt boyutu olan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve zorunlu bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir.

Bunun yanı sıra, işletmede uygulanan liderlik yaklaşımlarının çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık yaratıp yaratmadığı; benzer şekilde örgütsel bağlılığın ve örgütsel bağlılığın üç alt boyutunun çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile çeşitli analizler yapılmıştır.

4.2. Araştırmanın Önemi

Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmekte olan bir kavramdır. Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmakta, bu sebeple, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir. Günümüzde örgütsel bağlılık kavramı, gerek akademisyenler gerekse uygulayıcılar tarafından önemi anlaşılan bir kavram olmasına rağmen çeşitli açılardan kavram kargaşasının yaşandığı görülmektedir.

Yöneticiler çalışanlar ile birlikte çalışmakta, her karar ve davranışında onların varlığından etkilenmekte, zaman zaman çalışanlar arasındaki çatışmaları yönetmekte ve çözümlenmektedir. İşletmelerde her yönetici çalışanlarından oluşan grubu yönetmek, kararlarında bu grupların varlığını ve tepkilerini dikkate almak zorunda

kalacaktır ki, bu da yalnızca çalışanlardan oluşan grupları yakından tanımayı gerektirecektir. Tüm bu süreçleri yönetecek olan yöneticilerin göstermiş olduğu liderlik yaklaşımı çalışanlarını çeşitli yönlerden etkilemekte, aynı şekilde çalışanların varlığı da yöneticilerin liderlik yaklaşımlarını, karar ve davranışlarını etkilemektedir.

İşletmelerin, belirli bir amaç doğrultusunda çalışanların bir araya gelmesi ile ortaya çıkan sosyal olgular olduğu bir gerçektir. İşte bu bir araya gelen çalışanların çeşitli açılardan örgüte bağlılık duyan kişiler olması büyük önem taşır. Çalışanları motive edecek ve örgüte bağlılıklarını arttıracak etmenleri sağlamak yöneticilerin önemli görevlerinden biri olmalıdır.

Yapılan açıklamalardan görülmektedir ki, bir işletmede belirli amaçları gerçekleştirmek üzere bir çalışan topluluğu oluşacak ve bu çalışan topluluğunu işletme amaçlarına yöneltecek bir liderin varlığı söz konusu olacaktır. Bu amaçları gerçekleştirebilmek için, çalışanların yüksek performans göstererek, örgütsel performansı artırması gerekmektedir. Örgütsel performansı artırabilmek için, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılan örgütsel bağlılığın sağlanması ve örgütsel bağlılığın sağlanabilmesi için de yöneticinin doğru kaynakları yaratması ve benimsemiş olduğu liderlik yaklaşımının önem taşımakta olduğu düşünülmüş olup, örgütsel bağlılık ile yöneticinin sergilemekte olduğu liderlik davranışı arasındaki ilişki araştırmanın konusunu oluşturmuştur.

Konuyla ilgili, bir işletme uygulaması yapılarak, elde edilecek sonuçların, liderlik yaklaşımları ile örgütsel bağlılık alanlarında yapılan diğer çalışmalara yeni bir boyut kazandıracağı düşünülmektedir.

4.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın temel hipotezleri ve alt hipotezler aşağıda yer almaktadır:

H0: Yöneticinin liderlik tarzı ile çalışanların örgüte bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Yöneticinin liderlik tarzı ile çalışanların örgüte bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bu hipotezin alt hipotezleri şöyledir:

H0: Yöneticinin liderlik tarzı ile örgütsel bağlılığın “duygusal bağlılık” boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Yöneticinin liderlik tarzı ile örgütsel bağlılığın “duygusal bağlılık” boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H0: Yöneticinin liderlik tarzı ile örgütsel bağlılığın “normatif bağlılık” boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Yöneticinin liderlik tarzı ile örgütsel bağlılığın “normatif bağlılık” boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H0: Yöneticinin liderlik tarzı ile örgütsel bağlılığın “zorunlu bağlılık” boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Yöneticinin liderlik tarzı ile örgütsel bağlılığın “zorunlu bağlılık” boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H0: Yöneticinin liderlik tarzı, çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

H1: Yöneticinin liderlik tarzı, çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H0: Çalışanların örgüte bağlılıkları, demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

H1: Çalışanların örgüte bağlılıkları, demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

Bu hipotezin alt hipotezleri şöyledir:

H0: Örgütsel bağlılığın “duygusal bağlılık” boyutu, çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

H1: Örgütsel bağlılığın “duygusal bağlılık” boyutu, çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H0: Örgütsel bağlılığın “normatif bağlılık” boyutu, çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

H1: Örgütsel bağlılığın “normatif bağlılık” boyutu, çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H0: Örgütsel bağlılığın “zorunlu bağlılık” boyutu, çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

H1: Örgütsel bağlılığın “zorunlu bağlılık” boyutu, çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

4.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın yapıldığı işletmedeki çalışanların, araştırmanın veri toplama aracı olan ankete verdikleri yanıtların doğru ve gerçekçi olduğu varsayılmaktadır.

Verilerin toplandığı örneklem, evreni temsil edebilir niteliktedir.

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı (Anket Formu) araştırma amaçlarına uygun verilerin toplanmasında aranan şartları sağlamaktadır.

4.5. Araştırmanın Kısıtları

Konu Sınırlılığı:

Bu araştırmada hedef kitlesi olarak seçilen çalışanların örgütsel bağlılıkları ile yöneticilerinin liderlik yaklaşımları arasındaki ilişki incelenmektedir. Örgütsel bağlılık Allen ve Meyer’in geliştirdikleri duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve zorunlu bağlılık alt boyutları ile incelenirken; liderlik, Likert’in Sistem 4 Modeli’nde yer alan otokratik liderlik- demokratik liderlik kapsamında incelenmiştir.

Uygulama Alanı ve Kişi Sınırlılığı:

Uygulama tek bir işletme üzerinde yapılmıştır. Araştırmamız İstanbul’da yer alan ve finans sektöründe faaliyet gösteren orta ölçekli kurumsal bir firmanın çeşitli departmanlarında çalışan 84 kişi üzerinden veri toplanarak yapılmıştır.

4.6. Uygulama Alanı

Ulaşılabilirlik kriteri göz önüne alınarak çalışmamızın sınırlı anakütlesini, İstanbul’un Avrupa yakasında yer alan ve finans sektöründe faaliyet gösteren orta ölçekli kurumsal X firması oluşturmaktadır. Araştırmamıza konu olan X şirketinde 90 kişi çalışmaktadır. Araştırma kapsamında çalışanların tamamına ulaşılması amaçlanmıştır. Araştırmamızın örneklemine X firmasının çeşitli departmanlarında çalışan 84 kişi oluşturmaktadır.

4.7. Araştırma Yöntemi ve Veri Toplama Aracı

Yapılan araştırmada, tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan veriler, belirli bir zaman aralığı içerisinde (iki hafta), X firmasına verilen soru formlarının toplanması ile elde edilmiştir.

Anket sorularında ön yargılara neden olabilecek, çalışanların cevaplamakta zorlanacağı ya da cevap vermek istemeyeceği türdeki soruların tespit edilmesi ve soruların açık ve anlaşılır olduğunun test edilmesi için 10 kişiye pilot çalışma yapılmıştır. Örneklemin seçilmesinde ana kütlelin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın amacına yönelik olarak oluşturulan 44 soruluk anket formu; Ali Talip Akpınar tarafından yazılmış olan “Örgütsel Öğrenme ile Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişi: Türkiye Otomotiv Lastik Üretimi Sektöründe Bir Araştırma” başlıklı doktora tezi ile Ayça Tiryaki tarafından yazılmış olan “İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları ve alışan Motivasyonu İlişkisine Yönelik Bir Uygulama” başlıklı yüksek lisans tezinde kullanılan anket formları temel alınarak hazırlanmıştır.

Anket formu,

Çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular (5 adet)

Çalışanların örgütsel bağlılığını ölçümleyen sorular (18 adet)

Yöneticinin davranışları dikkate alınarak cevaplanacak olan liderlikle ilgili sorular (21 adet) olmak üzere toplam üç bölüm ve 44 sorudan oluşmaktadır.

Bu bölümlerde amaçlarımıza uygun olarak hazırlanmış soruların cevap şıkları için 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır.

Likert ölçeği anketin 2. ve 3. bölümünü oluşturan soruları için;

Kesinlikle katılıyorum (5)

Katılıyorum (4)

Kararsızım (3)

Katılmıyorum (2)

Kesinlikle katılmıyorum (1)

ifadeleri kullanılarak hazırlanmıştır.

İlk bölümde demografik bilgiler yer almaktadır. Bu bölümde, anketi yanıtlayan beyaz yaka çalışanların; görev, şirketteki kıdem, yaş, cinsiyet ve eğitim durumu gibi özelliklerini belirlemeye yönelik 5 soru bulunmaktadır.

İkinci bölümde, çalışanların örgüte bağlılık düzeylerini ölçmede Meyer ve Allen'in geliştirdikleri duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve zorunlu bağlılık boyutlarını içeren örgütsel bağlılık anketi kullanılmıştır. Anket birçok çalışmada kullanılmış olup, geçerliliği ve güvenilirliği sınanmıştır. Anket her boyutu ölçmek için 6 ifade içermektedir ve toplam ifade sayısı 18' dir. Aynı boyutu ölçen ifadeler ankete karışık olarak yerleştirilmiştir.

Üçüncü bölümde ise, liderlik tarzının ölçülmesi amacıyla kullanılan anket, Bass ve Avolio'nun (1997) "Multifactor Officer Questionnaire (MLQ)" isimli ölçeğinin dönüştürücü liderliği ölçen boyutlarından, Conger ve Kanungo'nun (1994) geliştirdiği liderlik ölçeğinden ve Podsakoff ve arkadaşlarının (1996) "Transformational Leadership Behavior Inventory" isimli ölçeklerinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

Anketteki çalışanların örgüte bağlılığını ölçen 18 soruluk örgütsel bağlılık anketine uygulanan güvenilirlik testi sonucu α değeri 0,90; yöneticilerin liderlik tarzını ölçen 21 soruluk liderlik anketine uygulanan güvenilirlik testi sonucu α değeri ise 0,96 olarak bulunmuştur. Örgütsel bağlılığın her bir alt boyutun güvenilirliği şu şekildedir: Birinci boyut olan duygusal bağlılık boyutunun alpha değeri 0,81; ikinci boyut olan normatif bağlılık boyutunun alpha değeri 0,75 ve üçüncü boyut olan zorunlu bağlılık boyutunun alpha değeri 0,81'dir (EK 2). Bu değerlere göre ilgili ifadelerin güvenilirliği yüksektir.

4.8. Veri Analiz Teknikleri

Anket formu aracılığıyla elde edilen bilgiler "SPSS for Windows 11.5 paket programı ile analiz edilmiştir.

