



T.C.  
İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı  
Yönetim Organizasyon Bilim Dalı

**YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ  
ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNDEKİ  
ETKİLERİ VE BİR ARAŞTIRMA**

Hazırlayan  
Nusret ERCEYLAN

Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Lütfiye ÖZDEMİR

Yüksek Lisans Tezi

Malatya, 2010

**YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ  
ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNDEKİ  
ETKİLERİ VE BİR ARAŞTIRMA**

Nusret ERCEYLAN

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Lütfiye ÖZDEMİR

Yüksek Lisans Tezi

Malatya, 2010

## **KABUL VE ONAY**

Nusret ERCEYLAN tarafından hazırlanan “Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma, 08.06.2010 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Mehmet TİKİCİ (Başkan)

---

Yrd. Doç Dr. Mehmet DENİZ

---

Yrd. Doç Dr. Lütfiye ÖZDEMİR (Danışman)

---

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Mehmet TİKİCİ

Enstitü Müdürü

## ONUR SÖZÜ

Yrd. Doç. Dr. Lütfiye ÖZDEMİR danışmanlığında yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlâk ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Nusret ERCEYLAN

## ÖNSÖZ

Yüksek lisans öğrenimim süresince değerli bilgi ve deneyimleriyle her aşamada çalışmalarımı destekleyen tüm hocalarıma ve tez hazırlık aşamasında beni sürekli motive eden ve karşılaştığım her türlü sorunu aşmamda yardımlarını hiç eksik etmeyen danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Lütfiye Özdemir'e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Araştırmamın uygulama kısmını gerçekleştirdiğim kurumun çok değerli personeline ve yöneticilerine zaman ayırdıkları ve sağladıkları katkıdan dolayı çok teşekkür ederim.

Uzun çalışma maratonumda hep desteklerini yanımda hissederek güç aldığım, başta bugünlere gelmemi borçlu olduğum tüm aileme, beni gönülden destekleyen çalışma arkadaşlarıma ve dostlarıma şükranlarımı sunuyorum.

Son olarak; tez çalışmamı, en sıkıntılı ve stresli anlarımda bana karşı göstermiş olduğu hoşgörü, sabır ve duyduğu sarsılmaz inancından dolayı her konuda en büyük destekçim ve ilham kaynağım sevgili eşime ithaf ediyorum.

Malatya, Mayıs 2010

Nusret ERCEYLAN

## ÖZET

ERCEYLAN, Nusret. Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Malatya, 2010.

Bu çalışmanın amacı; yöneticilerin liderlik davranışları ile çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları arasındaki bağıntıları sorgulamaktır. Örgütsel bağlılık olgusu 40 yılı aşkın süredir bağımlı ve bağımsız değişken olarak pek çok çalışma içerisinde ele alınmış ve çeşitli örgütsel değişkenler ile ilişkileri irdelenmiştir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde, çalışanların örgütsel bağlılık olguları ile yöneticilerin ortaya koydukları liderlik davranışları arasındaki etkileşimler üzerine odaklanan araştırma sayısının oldukça kısıtlı olduğu dikkat çekmektedir.

Çalışmada öncelikle örgütsel bağlılık ve lider davranışları konuları için kapsamlı literatür araştırması yapılarak uygulama kısmı için gerekli kuramsal temeller ortaya konmuştur. Uygulama kısmında, çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerinin tespiti için Lyman W. Porter ve diğerleri tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği (1974), astlarının bakış açıları ile yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarının belirlenmesi için ise Ohio Eyalet Üniversitesi liderlik çalışmaları üyeleri tarafından geliştirilen Lider Davranışlarını Betimleme Ölçeği (1957) kullanılarak bir anket formu oluşturulmuştur. Hazırlanan anketler, Malatya ilinde bulunan bir kamu kuruluşunun çeşitli görev ve departmanlarındaki 188 çalışanına uygulanmıştır.