Tüm analizler 0,05 anlamlılık düzeyinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarının ne ölçüde güvenilir olduğunun belirlenmesi için veriler güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Güvenilirlik Analizi için Cronbach Alpha değerinden yararlanılmıştır. Bunun yanı sıra normal dağılım testi yapılmış ve verilerin normal dağılıma uyduğu görülmüştür. Bu sebeple de analizler sırasında parametrik testlerden faydalanılmıştır.

Liderlik ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkilerin test edilmesi için korelasyon analizi; liderlik ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği, cinsiyet için bağımsız gruplar T testi; yaş, eğitim, görev ve kıdem için ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile değerlendirilmiştir.

4.9. Bulgu ve Yorumlar

4.9.1. Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları

Araştırmaya katılan çalışanların görev dağılımına bakıldığında; % 39,3 ile uzman ya da uzman yardımcısı birinci sırada yer almaktadır. Bu sırayı %26,2 ile şef ya da sorumlu, % 22,6 ile diğer çalışanlardan oluşan grup ve % 11,9 ile müdür ya da müdür yardımcısı takip etmektedir (Tablo 3).

Tablo 3: Çalışanların İşletmedeki Görev Durumuna Göre Dağılımı

İşletmedeki Görev	Frequency	Percent
Müdür ya da Müdür Yrd.	10	11,9
Uzman ya da Uzman Yrd.	33	39,3
Şef ya da Sorumlu	22	26,2
Diğer	19	22,6
Total	84	100,0

Tablo 4'te görüldüğü gibi, işyerindeki kıdem durumu incelendiğinde % 32,1 ile 1-3 yıl arası ve eşit olarak % 32,1 ile 4-6 yıl arası çalışanlar birinci sırada yer almaktadır. Bu oranı % 19 ile 1 yıldan az çalışanlar takip etmektedir. Son olarak 7-9 yıl arası çalışanlar % 8,3 ve yine eşit şekilde 10 yıl ve üstü çalışanlar % 8,3 oranında şirkette yer almaktadır.

Tablo 4 : Çalışanların İşletmedeki Kıdem Durumuna Göre Dağılımı

Şirketteki Kıdem	Frequency	Percent
1 Yıldan Az	16	19,0
1-3 Yıl	27	32,1
4-6 Yıl	27	32,1
7-9 Yıl	7	8,3
10 Yıl ve Üstü	7	8,3
Total	84	100,0

Anket sonuçlarından elde edilen verilere göre çalışanların % 60,7'si 26-35 yaş aralığında yer almaktadır. % 20,2' si 36-45 yaş aralığında yer alırken, % 15,5'i 25 yaş ve altında bulunmaktadır. 46-55 yaşları arasında yer alan çalışanların oranı % 3,6'dır (Tablo 5).

Tablo 5: Çalışanların Yaş Durumuna Göre Dağılımı

Yaş	Frequency	Percent
25 ve altı	13	15,5
26-35	51	60,7
36-45	17	20,2
46-55	3	3,6
Total	84	100,0

Ankete katılan 84 çalışanın cinsiyete göre dağılımları Tablo 6'da yer almaktadır. Çalışanların % 59,5'ini kadın, % 40,5'ini erkek çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 6: Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frequency	Percent
Kadın	50	59,5
Erkek	34	40,5
Total	84	100,0

Ankete katılan çalışanların eğitim durumu incelendiğinde ise birinci sırayı %51,2 ile lisans mezunları alırken, % 22,6 ile lisans üstü eğitimi alanlar ikinci sırada yer almaktadır. Lise mezunlarının oranı % 15,5 iken, ön lisans mezunlarının oranı % 10,7 'dir (Tablo 7).

Tablo 7: Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frequency	Percent
Lise	13	15,5
Ön Lisans	9	10,7
Lisans	43	51,2
Lisans Üstü	19	22,6
Total	84	100,0

4.9.2. Çalışanların Örgüte Bağlılıkları ile Liderlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Şirket çalışanlarının anket sorularına vermiş oldukları cevaplara göre ortalamalara bakıldığında; yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algılarını ölçen liderlik sorularına verilen cevapların genel ortalaması 3,86; örgütsel bağlılık anketine verilen cevapların genel ortalaması ise 3,61'dir (Tablo 8).

Genel ortalamalara bakıldığında şirket çalışanlarının anket sorularına verdikleri cevapların 3 ve 4 değerleri arasında yoğunlaştığı anlaşılmaktadır. Yani yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin algılar ve çalışanların örgütsel bağlılığı kararsızlık ve katılma düzeylerinde toplanmıştır.

Tablo 8: Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Sorularının Ortalamaları

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Liderlik Ort.	84	3,86	,67	1,76	5,00
Örg. Bağ. Ort.	84	3,61	,57	1,83	4,67

Liderlik ve örgütsel bağlılık anketleri Tablo 9'da görüldüğü üzere One-Sample Kolmogorov-Smirnov Testi ile incelenip p değerlerine bakılmıştır. Liderlik sorularına verilen cevapların ortalamasının Kolmogorov-Smirnov testi sonucu p değeri 0,34; örgütsel bağlılık sorularınıninki ise 0,24'dir. Her iki değişkenin p değeri 0,05'ten büyük olduğu için ($0,34 > 0,05$ ve $0,24 > 0,05$) soruların normal dağılım gösterdiği sonucuna varılmış ve analizlerin parametrik testlerle incelenmesine karar verilmiştir.

Tablo 9: Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Değişkenlerinin One Sample Kolmogorov-Smirnov Testi

		Liderlik Ort.	Örgütsel Bağlılık Ort.
N		84	84
Normal Parameters(a,b)	Mean	3,86	3,61
	Std. Deviation	,67	,57
Most Extreme Differences	Absolute	,102	,111
	Positive	,056	,049
	Negative	-,102	-,111
Kolmogorov-Smirnov Z		,938	1,021
Asymp. Sig. (2-tailed)		,34	,24

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

Bu bölümde, araştırma ile ilgili olarak oluşturduğumuz hipotezler sırasıyla test edilecektir:

H0: Yöneticinin liderlik tarzı ile çalışanların örgüte bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Yöneticinin liderlik tarzı ile çalışanların örgüte bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 10'da görüldüğü gibi iki değişken arasındaki korelasyon katsayısı 0,469'dur. İki değişken arasında pozitif yönlü orta derecede bir ilişki bulunmaktadır. Korelasyon katsayısının hipotez testinin 0,01 seviyesinde anlamlı olduğu 0,469 katsayısının sağ üst köşesindeki (**) işaretinden de anlaşılmaktadır ($p=0,000 < 0,01$).

Bu durumda H0 hipotezi reddedilir, yani yöneticinin liderlik tarzı ile çalışanların örgüte bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır. İlişki pozitif yönlü ve orta derecededir.

Tablo 10: Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon

		Liderlik Ort.	Örgütsel Bağlılık Ort.
Liderlik Ort.	Pearson Correlation	1	,469(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	84	84
Örgütsel Bağlılık Ort.	Pearson Correlation	,469(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	84	84

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Analizi gerçekleştirilen hipotezin alt hipotezlerine geçmeden önce, örgütsel bağlılığın üç alt boyutu olan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve zorunlu bağlılığı ölçen tutumları sınıflandırmak gerekmektedir. Çalışmamızda kullanmış olduğumuz anket her boyutu ölçmek için 6 ifade içermektedir ve toplam ifade sayısı 18’ dir.

Duygusal bağlılık boyutunu ölçen ifadeler; 1, 4, 7, 10, 13 ve 16 nolu ifadelerdir. Normatif bağlılık boyutunu ölçen ifadeler; 3, 6, 9, 12, 15 ve 18 nolu ifadelerdir. Zorunlu bağlılık boyutunu ölçen ifadeler ise; 2, 5, 8, 11, 14 ve 17 nolu ifadelerdir. Örgütsel bağlılık boyutlarını ölçen ifadeler Tablo 11’de yer almaktadır.

Tablo 11: Örgütsel Bağlılık Boyutlarının İçerdiği İfadeler

FAKTÖR İSMİ	FAKTÖR KODU	FAKTÖRLER
DUYGUSAL BAĞLILIK	ÖB1	Kariyerimin geri kalan kısmını bu şirkette geçirmekten çok mutlu olurum.
	ÖB4	Bu şirketin problemlerini, gerçekten kendi problemim gibi görürüm.
	ÖB7	Kendimi bu şirkete ait hissetmiyorum.
	ÖB10	Kendimi bu şirkete “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.
	ÖB13	Bu şirkette kendimi “ailenin parçası” gibi hissediyorum.
	ÖB16	Bu şirkette çalışıyor olmak benim için çok şey ifade ediyor.
NORMATİF BAĞLILIK	ÖB3	Şu andaki işimde kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.
	ÖB6	Şu anda işimden ayrılmak benim lehime olsa bile bunun doğru bir davranış olduğunu düşünmüyorum.
	ÖB9	Eğer şu anda işimi bıraksaydım kendimi suçlu hissederdim.
	ÖB12	Çalıştığım şirket sadakatimi hak ediyor.
	ÖB15	Şirketimden hemen ayrılmazdım, çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var.
	ÖB18	Şirketime çok şey borçluyum.

Tablo 11 - Devam

ZORUNLU BAĞLILIK	ÖB2	Bundan sonra, bu şirkette çalışmaya devam etmek, benim için bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir.
	ÖB5	İstesem bile şu anda işimi bırakmak benim için zor olurdu.
	ÖB8	İşten şimdi ayrılmaya karar verirsem, hayatımda pek çok şey altüst olurdu.
	ÖB11	Dışarıdaki iş imkanları az olduğu için bu şirketten ayrılmayı düşünmüyorum.
	ÖB14	Bu şirkete bu kadar emek harcamasaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.
	ÖB17	Bu şirketten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de iş olanaklarının çok sınırlı olmasıdır.

Araştırmanın devam eden kısmında örgütsel bağlılığın alt faktörleriyle yapılacak analizlerde, her bir alt faktörün ortalaması baz alınacaktır.

H0: Yöneticinin liderlik tarzı ile örgütsel bağlılığın “duygusal bağlılık” boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Yöneticinin liderlik tarzı ile örgütsel bağlılığın “duygusal bağlılık” boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İki değişken arasındaki korelasyon katsayısı 0,582’dir (Tablo 12). $p=0,000<0,01$ ve $r=0,582$ olduğundan, H1 hipotezi kabul edilir. Yani yöneticinin liderlik tarzı ile çalışanların duygusal bağlılık boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır. İlişki aynı yönlü ve orta derecededir.

Diğer bir ifade ile, çalışan tarafından organizasyonun amaç ve değerlerinin kabulü, organizasyonun amacına ulaşmada gönüllü katkıda bulunma isteği ve organizasyonda kalmaya devam etme isteği unsurlarını içeren duygusal bağlılık boyutu ile yöneticinin liderlik tarzı arasında pozitif ve orta derecede anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 12: Liderlik ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Korelasyon

		Duygusal Bağlılık	Liderlik
Duygusal Bağlılık	Pearson Correlation	1	,582(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	84	84
Liderlik	Pearson Correlation	,582(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	84	84

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

H0: Yöneticinin liderlik tarzı ile örgütsel bağlılığın “normatif bağlılık” boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Yöneticinin liderlik tarzı ile örgütsel bağlılığın “normatif bağlılık” boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İki değişken arasındaki korelasyon katsayısı 0,437’dir (Tablo 13). $p=0,000<0,01$ ve $r=0,437$ olduğundan, H0 hipotezi reddedilir. H1 hipotezi kabul edilerek, yöneticinin liderlik tarzı ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılır. İki değişken arasında pozitif yönlü orta derecede bir ilişki bulunmaktadır.

Başka bir ifade ile, yöneticinin liderlik davranışıyla, çalışanların örgüte karşı sadakat duygusu besleme ve örgütte devam etmeyi bir görev olarak benimseme davranışlarını içeren duygusal bağlılık boyutu arasında pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 13: Liderlik ile Normatif Bağlılık Arasındaki Korelasyon

		Liderlik	Normatif Bağlılık
Liderlik	Pearson Correlation	1	,437(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	84	84
Normatif Bağlılık	Pearson Correlation	,437(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	84	84

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

H0: Yöneticinin liderlik tarzı ile örgütsel bağlılığın “zorunlu bağlılık” boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Yöneticinin liderlik tarzı ile örgütsel bağlılığın “zorunlu bağlılık” boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Değişkenler arasındaki korelasyon katsayısı 0,265’dir. (Tablo 14) İki değişken arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Bu durumda H1 hipotezi kabul edilir, yani yöneticinin liderlik tarzı ile örgütsel bağlılığın zorunlu bağlılık boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır. Çalışanların, örgütten ayrılmaları durumunda az iş alternatifi olma ihtimalinde kendi ihtiyaçlarının bir bölümünden fedakarlık etmeleri gerektiğini düşündükleri zorunlu bağlılık ile liderlik arasındaki ilişki pozitif yönlü fakat zayıftır.

Tablo 14: Liderlik ile Zorunlu Bağlılık Arasındaki Korelasyon

		Liderlik	Zorunlu Bağlılık
Liderlik	Pearson Correlation	1	,265(*)
	Sig. (2-tailed)	.	,015
	N	84	84
Zorunlu Bağlılık	Pearson Correlation	,265(*)	1
	Sig. (2-tailed)	,015	.
	N	84	84

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

4.9.3. Yöneticinin Liderlik Tarzı ile Demografik Değişkenlerin İlişkisine Yönelik Bulgular

H0: Yöneticinin liderlik tarzı, çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

H1: Yöneticinin liderlik tarzı, çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

Bu hipotez doğrultusunda, yöneticinin liderlik tarzı ile çalışanların görevi, şirkette çalıştıkları süre, yaşları, cinsiyetleri ve eğitim durumları arasındaki ilişki incelenecektir.

Liderlikle Cinsiyet Arasındaki İlişki

Liderlik konusunda kadın ve erkek çalışanların anket sorularına vermiş oldukları cevapların ortalamalarının karşılaştırılmasında Bağımsız Gruplar T- Testi kullanılmıştır.

İlk olarak; kadın ve erkek olarak ayrılan değişken gruplarının varyanslarının eşitliğinin test edilmesi için Levene testinin sonucuna bakılması gerekmektedir. Levene testi için hipotez şöyledir:

H0: Her iki grubun varyansları eşittir.

H1: Her iki grubun varyansları eşit değildir.

Tablo 15’te yer aldığı gibi Levene testinin p değeri 0,07’dir. p değeri 0,05’den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilecek ve varyansların eşit olduğu sonucuna varılacaktır.

Tablo 15: Liderlik ve Cinsiyet Arasındaki İlişki için Bağımsız Gruplar T Testi

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
LORT	Equal variances assumed	3,18	,07	1,023	82	,30
	Equal variances not assumed			,953	53,466	,34

Bağımsız Gruplar T Testi’nin p değeri $0,30 > 0,05$ olduğundan yöneticinin liderlik tarzının, çalışanların cinsiyetine göre farklılık göstermediği sonucuna varılmaktadır.

Liderlikle Çalışanların Görevi Arasındaki İlişki

Tablo 16’daki varyansların homojenliği testinin p değerine yani grup varyanslarının eşitliğine bakıldığında p değeri $0,37 > 0,05$ olduğundan grup varyansları eşittir.

Tablo 16: Liderlik ile Görev Arasındaki İlişki için Grup Varyanslarının Homojenliği Testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,052	3	80	,37

H0: Yöneticilerin liderlik tarzları, çalışanların görev durumuna göre farklılık göstermemektedir.

H1: Yöneticilerin liderlik tarzları, çalışanların görev durumuna göre farklılık göstermektedir.

Tek yönlü varyans analizinin F değeri 3,22 ve buna karşılık gelen p değeri 0,02 olarak bulunmuştur (Tablo 17). p değeri 0,05'den küçük olduğundan H1 hipotezi kabul edilmiş olup ve yöneticilerin liderlik tarzlarının, çalışanların görev durumuna göre farklılık göstermekte olduğu görülmüştür.

Tablo 17: Liderlik ile Görev Arasındaki İlişki için ANOVA Testi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,033	3	1,344	3,22	,02
Within Groups	33,392	80	,417		
Total	37,425	83			

Farklılığın hangi gruplar arasında olduğu Tukey testi sonucuna göre belirlenmiştir. Görev durumu şef ya da sorumlu olan çalışanlar ile diğer grubunda yer alan çalışanlara uygulanan liderlik tarzının arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür (Tablo 18).

Tablo 18: Liderlik ile Görev Arasındaki İlişki için Tukey Testi Sonuçları

Dependent Variable: LORT

	(I) Görev	(J) Görev	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Tukey HSD	Müdür ya da Müdür Yrd.	Uzman ya da Uzman Yrd.	-,2889	,23	,60
		Şef ya da Sorumlu	-,0472	,24	,99
		Diğer	-,6105	,25	,08
	Uzman ya da Uzman Yrd.	Müdür ya da Müdür Yrd.	,2889	,23	,60
		Şef ya da Sorumlu	,2417	,17	,52
		Diğer	-,3216	,18	,31
		Şef ya da Sorumlu	Müdür ya da Müdür Yrd.	,0472	,24
		Uzman ya da Uzman Yrd.	-,2417	,17	,52
		Diğer	-,5633(*)	,20	,03
	Diğer	Müdür ya da Müdür Yrd.	,6105	,25	,08
		Uzman ya da Uzman Yrd.	,3216	,18	,31
		Şef ya da Sorumlu	,5633(*)	,20	,03

* The mean difference is significant at the .05 level.

Görev durumu diğer grubunda (yetkili, koordinatör, yönetmen) yer alan çalışanlara uygulanan liderlik tarzı şef ya da sorumlu olan çalışanlara uygulanana oranla daha demokratiktir (Tablo 19). ($M_{diğer} = 4,21$; $M_{şef\ ya\ da\ sorumlu} = 3,65$)

Tablo 19: Liderlik ile Görev Arasındaki İlişki Ortalamalar

	N	Mean
Müdür ya da Müdür Yrd.	10	3,60
Uzman ya da Uzman Yrd.	33	3,88
Şef ya da Sorumlu	22	3,64
Diğer	19	4,21
Total	84	3,86

Liderlik ile Personelin İşletmede Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki

Tablo 20'deki varyansların homojenliği testinin p değeri 0,01'dir. $0,01 < 0,05$ olduğundan grup varyansları eşit değildir.

Tablo 20: Liderlik ile Çalışanın İşletmedeki Kıdemi Arasındaki İlişki için Grup Varyanslarının Homojenliği Testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
3,478	4	79	,01

H0: Yöneticilerin liderlik tarzları, çalışanların işletmede çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

H1: Yöneticilerin liderlik tarzları, çalışanların işletmede çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Bu durumda tek yönlü ANOVA testinin ön şartı sağlanamamış olmaktadır. Alternatif olarak Welch ve Brown-Forsythe testleri uygulanmıştır. Her iki testin de p değeri 0,05'den büyük olduğu için H0 hipotezi kabul edilir.(Tablo 21) Yani yöneticilerin liderlik tarzları, çalışanların işletmede çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 21: Liderlik ile Çalışanın İşletmedeki Kıdemi Arasındaki İlişki için Welch ve Brown-Forsythe Testi

	Statistic(a)	df1	df2	Sig.
Welch	2,762	4	20,630	,05
Brown-Forsythe	2,262	4	21,314	,09

a Asymptotically F distributed.

Liderlik ile Çalışanların Yaşları Arasındaki İlişki

Varyansların homojenliğini test etmek amacıyla gerçekleştirilen Levene Testi'nin p değeri $0,16 > 0,05$ olduğundan grup varyansları eşittir (Tablo 22).

Tablo 22: Liderlik ile Çalışanların Yaşları Arasındaki İlişki için Grup Varyanslarının Homojenliği Testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,759	3	80	,16

H0: Yöneticilerin liderlik tarzları, çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.

H1: Yöneticilerin liderlik tarzları, çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Tek yönlü varyans analizinin p değeri 0,01 olarak bulunmuştur (Tablo 23). p değeri 0,05'den küçük olduğundan H0 reddedilmiş ve yöneticilerin liderlik tarzlarının, çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermekte olduğu görülmüştür.

Tablo 23: Liderlik ile Çalışanların Yaşları Arasındaki İlişki için ANOVA Testi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,779	3	1,593	3,90	,01
Within Groups	32,645	80	,408		
Total	37,425	83			

Farklılığın hangi gruplar arasında olduğu Tukey testi sonucuna göre belirlenmiştir. 25 yaş ve altı çalışanlar ile 36-45 yaş çalışanlar; yine 25 yaş ve altı çalışanlar ile 46-55 yaş çalışanlara uygulanan liderlik tarzının arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür (Tablo 24).

Tablo 24: Liderlik ile Çalışanların Yaşları Arasındaki İlişki için Tukey Testi

	(I) yaş	(J) yaş	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Tukey HSD	25 ve altı	26-35	,3067	,19	,41
		36-45	,6195(*)	,23	,04
		46-55	1,1368(*)	,40	,03
	26-35	25 ve altı	-,3067	,19	,41
		36-45	,3128	,17	,30
		46-55	,8301	,37	,13
	36-45	25 ve altı	-,6195(*)	,23	,04
		26-35	-,3128	,17	,30
		46-55	,5173	,40	,57
	46-55	25 ve altı	-1,1368(*)	,40	,03
		26-35	-,8301	,37	,13
		36-45	-,5173	,40	,57

* The mean difference is significant at the .05 level.

25 ve altı yaş aralığında bulunan çalışanlara uygulanan liderlik tarzı, yaşı 36-45 ve 46-55 aralığında bulunan çalışanlara uygulanana oranla daha demokratiktir (Tablo: 25). ($M_{25>} = 4,22$; $M_{36-45} = 3,60$; $M_{46-55} = 3,08$)

Tablo 25: Liderlik ile Çalışanların Yaşları Arasındaki İlişki için Ortalamalar

	N	Mean
25 ve altı	13	4,21
26-35	51	3,90
36-45	17	3,59
46-55	3	3,07
Total	84	3,86

Liderlik ile Çalışanların Eğitim Durumları Arasındaki İlişki

Tablo 26'daki varyansların homojenliği testinin p değerine yani grup varyanslarının eşitliğine bakıldığında p değeri $0,07 > 0,05$ olduğundan grup varyansları eşittir.

Tablo 26: Liderlik ile Çalışanların Eğitim Durumları Arasındaki İlişki için Grup Varyanslarının Homojenliği Testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,446	3	80	,07

H0: Yöneticilerin liderlik tarzları, çalışanların eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir.

H1: Yöneticilerin liderlik tarzları, çalışanların eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

Tablo 27: Liderlik ile Çalışanların Eğitim Durumları Arasındaki İlişki için ANOVA Testi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,672	3	,224	,48	,69
Within Groups	36,753	80	,459		
Total	37,425	83			

Yapılan ANOVA Testi'nin p değeri 0,69 olarak bulunmuştur (Tablo 27). p değeri 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilmiştir. Yöneticilerin liderlik tarzları, çalışanların eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir.

4.9.4. Örgütsel Bağlılık ile Demografik Değişkenlerin İlişisine Yönelik Bulgular

H0: Çalışanların örgüte bağlılıkları, demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

H1: Çalışanların örgüte bağlılıkları, demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

Bu bölümde çalışanların cinsiyet, eğitim durumu, şirketteki görevi, işletmede çalışma süreleri ve yaşları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenecektir.

Örgütsel Bağlılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki

Hipotez şöyledir:

H0: Çalışanların örgüte bağlılığı cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir.

H1: Çalışanların örgüte bağlılığı cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

Kadın ve erkek olarak ayrılan değişken gruplarının varyanslarının eşitliğinin test edilmesi için Levene Testi uygulanmıştır. Levene testi için hipotez şöyledir:

H0: Her iki grubun varyansları eşittir.

H1: Her iki grubun varyansları eşit değildir.

Tablo 28’de yer aldığı gibi Levene testinin p değeri 0,28’dir. p değeri 0,05’den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilecek ve varyansların eşit olduğu sonucuna varılacaktır.

Bağımsız gruplar t testinin p değeri 0,13>0,05 olduğundan H0 hipotezi kabul edilmiştir yani çalışanın örgüte bağlılığının, cinsiyete göre farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

Tablo 28: Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet Arasındaki İlişki için Bağımsız Gruplar T Testi

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
ÖBORT	Equal variances assumed	1,15	,28	1,525	82	,13
	Equal variances not assumed			1,457	59,424	,15

Örgütsel Bağlılık ile Çalışanların Görevi Arasındaki İlişki

Tablo 29'deki varyansların homojenliği testinin p değeri $0,25 > 0,05$ olduğundan grup varyansları eşittir.

Tablo 29: Örgütsel Bağlılık ile Çalışanların Görevleri Arasındaki İlişki için Grup Varyanslarının Homojenliği Testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,387	3	80	,25

H0: Çalışanların örgüte bağlılıkları görev durumuna göre farklılık göstermemektedir.

H1: Çalışanların örgüte bağlılıkları görev durumuna göre farklılık göstermektedir.

Tek yönlü varyans analizinin p değeri 0,86 olarak bulunmuştur (Tablo 30). p değeri 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilmektedir. Yani, çalışanların örgüte bağlılıkları görev durumuna göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 30: Örgütsel Bağlılık ile Çalışanların Görevleri Arasındaki İlişki için ANOVA Testi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,255	3	,085	,25	,86
Within Groups	27,169	80	,340		
Total	27,425	83			

Örgütsel Bağlılık ile Personelin İşletmede Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki

Grup varyanslarının eşitliğine bakıldığında p değeri $0,21 > 0,05$ olduğu görülmektedir. Yani grup varyansları eşittir (Tablo 31).

Tablo 31: Örgütsel Bağlılık ile Personelin İşletmede Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki için Grup Varyanslarının Homojenliği Testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,489	4	79	,21

H0: Çalışanların örgüte bağlılıkları, işletmede çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

H1: Çalışanların örgüte bağlılıkları, işletmede çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

ANOVA Testi sonucunda p değeri 0,90 olarak bulunmuştur (Tablo 32). p değeri 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilmiştir. Yani, çalışanların örgüte bağlılıkları, işletmede çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 32: Örgütsel Bağlılık ile Personelin İşletmede Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki için ANOVA Testi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,350	4	,087	,25	,90
Within Groups	27,075	79	,343		
Total	27,425	83			

Örgütsel Bağlılık ile Çalışanların Yaşları Arasındaki İlişki

Grup varyanslarının eşitliğine bakıldığında p değeri $0,16 > 0,05$ olduğundan grup varyansları eşittir sonucuna varılmıştır (Tablo 33).

Tablo 33: Örgütsel Bağlılık ile Çalışanların Yaşları Arasındaki İlişki için Grup Varyanslarının Homojenliği Testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,748	3	80	,16

H0: Çalışanların örgüte bağlılıkları, yaşa göre farklılık göstermemektedir.

H1: Çalışanların örgüte bağlılıkları, yaşa göre farklılık göstermektedir.

Tek yönlü varyans analizinin p değeri 0,96 olarak bulunmuştur (Tablo 34). p değeri 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilmiş olup, çalışanların örgüte bağlılıklarının, yaşa göre farklılık göstermemekte olduğu görülmüştür.

Tablo 34: Örgütsel Bağlılık ile Çalışanların Yaşları Arasındaki İlişki için ANOVA Testi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,096	3	,032	,09	,96
Within Groups	27,329	80	,342		
Total	27,425	83			

Örgütsel Bağlılık ile Çalışanların Eğitim Durumları Arasındaki İlişki

Tablo 35'deki varyansların homojenliği testinin p değeri (0,87), 0,05'ten büyük olduğundan grup varyansları eşittir.

Tablo 35: Örgütsel Bağlılık ile Çalışanların Eğitim Durumları Arasındaki İlişki için Grup Varyanslarının Homojenliği Testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,226	3	80	,87

H0:Çalışanların örgüte bağlılıkları, eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir.

H1:Çalışanların örgüte bağlılıkları, eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

Tek yönlü varyans analizinin p değeri 0,62 olarak bulunmuştur (Tablo 36). p değeri 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilmektedir. Yani, çalışanların örgüte bağlılıkları eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 36: Örgütsel Bağlılık ile Çalışanların Eğitim Durumları Arasındaki İlişki için ANOVA Testi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,597	3	,199	,59	,62
Within Groups	26,828	80	,335		
Total	27,425	83			

Bu hipotezin alt hipotezlerinin analizleri aşağıdaki bölümlerde yer almaktadır.

4.9.4.1. Duygusal Bağlılık ile Demografik Değişkenlerin İlişkisi

H0: Örgütsel bağlılığın “duygusal bağlılık” boyutu, çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

H1: Örgütsel bağlılığın “duygusal bağlılık” boyutu, çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

Duygusal Bağlılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki

İlk olarak; kadın ve erkek olarak sınıflandırılan değişken gruplarının varyanslarının eşitliğinin test edilmesi için Levene testinin sonucuna bakılması gerekmektedir.

Levene testi için hipotez şöyledir:

H0: Her iki grubun varyansları eşittir.

H1: Her iki grubun varyansları eşit değildir.

Tablo 37’de yer aldığı gibi Levene testinin p değeri 0,44’dür. p değeri 0,05’den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilmiştir ve varyansların eşit olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 37: Duygusal Bağlılık ve Cinsiyet Arasındaki İlişki için Bağımsız Gruplar T Testi

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
ÖB.D	Equal variances assumed	,599	,44	,883	82	,38
	Equal variances not assumed			,846	60,088	,40

Bağımsız gruplar t testinin p değeri 0,38; 0,05’den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilerek, duygusal bağlılık boyutunun cinsiyete göre farklılık göstermediği sonucuna varılmaktadır.

Duygusal Bağlılık ile Çalışanların Görevi Arasındaki İlişki

Tablo 38’deki varyansların homojenliği testinin p değerine yani grup varyanslarının eşitliğine bakıldığında p değeri $0,35 > 0,05$ olduğundan grup varyansları eşittir.

Tablo 38: Duygusal Bağlılık ile Çalışanların Görev Durumları Arasındaki İlişki için Grup Varyanslarının Homojenliği Testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,097	3	80	,35

H0: Duygusal bağlılık boyutu, çalışanların görev durumuna göre farklılık göstermemektedir.

H1: Duygusal bağlılık boyutu, çalışanların görev durumuna göre farklılık göstermektedir.

Tablo 39: Duygusal Bağlılık ile Çalışanların Görev Durumları Arasındaki İlişki için ANOVA Testi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,845	3	,282	,86	,46
Within Groups	25,976	80	,325		
Total	26,821	83			

Tek yönlü varyans analizinin F değeri 0,86 ve buna karşılık gelen p değeri 0,46 olarak bulunmuştur (Tablo 39). p değeri 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilmiştir. Duygusal bağlılık boyutu, çalışanların görev durumuna göre farklılık göstermemektedir.

Duygusal Bağlılık ile Personelin İşletmede Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki

Tablo 40'daki varyansların homojenliği testinin p değerine yani grup varyanslarının eşitliğine bakıldığında p değeri $0,22 > 0,05$ olduğundan grup varyansları eşittir.

Tablo 40: Duygusal Bağlılık ile Personelin İşletmede Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki için Grup Varyanslarının Homojenliği Testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,438	4	79	,22

H0: Duygusal bağlılık boyutu, çalışanların işletmede çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

H1: Duygusal bağlılık boyutu, çalışanların işletmede çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 41: Duygusal Bağlılık ile Personelin İşletmede Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki için ANOVA Testi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,413	4	,103	,30	,87
Within Groups	26,408	79	,334		
Total	26,821	83			

Tek yönlü varyans analizinin p değeri 0,87 olarak bulunmuştur (Tablo 41). p değeri 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilmiştir. Duygusal bağlılık boyutu, çalışanların işletmede çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

Duygusal Bağlılık ile Çalışanların Yaşları Arasındaki İlişki

Varyansların homojenliği testinin p değerine yani grup varyanslarının eşitliğine bakıldığında p değeri 0,39 > 0,05 olduğundan grup varyansları eşittir (Tablo 42).

Tablo 42: Duygusal Bağlılık ile Çalışanların Yaşları Arasındaki İlişki için Grup Varyanslarının Homojenliği Testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,006	3	80	,39

H0: Duygusal bağlılık boyutu, çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.

H1: Duygusal bağlılık boyutu, çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 43: Duygusal Bağlılık ile Çalışanların Yaşları Arasındaki İlişki için ANOVA Testi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,157	3	,052	,15	,92
Within Groups	26,665	80	,333		
Total	26,821	83			

Tablo 43'de görüldüğü gibi tek yönlü varyans analizinin p değeri 0,92 olarak bulunmuş olup, p değeri 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilmiştir. Yani, duygusal bağlılık boyutu, çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.

Duygusal Bağlılık ile Çalışanların Eğitim Durumları Arasındaki İlişki

Tablo 44'deki grup varyanslarının eşitliğine bakıldığında p değeri 0,90; 0,05'den büyük olduğundan grup varyansları eşittir.

Tablo 44: Duygusal Bağlılık ile Çalışanların Eğitim Durumları Arasındaki İlişki için Grup Varyanslarının Homojenliği Testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,185	3	80	,90

H0: Duygusal bağlılık boyutu, çalışanların eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir.

H1: Duygusal bağlılık boyutu, çalışanların eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

Tablo 45: Duygusal Bağlılık ile Çalışanların Eğitim Durumları Arasındaki İlişki için ANOVA Testi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,720	3	,240	,73	,53
Within Groups	26,101	80	,326		
Total	26,821	83			

ANOVA testinin F değeri 0,73 ve buna karşılık gelen p değeri 0,53 olarak bulunmuştur (Tablo 45). p değeri 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilmiştir. Duygusal bağlılık boyutu, çalışanların eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir.

4.9.4.2. Normatif Bağlılık ile Demografik Değişkenlerin İlişkisi

H0: Örgütsel bağlılığın “normatif bağlılık” boyutu, çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

H1: Örgütsel bağlılığın “normatif bağlılık” boyutu, çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

Normatif Bağlılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki

Varyansların eşitliğinin test edilmesi için Levene testinin sonucuna bakılması gerekmektedir. Levene testi için hipotez şöyledir:

H0: Her iki grubun varyansları eşittir.

H1: Her iki grubun varyansları eşit değildir.

Tablo 46’da yer aldığı gibi Levene testinin p değeri 0,16’dır. p değeri 0,05’den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilecek ve varyansların eşit olduğu sonucuna varılacaktır.

Bağımsız gruplar t testinin p değeri: 0,34 >0.05 olduğundan H0 hipotezi kabul edilmiştir. Böylelikle, normatif bağlılığın çalışanların cinsiyetine göre farklılık göstermediği sonucuna varılmaktadır.

Tablo 46: Normatif Bağlılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki için Bağımsız Gruplar T Testi

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
ÖB.N	Equal variances assumed	2,00	,16	,954	82	,34
	Equal variances not assumed			,910	59,043	,36

Normatif Bağlılık ile Çalışanların Görevi Arasındaki İlişki

Tablo 47’deki varyansların homojenliği testinin p değerine yani grup varyanslarının eşitliğine bakıldığında p değeri 0,11 > 0,05 olduğundan grup varyansları eşittir.

Tablo 47: Normatif Bağlılık ile Çalışanların Görev Durumları Arasındaki İlişki için Grup Varyanslarının Homojenliği Testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,067	3	80	,11

H0: Normatif bağlılık boyutu, çalışanların görev durumuna göre farklılık göstermemektedir.

H1: Normatif bağlılık boyutu, çalışanların görev durumuna göre farklılık göstermektedir.

Tablo 48: Normatif Bağlılık ile Çalışanların Görev Durumları Arasındaki İlişki için ANOVA Testi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,295	3	,098	,23	,86
Within Groups	32,947	80	,412		
Total	33,242	83			

Tek yönlü varyans analizinin p değeri 0,86 olarak bulunmuştur (Tablo 48). p değeri 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilmiştir. Normatif bağlılık boyutu, çalışanların görev durumuna göre farklılık göstermemektedir.

Normatif Bağlılık ile Personelin İşletmede Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki:

Tablo 49'deki varyansların homojenliği testinin p değeri $0,30 > 0,05$ olduğundan grup varyansları eşittir.

Tablo 49: Normatif Bağlılık ile Çalışanların İşletmedeki Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki için Grup Varyanslarının Homojenliği Testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,237	4	79	,30

H0: Normatif bağlılık boyutu, çalışanların işletmede çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

H1: Normatif bağlılık boyutu, çalışanların işletmede çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 50: Normatif Bağlılık ile Çalışanların İşletmedeki Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki için ANOVA Testi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,805	4	,201	,49	,74
Within Groups	32,436	79	,411		
Total	33,242	83			

Tek yönlü varyans analizinin p değeri 0,74 olarak bulunmuştur (Tablo 50). p değeri 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilmiştir. Normatif bağlılık boyutu, çalışanların işletmede çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

Normatif Bağlılık ile Çalışanların Yaşları Arasındaki İlişki

Tablo 51'deki varyansların homojenliği testinin p değerine yani grup varyanslarının eşitliğine bakıldığında p değeri $0,18 > 0,05$ olduğundan grup varyansları eşittir.

Tablo 51: Normatif Bağlılık ile Çalışanların Yaşları Arasındaki İlişki için Grup Varyanslarının Homojenliği Testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,656	3	80	,18

H0: Normatif bağlılık boyutu, yaşa göre farklılık göstermemektedir.

H1: Normatif bağlılık boyutu, yaşa göre farklılık göstermektedir.

Tablo 52: Normatif Bağlılık ile Çalışanların Yaşları Arasındaki İlişki için ANOVA Testi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,270	3	,090	,21	,88
Within Groups	32,972	80	,412		
Total	33,242	83			

ANOVA testinin p değeri 0,88 olarak bulunmuştur (Tablo 52). p değeri 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilmiştir. Normatif bağlılık boyutu, yaşa göre farklılık göstermemektedir.

Normatif Bağlılık ile Çalışanların Eğitim Durumları Arasındaki İlişki

Varyansların homojenliği testinin p değerine yani grup varyanslarının eşitliğine bakıldığında p değeri $0,88 > 0,05$ olduğundan grup varyansları eşittir (Tablo 53).

Tablo 53: Normatif Bağlılık ile Çalışanların Eğitim Durumları Arasındaki İlişki için Grup Varyanslarının Homojenliği Testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,212	3	80	,88

H0: Normatif bağlılık boyutu, çalışanların eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir.

H1: Normatif bağlılık boyutu, çalışanların eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

Tablo 54: Normatif Bağlılık ile Çalışanların Eğitim Durumları Arasındaki İlişki için ANOVA Testi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,280	3	,427	1,06	,36
Within Groups	31,962	80	,400		
Total	33,242	83			

Tek yönlü varyans analizinin p değeri 0,36 olarak bulunmuştur (Tablo 54). p değeri 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilmiştir. Normatif bağlılık boyutu, çalışanların eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir.

4.9.4.3. Zorunlu Bağlılık ile Demografik Değişkenlerin İlişkisi

H0: Örgütsel bağlılığın “zorunlu bağlılık” boyutu, çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

H1: Örgütsel bağlılığın “zorunlu bağlılık” boyutu, çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

Zorunlu Bağlılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki

İlk olarak; kadın ve erkek olarak ayrılan değişken gruplarının varyanslarının eşitliğinin test edilmesi için Levene testinin sonucuna bakılması gerekmektedir. Levene testi için hipotez şöyledir:

H0: Her iki grubun varyansları eşittir.

H1: Her iki grubun varyansları eşit değildir.

Tablo 55'de yer aldığı gibi Levene testinin p değeri 0,39'dir. p değeri 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilecek ve varyansların eşit olduğu sonucuna varılacaktır.

Bağımsız gruplar t testinin p değeri: $0,04 < 0,05$ olduğundan zorunlu bağlılık boyutunun, çalışanların cinsiyetine göre farklılık gösterdiği sonucuna varılmaktadır.

Tablo 55: Zorunlu Bağıllık ve Cinsiyet Arasındaki İlişki için Bağımsız Gruplar T Testi

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
ÖB.Z	Equal variances assumed	,74	,39	2,018	82	,04
	Equal variances not assumed			1,981	66,378	,05

Tablo 56'daki grup ortalamalarına bakıldığında kadın çalışanların zorunlu bağımlılıklarının erkek çalışanlara oranla fazla olduğu sonucuna varılmaktadır.

Tablo 56: Cinsiyete göre Zorunlu Bağıllık Ortalamaları

	cinsiyet	N	Mean
ÖB.Z	Kadın	50	3,36
	Erkek	34	3,02

Zorunlu Bağıllık ile Çalışanların Görevi Arasındaki İlişki

Tablo 57'deki varyansların homojenliği testinin p değerine yani grup varyanslarının eşitliğine bakıldığında p değeri $0,15 > 0,05$ olduğundan grup varyansları eşittir.

Tablo 57: Zorunlu Bağıllık ile Çalışanların Görev Durumları Arasındaki İlişki için Grup Varyanslarının Homojenliği Testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,786	3	80	,15

H0: Zorunlu bağıllık boyutu, çalışanların görev durumuna göre farklılık göstermemektedir.

H1: Zorunlu bağıllık boyutu, çalışanların görev durumuna göre farklılık göstermektedir.

Tablo 58: Zorunlu Bağlılık ile Çalışanların Görev Durumları Arasındaki İlişki için ANOVA Testi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,866	3	,622	1,08	,36
Within Groups	45,844	80	,573		
Total	47,710	83			

Tek yönlü varyans analizinin p değeri 0,36 olarak bulunmuştur (Tablo 58). p değeri 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilmiştir. Yani zorunlu bağlılık boyutu, çalışanların görev durumuna göre farklılık göstermemektedir.

Zorunlu Bağlılık ile Personelin İşletmede Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki

Grup varyanslarının eşitliğine bakıldığında p değeri $0,42 > 0,05$ olduğundan grup varyansları eşittir (Tablo 59).

Tablo 59: Zorunlu Bağlılık ile Çalışanların İşletmede Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki için Grup Varyanslarının Homojenliği Testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,978	4	79	,42

H0: Zorunlu bağlılık boyutu, çalışanların işletmede çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

H1: Zorunlu bağlılık boyutu, çalışanların işletmede çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 60: Zorunlu Bağlılık ile Çalışanların İşletmede Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki için ANOVA Testi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,569	4	,392	,67	,61
Within Groups	46,141	79	,584		
Total	47,710	83			

Tek yönlü varyans analizinin p değeri 0,61 olarak bulunmuştur (Tablo 60). p değeri 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilmiştir. Yani zorunlu bağlılık boyutu, çalışanların işletmede çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

Zorunlu Bağlılık ile alışanların Yaşları Arasındaki İlişki

Tablo 61'daki varyansların homojenliği testinin p değerine yani grup varyanslarının eşitliğine bakıldığında p değeri $0,06 > 0,05$ olduğundan grup varyansları eşitir.

Tablo 61: Zorunlu Bağlılık ile alışanların Yaşları Arasındaki İlişki için Grup Varyanslarının Homojenliği Testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2,507	3	80	,06

H0: Zorunlu bağlılık boyutu, yaşa göre farklılık göstermemektedir.

H1: Zorunlu bağlılık boyutu, yaşa göre farklılık göstermektedir.

Tablo 62: Zorunlu Bağlılık ile alışanların Yaşları Arasındaki İlişki için ANOVA Testi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,066	3	,022	,03	,99
Within Groups	47,644	80	,596		
Total	47,710	83			

Tek yönlü varyans analizinin p değeri 0,99 olarak bulunmuştur (Tablo 62). p değeri 0,05'den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilmiştir. Yani zorunlu bağlılık boyutu, yaşa göre farklılık göstermemektedir.

Zorunlu Bağlılık ile alışanların Eğitim Durumları Arasındaki İlişki

Tablo 63'deki varyansların homojenliği testinin p değerine yani grup varyanslarının eşitliğine bakıldığında p değeri $0,22 > 0,05$ olduğundan grup varyansları eşitir.

Tablo 63: Zorunlu Bağlılık ile alışanların Eğitim Durumları Arasındaki İlişki için Grup Varyanslarının Homojenliği Testi

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,481	3	80	,22

H0: Zorunlu bağlılık boyutu, çalışanların eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir.

H1: Zorunlu bağlılık boyutu, çalışanların eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

Tablo 64: Zorunlu Bağıllık ile Çalışanların Eğitim Durumları Arasındaki İlişki için ANOVA Testi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,248	3	,416	,71	,54
Within Groups	46,462	80	,581		
Total	47,710	83			

Tablo 64’de yer alan tek yönlü varyans analizinin F değeri 0,71 ve buna karşılık gelen p değeri 0,54 olarak bulunmuştur. p değeri 0,05’den büyük olduğundan H0 hipotezi kabul edilmiştir. Zorunlu bağıllık boyutu, çalışanların eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir.

5. SONUÇ

Günümüz işletmeleri, en önemli ve en değerli sermayelerinin insan kaynağı olduğunun farkındadırlar. İşletmelerin birincil amaçlarından olan karlılıklarını arttırabilmeleri için, değer ve farklılık yaratan çalışanları temin etme ve işletmedeki devamlılıklarını sürdürebilme, işletmelerin başarısı bakımından önemlidir. Nitelikli insan kaynağının istihdam edilmesi sonrasında çalışanın işletmeye bağlılığının sürdürülebilmesinde insan kaynağının verimli bir şekilde yönetilebilmesinin gerekliliği yadsınamaz. Yöneticinin liderlik vasıflarının önemi bu noktada ortaya çıkmaktadır. Globalleşme süreci ile beraber birden fazla ülkede faaliyet gösteren çok uluslu şirketlerin insan kaynakları politikaları da aynı şekilde uluslar arası yaklaşımları beraberinde getirmektedir.

Bu çalışmada, işletmelerde yöneticilerin gösterdiği liderlik tarzının çalışanların örgüte bağlılığında ne derecede etkili olduğu saptanmaya çalışılmış, çeşitli istatistiksel yöntemlerle liderlik davranışının demokratik ya da otokratik liderlik boyutlarında, örgütsel bağlılıkla genel ve alt boyutları bağlamında ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Çalışanların örgüte bağlılıkları ile liderlik arasındaki ilişkiyi inceleyebilmek amacıyla İstanbul'da yer alan ve finans sektöründe faaliyet gösteren orta ölçekli uluslararası kurumsal bir firmanın çeşitli departmanlarında yer alan çalışanların katılımıyla bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırmamıza konu olan şirketin toplam çalışan sayısı 90 kişi olup çalışanların tamamına ulaşılması amaçlanmıştır. 84 çalışanın katılımıyla anket süreci tamamlanmıştır.

Analiz sonucuna göre X şirketinde algılanan liderlik davranışı ile çalışanların örgüte bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır. İlişki aynı yönlü ve orta derecededir. Bu sonuca göre, yöneticinin liderlik tarzı demokratik liderlik tarzına yaklaştıkça çalışanların örgütsel bağlılıklarının arttığı; yöneticinin liderlik tarzının otokratik liderlik tarzına yaklaşması durumunda ise çalışanların örgüte olan bağlılıklarının azaldığı sonucuna varılabilir.

Çalışanlar tarafından algılanan yöneticinin liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendikten sonra örgütsel bağlılığın alt boyutları ile liderlik arasındaki ilişkinin analizi gerçekleştirilmiştir.

İlk olarak liderlik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin analizi yapılmıştır. Duygusal bağlılık boyutu ile yöneticinin liderlik tarzı arasında pozitif ve orta derecede anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yani çalışan tarafından algılanan yöneticinin liderlik tarzı demokratik liderlik davranışına yaklaştıkça çalışanların organizasyonun amaç ve değerlerini kabulü, organizasyonun amacına ulaşmada gönüllü katkıda bulunma isteği ve organizasyonda kalmaya devam etme isteği artmaktadır sonucuna ulaşılabilir.

İkinci olarak ise yöneticinin liderlik davranışıyla normatif bağlılık arasındaki ilişki incelenmiş olup; çalışanların örgüte karşı sadakat duygusu besleme ve örgütte devam etmeyi bir görev olarak benimseme davranışlarını içeren normatif bağlılık boyutu ile liderlik arasında pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki bulunmuştur. Liderlerin izleyicilerin fikirlerine daha çok değer verdiği ve yönetimde alınan kararlarda çalışanların fikirlerinin de değerlendirildiği demokratik liderlik yaklaşımı arttıkça çalışanların örgütlerine karşı sadakat duygularının arttığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

Üçüncü olarak ise zorunlu bağlılık ile yöneticinin sergilediği liderlik davranışı arasındaki ilişki incelenmiş ve uygulanan istatistiksel yöntemler sonucunda aynı yönlü zayıf bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Çalışanın işten ayrıldıktan sonra katlanacağı maddi kayıpları düşünerek şirkette varlığını sürdürmesi anlamına gelen ve tercih edilmeyen bir örgütsel bağlılık boyutu olan zorunlu bağlılığın, çalışanın algıladığı liderlik davranışından büyük ölçüde etkilenmediği, aralarındaki bağın zayıf olduğu sonucuna varılabilmektedir. Araştırmada iki değişken arasında zayıf bir ilişki olmasına rağmen, buradaki beklenti zorunlu bağlılık ile liderlik davranışı arasında ters yönlü bir ilişki olması yönünde olmaktadır. Çünkü çalışan tarafından algılanan demokratik liderlik davranışı arttıkça, çalışanın sadece işten ayrıldıktan sonra uğrayacağı maddi kayıpları düşünerek şirkette devamlılığını sürdürmesini temsil eden ve tercih edilmeyen bir örgütsel bağlılık türü olan zorunlu bağlılığın azalması, diğer bağlılık türlerinin artması beklenmektedir. Araştırmanın örneklem büyüklüğünün kısıtlı olması sebebiyle bu sonuca ulaşıldığı düşünüldüğünde, örneklem büyüklüğü arttığında sonucun ters yönlü olarak değişebileceği söylenebilmektedir.

Özetle; X işletmesi için ulaşılan sonuç şudur: Çalışanlar tarafından algılanan yöneticinin liderlik davranışı çalışanların örgütsel bağlılığı ile pozitif yönlü ve orta derecede ilişkili iken, örgütsel bağlılığın alt boyutları ile olan ilişkisi incelenmiş ve duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile pozitif ve orta derecede, zorunlu bağlılık ile ise pozitif yönlü ve zayıf bir ilişkinin varlığı ortaya konmuştur.

X şirketine ait demografik bilgiler ile işletmede uygulanan liderlik yaklaşımı arasındaki ilişkiler incelendiğinde, görev ve yaş değişkeni hariç tüm değişkenler için H0 hipotezi kabul edilmiştir. Yapılan analizlere göre, yöneticilerinin ortaya koyduğu liderlik tarzlarına ilişkin kadın ve erkek çalışanların benzer düşüncelere sahip olduğu, görüşleri arasında bir farklılık olmadığı söylenebilir. Aynı şekilde, çalışanların işletmedeki kıdemleri ve eğitim seviyeleri ne olursa olsun yöneticilerinin liderlik davranışlarını algılama biçimleri benzerlik göstermektedir. Ancak çalışanların ünvanlarına bakıldığında, görev durumu şef yada sorumlu olan çalışanlar ile diğer grubunda yer alan çalışanlar arasında, uygulanan liderlik tarzı algısı anlamında farklılıklar olduğu gözlemlenmiştir. Görev durumu diğer grubunda yer alan ve bu kategoride bulunan yetkili, koordinatör ve yönetmen unvanına sahip kişilere uygulanan liderlik tarzının şef ya da sorumlu olan çalışanlara uygulanan liderlik tarzına oranla daha demokratik olduğu sonucuna varılmıştır. Aynı şekilde; çalışanların yaş durumuna göre dağılımına bakıldığında; çalışanların yaş grubu farklılaştıkça yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin görüşleri arasında farklılıklar olduğu ortaya çıkmaktadır. Yaşı en genç olanların yöneticilerine dair liderlik algıları daha demokratik iken yaşça daha büyük ve kariyer bakımından olgunluk döneminde olan çalışanların görüşleri daha genç çalışanlara nazaran otokratik liderlik tarzına daha yakın bir yöneticilik olduğu yönündedir.

Örgütsel bağlılık ile çalışanların demografik özellikleri arasındaki ilişkiler analiz edilmiş, çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim, görev durumu ve işletmedeki kıdemi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır. Aynı şekilde, örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile demografik özellikler arasındaki ilişkinin analizinde H0 hipotezi kabul edilerek, ilişki bulunmadığı sonucuna varılmıştır. Fakat, zorunlu bağlılık ile diğer demografik özellikler arasında benzer şekilde ilişki bulunmamasına rağmen, cinsiyet ile anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Yani zorunlu bağlılığın kadın ve erkek çalışanlara göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Kadın çalışanların zorunlu bağlılıklarının erkek

Çalışanlara oranla daha fazla olduğunu gösteren bu analiz sonucunda kadın çalışanların işten ayrıldıktan sonra katlanacağı maddi kayıpları daha fazla önemseyerek şirkette varlığını sürdürdüğü sonucuna varılmaktadır.

Sonuç olarak, geçmişten günümüze organizasyonel davranış alanında önemini sürdüren liderlik ile günümüzde önemi gitgide artan örgütsel bağlılık kavramlarının birbirleri ile ilişkili olduğu, yapmış olduğumuz araştırma bulguları ile desteklenmiştir.

İşletmelerdeki yöneticilerin otokratik liderlik tarzı sergilemekten ziyade çalışanları arasında dayanışmayı, birlik ve beraberliği teşvik eden, yeni şeyler öğretmek için zaman ayıran, liderlik ettiği grubun önceliklerini kendi önceliklerinden nde tutan, astları arasında bir takım havası ve ruhu oluşturan, astları için iyi bir rol modeli olan ve saygı uyandıran, çalışanlarının yetenek ve becerilerinin bilincinde olan, güçlü ve güvenilir olduğunu hissettiren ve çalışanlarına ayrı ayrı önemli olduklarını hissettirecek şekilde yaklaşan, gelecekle ilgili plan ve düşleriyle astlarını inandırarak peşinden sürükleyen ve çalışanlarıyla sürekli iletişim içerisinde olan demokratik liderlik tarzı sergilemesinin, çalışanın organizasyonun amaç ve değerlerini kabulü, organizasyonun amacına ulaşmada gönüllü katkıda bulunma işteğini, organizasyonda kalmaya devam etme işteğini, sadakat duygusu besleme ve örgüte devam etmeyi bir görev olarak benimseme davranışlarını arttırmayı sağlayacak ve işletmelerin en önemli kaynağı olan insan kaynağının örgüte bağlılığını devam ettirecektir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- Albanese, Robert, David D. Van Fleet. **Organizational Behavior: A Managerial Viewpoint**. The Dryden Press, 1983.
- Arnold, Hugh J., Daniel C. Feldman. **Organizational Behavior**. USA: Mc Graw Hill, 1986.
- Baron, Robert A.. **Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work**. Allyn and Bacon, 1983.
- Barutçugil, İsmet. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004.
- Başaran, İbrahim Ethem. **Yönetimde İnsan İlişkileri**. Ankara: Gül Yayınevi, 1992.
- Baysal, Can, Erdal Tekarslan. **İşletmeciler için Davranış Bilimleri**. 2.bs. İstanbul: Avcıol Basım, 1996.
- Bayraktaroglu, Serkan. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Yayınları, 2003.
- Callahan, Robert E., C. Patrick Fleenor, Harry R. Knudson. **Understanding Organizational Behavior**. Charles E. Merrill Publishing Company, 1986.
- Davis, Keith. **İşletmede İnsan Davranışı**. 3. bs. İstanbul: İ.Ü. Yayın, 1988.
- Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**. İstanbul:İstanbul Üniversitesi, 1997.
- Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta, 1996.
- _____ . **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. 10. bs. İstanbul: Beta, 2007.
- _____ . **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**. 5.bs. İstanbul:Beta, 2001.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr., Robert Konopaske. **Organizations: Behavior Structure Processes**. 11. bs. Mc Graw Hill, 2002.
- Gordon, Judith R.. **A Diagnostic Approach to Organizational Behavior**. 2. bs. Boston: Allyn and Bacon, 1987.

- Güçlü, Hatice. **Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2001.
- Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard, Dewey E. Johnson. **Management of Organizational Behavior**. 9. bs. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2008.
- Hodgetts, Richard M.. **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama**. çev. Canan Çetin, Esin Can Mutlu. 2. bs. İstanbul: Beta, 1999.
- İnce, Mehmet, Hasan Gül. **Örgütsel Bağlılık: Yönetimde Yeni Bir Paradigma**. Çizgi Yayınları, 2005.
- Kinicki, Angelo, Robert Kreitner. **Organizational Behavior**. 3. bs. USA: Mc Graw Hill, 2006.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 11. bs. İstanbul: Arıkan, 2007.
- Kossen, Stan. **The Human Side of Organizations**. 3. bs. Newyork: Harper & Row, 1983.
- Kreitner, Robert, Angelo Kinicki. **Organizational Behavior**. 9. bs. Arizona: Mc Graw Hill, 2008.
- Luthans, Fred. **Organizational Behavior**. 6. bs. İstanbul: Literatür, 1992.
- Nelson, Debra L., James Campbell Quick. **Organizational Behavior**. USA: West Publishing Company, 1994.
- Özen Kutanis, Rana. **Örgütlerde Davranış Bilimleri**. 2. bs. Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2003.
- Özkalp, Enver, Çiğdem Kirel. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Etam, 1999.
- Robbins, Stephen P.. **Örgütsel Davranışın Temelleri**. çev. Sevgi Ayşe Öztürk. Eskişehir: Etam, 1994.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Melek Tüz. **Örgütsel Psikoloji**. 2. bs. Bursa: Ezgi Kitabevi, 1996.
- _____ . **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Ezgi Kitabevi, 1995.
- Salanick, Gerald, Richard Steers, Lymon Porter. **Motivation And Work Behavior**. NewYork: McGraw Hill Company, 1979.
- Steers, Richard M., Lyman W. Porter, Gregory A. Bigley. **Motivation and Leadership at Work**. 6. bs. New York:Mc Graw Hill, 1975.
- Şimşek, Şerif, Tahir Akgemci, Adnan Çelik. **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. 2. bs. Ankara: Nobel, 2001.

TEZLER

- Akpınar, Ali Talip. “Örgütsel Öğrenme ile Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki: Türkiye Otomotiv Lastik Üretimi Sektöründe Bir Araştırma”. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Altınbaş, Burç. “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Ayanoğlu Şişman, Fatma. “İşletmelerde Yeniden Yapılanma Süreci ve Bunun Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (Bir Kamu Kuruluşunda Uygulama)” Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Küçük Baransel, Şenay. “İletişim Kalitesi ile Örgüt İklimi, Örgüte Bağlılık ve İş Terk Etme Niyeti Arasındaki İlişkiler”. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996.
- Mimaroğlu, Hande. “Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma”. Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Özdemir, Hilal Özden. “Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algulamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Opet Çalışanlarına Yönelik Uygulama”. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Şen, Tuğba. “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Tiryaki, Tuğba. “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri”. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

SÜRELİ YAYINLAR

- Bambacas, Mary. “Organizational Handling of Careers Influences Managers’ Organizational Commitment”. **Journal of Management Development**. c.29, s.9 (2010): 807-827.
- Block, Lory. “The Leadership- Culture Connection: An exploratory Investigation”. **Leadership & Organization Development Journal**. c.24. s. 5/6 (2003):331.
- Boles, James, Ramana Madupalli, Brian Rutherford, John Andy Wood. “The Relationship of Facets of Salesperson Job Satisfaction with Affective Organizational Commitment”. **Journal of Business & Industrial Marketing**. c.22. s.5 (2007): 311-321.

- Briscoe, Jon P., Lisa M. Finkelstein. "The "New Career" and Organizational Commitment". **Career Development International**. c.14. s.3 (2009): 242-260.
- Chow, Irena Hau-siu. "Organizational Commitment and Career Development of Chinese Managers in Hong Kong and Taiwan". **The International Journal of Career Management**. c.6. s.4 (1994): 3-9.
- Duan, Jinyun, Wing Lam, Ziguang Chen, Jian An Zhong. "Leadership Justice, Negative Organizational Behaviors and The Mediating Effect of Affective Commitment". **Social Behavior and Personality**. c.38. s.9 (2010):1287-1296.
- Elele, Joyce, Dail Fields. " Participative Decision Making and Organizational Commitment". **Cross Cultural Management: An International Journal**. c.17. s.4 (2010): 368-392.
- Hulpia, Hester, Geert Devos, Yves Rosseel. "The Relationship Between The Perception of Distributed Leadership Secondary Schools and Teachers' and Teacher Leaders' Job Satisfaction and Organizational Commitment ". **School Effectiveness and School Improvement**. c.20. s.3 (2009): 291-317.
- Landry, Guylaine, Alexandra Panaccio, Christian Vandenberghe. "Dimensionality and Consequences of Employee Commitment to Supervisors: A Two-Study Examination". **The Journal of Psychology**. c.144. s.3 (2010): 285-286.
- Riaz Khan, Muhammed, Ziauddin, Farooq Ahmed Jam, M.I. Ramay. " The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance". **European Journal of Social Science**. c.15, s.3 (2010): 292-299.
- Steenbergen, Elianne F. Van, Naomi Ellemers, " Feeling Committed to Work: How Spesific Forms of Work- Commitment Predict Work Behavior and Performance Over Time". **Human Performance**. c.22 (2009).
- Yousef, Darwish A.. " Organizational Commitment and Job Satisfaction as Predictors of Attitudes Toward Organizational Change in a Non- Western Setting". **Personnel Review**. c.29. s.5 (2000): 567-592.

WEB

- Bayram, Levent. "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık". **Sayıştay Dergisi**. s.59 (2005): 125-139.
<http://www.sayistay.gov.tr/dergi/icerik/der59m6.pdf> [06.07.2011].
- Baysal, Ayşe Can, Mahmut Paksoy. "Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer- Allen Modeli". **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**. c.28. s.1 (1999): 7-15.
http://www.isletme.istanbul.edu.tr/surekli_yayinlar/dergiler/nisan99/meyer.htm [06.07.2011].
- Erdem, Ramazan. "Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma". **Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**. c.2. s.2 (2007): 63-79.

http://uvt.ulakbim.gov.tr/uvt/index.php?cwid=9&vtadi=TPRJ%2CTTAR%2CTTIP%2CTMUH%2CTSOS%2CTHUK&c=google&ano=94214_c52b56dcaa8dfac e0776aee099d41edc [06.07.2011].

“Geçmişten Günümüze Liderlikte Teorik Yaklaşımlar”. Pamukkale Üniversitesi. http://www.pau.edu.tr/pau20/asp_download.asp?id=66 [21.11.2009].

Gül, Hasan, Ercan Oktay, Hakan Gökçe. “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”. **Akademik Bakış Uluslar arası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**. s.15 (2008) <http://www.akademikbakis.org> [05.07.2011].

Kitapçı, Hakan. “TKY’de Karar Almaya Katılımın ve Örgütsel Bağlılığın Kişisel Performansa Etkisi”, **GYTE İşletme Fakültesi**, s.39 (2006): 73-86. <http://yayinlar.yesevi.edu.tr/files/article/46.pdf> [06.06.2011].

Örs, Mukaddes, Ahmet Münir Acuner, Nilgün Sarp, Ömer Rıfkı Önder. “Antalya Tıp Fakültesi Hastanesi’nde, Antalya Sosyal Sigortalar Kurumu Hastanesi’nde ve Antalya Devlet Hastanesi’nde Çalışan Hekimler ile Hemşirelerin Örgütlerine Bağlılıklarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi”. **Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası**. c.56. s. 4 (2003): 218. <http://acikarsiv.ankara.edu.tr/browse/875/1211.pdf?show> [06.07.2011].

Özdevecioğlu, Mahmut. “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. **D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi**. c.18. s.2 (2003): 113 -130. http://www.iibf.deu.edu.tr/dergi/1139575736_1.pdf [06.07.2011].

Yalçın, Azmi, Fatma Nur İplik. “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”. **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi**. c.14. s.1 (2005): 395-412. <http://sosyalbilimler.cukurova.edu.tr/dergi.asp?dosya=221> [06.07.2011].

Yıldırım, Bilal. “Eğitim Örgütlerinde Kültürel Liderlikle Meslek Ahlakı İlişkisi ”. **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c.8. s.13 (2005). <http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c8s13/makale/c8s13m3.pdf> [06.06.2011].

Yılmaz, Ercan. “İlköğretimde Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının, İş Doyumları ve Okullardaki Örgütsel Yaratıcılık Açısından İncelenmesi”. **İlköğretim Online**, 8(2) (2009): 476-484. <http://ilkogretim-online.org.tr/vol8say2/v8s2m16.pdf> [25.03.2011].

EKLER

EK 1 Anket Formu

AÇIKLAMA

Bu anket çalışması, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programında Doç. Dr. Turhan Erkmen danışmanlığında yapmakta olduğum "Çalışanların Örgüte Bağlılıkları ile Liderlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama" konulu yüksek lisans tezimin uygulama aşamasıdır.

Anket formu yöneticilerin liderlik davranışları ile çalışanların örgüte bağlılığı arasındaki ilişkiyi ve birbirleri üzerindeki etkilerini ölçmeye yönelik hazırlanmıştır.

Anket, katılımcılara ilişkin genel bilgi edinmeyi amaçlayan sorular, çalışanların örgüte bağlılıklarını ölçmeye yönelik sorular ve yöneticilerin liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik sorular olmak üzere toplam üç bölüm ve 44 sorudan oluşmaktadır. Lütfen soruları okuduktan sonra kendinize en uygun seçeneği "X" ile işaretleyiniz.

Ankete vereceğiniz **yanıtlar, araştırmanın amacı dışında kesinlikle kullanılmayacak olup, yalnızca araştırmacı tarafından değerlendirilecektir.**

Değerli zamanınız ve verdiğiniz içten cevaplar için çok teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

Sinem HOŞOĞLU

BÖLÜM 1

1. İşletmedeki göreviniz:

- Müdür ya da Müdür Yardımcısı
 Uzman ya da Uzman Yardımcısı
 Şef ya da sorumlu
 Diğer (Belirtiniz) :

2. Bu işletmede kaç yıldır çalışmaktasınız?

- 1 yıldan az 1-3 yıl 4-6 yıl 7-9 yıl 10 yıl ve üstü

3. Yaşınız:

- 25 ve altı 26-35 36-45 46-55 55 üstü

4. Cinsiyetiniz:

Kadın Erkek

5. Eğitim Düzeyiniz:

Lise Ön Lisans Lisans Lisansüstü

BÖLÜM 2- ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Kariyerimin geri kalan kısmını bu şirkette geçirmekten çok mutlu olurum.					
2. Bundan sonra, bu şirkette çalışmaya devam etmek, benim için bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir.					
3. Şu andaki işimde kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.					
4. Bu şirketin problemlerini, gerçekten kendi problemim gibi görürüm.					
5. İstesem bile şu anda işimi bırakmak benim için zor olurdu.					
6. Şu anda işimden ayrılmak benim lehime olsa bile bunun doğru bir davranış olduğunu düşünmüyorum.					
7. Kendimi bu şirkete ait hissetmiyorum.					
8. İşten şimdi ayrılmaya karar verirsem, hayatımda pek çok şey altüst olurdu.					
9. Eğer şu anda işimi bıraksaydım kendimi suçlu hissederdim.					
10. Kendimi bu şirkete “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.					
11. Dışarıdaki iş imkanları az olduğu için bu şirketten ayrılmayı düşünmüyorum.					
12. Çalıştığım şirket sadakatimi hak ediyor.					
13. Bu şirkette kendimi “ailenin parçası” gibi hissediyorum.					
14. Bu şirkete bu kadar emek harcamasaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
15. Şirketimden hemen ayrılmazdım, çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var.					
16. Bu şirkette çalışıyor olmak benim için çok şey ifade ediyor.					
17. Bu şirketten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de iş olanaklarının çok sınırlı olmasıdır.					
18. Şirketime çok şey borçluyum.					

BÖLÜM 3- LİDERLİK:

Bu bölümü yöneticilerinizin davranışlarını dikkate alarak cevaplayınız.

Yöneticim;	Kesinlikle Katlıyorum	Katlıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.Yaparak yol gösterir, sadece söyleyerek değil.					
2.Sorunların çözümünde farklı bakış açılarından yararlanmaya çalışır.					
3.Çalışma gruplarında dayanışmayı teşvik eder.					
4.Girişimcidir, işletme hedeflerine ulaşmayı kolaylaştıracak olan çevredeki yeni fırsatları hemen fark eder.					
5.Onunla çalışmak insana gurur verir.					
6.Ulaşmamız gereken hedefler hakkında şevkle ve heyecanla konuşur.					
7.Takip edilecek iyi bir modeldir.					
8.Başkalarını yetiştirmek, onlara yeni bir şeyler öğretmek için zamanını verir.					
9.Çalışanların takım oyuncularını gibi olmalarını teşvik eder.					
10.Grubun iyiliği için kendi önceliklerinden vazgeçer.					
11.Bana grubun herhangi bir üyesi olarak değil de bir birey olarak davranır.					
12.Davranışları bende saygı uyandırır.					
13.Yol gösterirken örnekler kullanır ve performans standartlarını tutturduğumda hangi ödüller veya sonuçlarla karşılaşacağımı açıkça ifade eder.					
14.Güçlü ve güvenilir olduğunu hissettirir.					
15.Gelecekle ilgili düşleriyle bizi peşinden sürükler.					
16.Her birimize ihtiyaçları, yetenekleri ve beklentilerini farklı olan bireyler olarak yaklaşır.					
17.Astları arasında bir takım havası ve ruhu geliştirir.					
18.Güçlü yönlerimi geliştirmem konusunda beni yönlendirir.					
19.İşletmede çalışanların yetenek ve becerilerinin neler olduğunu bilir.					
20.Hedeflerimize ulaşacağımıza inandığını bize belli eder, cesaretlendirir.					
21.Çalışanlara örgütsel hedeflerin başarılmasında ilham kaynağı teşkil eder.					

EK 2 Anket Formu'nun Cronbach Alpha Değerleri

Liderlik Anketi Güvenilirlik Analizi

Cronbach Alpha	N of Items
,9644	21

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
LID1	77,2262	180,6109	,7252	,9628
LID2	77,1190	183,6483	,6942	,9632
LID3	77,1667	184,0201	,5902	,9643
LID4	77,1429	182,2685	,7171	,9629
LID5	77,1786	181,9316	,7717	,9624
LID6	77,2262	182,5145	,7467	,9627
LID7	77,2500	179,5392	,7745	,9623
LID8	77,2024	180,0670	,6921	,9633
LID9	77,2976	180,4766	,7524	,9625
LID10	77,5476	178,9495	,7006	,9633
LID11	77,2738	177,5265	,8145	,9618
LID12	77,1429	179,4251	,7797	,9622
LID13	77,3214	178,5581	,7784	,9622
LID14	77,2976	181,9706	,7690	,9624
LID15	77,5000	180,6627	,6849	,9633
LID16	77,3690	178,4766	,7796	,9622
LID17	77,2738	181,2374	,7029	,9631
LID18	77,3333	180,9237	,7456	,9626
LID19	77,3095	181,8308	,7401	,9627
LID20	77,3333	180,1767	,7661	,9624
LID21	77,3452	179,4818	,7932	,9621

Örgütsel Bağlılık Anketi Güvenilirlik Analizi

Cronbach Alpha	N of Items
,9019	18

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
ÖB1	61,1786	97,5701	,6223	,8955
ÖB2	61,6667	94,8755	,6223	,8946
ÖB3	61,6905	96,3127	,4797	,8991
ÖB4	60,9286	101,7057	,3683	,9013
ÖB5	61,4762	95,3609	,5428	,8970
ÖB6	61,6667	94,3213	,5095	,8987
ÖB7	60,9524	97,9254	,4774	,8988
ÖB8	61,9881	92,3493	,6460	,8936
ÖB9	61,6310	91,7778	,6664	,8929
ÖB10	61,2500	95,6355	,6075	,8951
ÖB11	61,9524	93,7808	,5220	,8984
ÖB12	61,1548	98,1083	,5804	,8965
ÖB13	61,1429	96,9914	,5829	,8960
ÖB14	62,0595	94,7314	,5368	,8974
ÖB15	61,2262	98,3940	,4953	,8983
ÖB16	61,0476	98,2146	,5619	,8968
ÖB17	61,9167	94,5351	,5538	,8968
ÖB18	61,2857	96,1583	,6907	,8936

Duygusal Bağlılık Boyutu Güvenilirlik Analizi

Cronbach Alpha	N of Items
,8110	6

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
ÖB1	20,0357	8,7577	,5440	,7875
ÖB4	19,7857	9,1583	,5092	,7950
ÖB7	19,8095	7,9633	,5793	,7807
ÖB10	20,1071	8,0245	,5548	,7871
ÖB13	20,0000	8,0964	,6158	,7712
ÖB16	19,9048	8,3041	,6473	,7657

Normatif Bağlılık Boyutu Güvenilirlik Analizi

Cronbach Alpha	N of Items
,7525	6

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
ÖB3	18,3929	10,7956	,3794	,7499
ÖB6	18,3690	9,7296	,4674	,7298
ÖB9	18,3333	8,7309	,6873	,6539
ÖB12	17,8571	11,4010	,5024	,7191
ÖB15	17,9286	11,4165	,4253	,7338
ÖB18	17,9881	10,9758	,5672	,7037

Zorunlu Bağlılık Boyutu Güvenilirlik Analizi

Cronbach Alpha	N of Items
,8104	6

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
ÖB2	15,9643	15,7216	,5544	,7850
ÖB5	15,7738	16,2494	,4222	,8112
ÖB8	16,2857	14,5198	,6011	,7736
ÖB11	16,2500	13,7801	,6333	,7660
ÖB14	16,3571	15,1962	,5219	,7914
ÖB17	16,2143	14,0258	,6997	,7510

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Doğum Tarihi: 14.09.1984

Doğum Yeri: İstanbul

Medeni Hali: Bekar

İŞ DENEYİMLERİ

10.2011- Devam : Mercedes-Benz Finansman Türk A.Ş. – İnsan Kaynakları Uzmanı

10.2010-10.2011: Mercedes-Benz Finansman Türk A.Ş. – İnsan Kaynakları PEP
Stajyeri

07.2010-10.2010: LG Electronics – Tedarik Zinciri Departmanı Dönemsel İthalat
Sorumlusu

08.2007-06.2010: Maxlines Logistics – İthalat-İhracat Sorumlusu

EĞİTİM

2008- : Yıldız Teknik Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans
Programı

2002-2007: Yıldız Teknik Üniversitesi

Fen Edebiyat Fakültesi

İstatistik

1999- 2002: Beylikdüzü 75. Yıl Cumhuriyet Lisesi

YABANCI DİL

İngilizce