Her iki ölçekten elde edilen veriler ve demografik bilgiler, çeşitli istatistiksel yöntemler ile incelenmiştir. Sonuçlar, bağımlı değişken olarak ele alınan çalışanların örgütsel bağlılık duyguları ile bağımsız değişken olarak yöneticilerin insana odaklı ve işe/yapıya yönelik olarak belirlenen iki temel lider davranış boyutları arasında pozitif yönlü, doğrusal bir etkileşimi ortaya çıkarmıştır. Her iki lider davranış boyutunun birlikte çalışan bağlılığı üzerindeki etkisi incelendiğinde ise insan odaklı lider davranışının görece olarak daha etkili olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Sözcükler :** Örgütsel Bağlılık, Lider, Liderlik Davranışları

## ABSTRACT

ERCEYLAN, Nusret. Impacts of Managers' Leadership Behaviors on Employees' Organizational Commitments and A Research, Master of Science Dissertation, Malatya, 2010.

The purpose of this study is to investigate the relationship between managers' leadership behaviors and employees' commitments to their organizations. Organizational commitment has been examined both as an independent and dependent variable in many studies over the past four decades and its relationship with various organizational variables has been founded. When these studies analyzed, its attracted attention that there has been limited research that specifically addressed the relationship between leader behavior and employee commitment.

In this study; firstly, theoretical basis for both organizational commitment and leadership behavior subjects handled by making detailed literature research. In the research section; a survey form designed, using The Organizational Commitment Questionnaire devised by Lyman W. Porter et al. (1974) to measure employees' commitment levels, and The Leader Behavior Description Questionnaire devised by staff members of The Ohio State leadership studies (1957) to measure managers' perceived leadership behaviors from viewpoint of their own subordinates. Surveys applied 188 employees working in various duties and departments of a public organization located in Malatya.

The data set and demographic information obtained from both scales were examined by the means of varied statistic methods. The results revealed positive and linear relationship between employees' organizational commitments as a dependent variable and relations-oriented or task-oriented leadership behaviors of managers as independent variables. When both leader behaviors handled together, it's found that relations-oriented behavior is relatively more effective on employee commitment.

**Key Words :** Organizational Commitment, Leader, Leadership Behaviors.

## İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ .....	i
ÖZET .....	ii
ABSTRACT .....	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
GRAFİKLER LİSTESİ.....	x
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KONUSUNUN TEORİK ÇERÇEVESİ

1.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖNEMİ .....	3
1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TANIMI.....	5
1.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI .....	11
1.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları .....	13
1.3.1.1. Kanter Yaklaşımı .....	14
1.3.1.2. Allen ve Meyer Yaklaşımı .....	15
1.3.1.3. Etzioni Yaklaşımı .....	18
1.3.1.4. O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı.....	19
1.3.1.5. Buchanan II Yaklaşımı.....	20
1.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları.....	21
1.3.2.1. Becker'ın Yan Bahis Yaklaşımı (Side-Bet Theory) .....	21
1.3.2.2. Salancik Yaklaşımı .....	23
1.3.3. Çoklu Bağlılıklar Yaklaşımı .....	24
1.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....	25
1.4.1. Kişisel-Demografik Faktörler .....	28
1.4.1.1. Bireyin Kişilik Özellikleri.....	28
1.4.1.2. Yaş .....	29
1.4.1.3. Çalışma Süresi .....	30
1.4.1.4. Cinsiyet .....	31
1.4.1.5. Eğitim.....	32



1.4.2. Örgütsel Faktörler.....	32
1.4.2.1. Örgüt Kültürü .....	33
1.4.2.2. Ücret Düzeyi.....	34
1.4.2.3. Örgüt Büyüklüğü ve Yapısı.....	35
1.4.2.4. Rol Belirsizliği ve Çatışması .....	36
1.4.2.5. Örgütsel Adalet.....	37
1.4.2.6. Takım Çalışması .....	38
1.4.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	38
1.4.3.1. Alternatif İş İmkânları.....	39
1.4.3.2. Ait Olma İhtiyacı .....	39
1.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI .....	40
1.5.1. Düşük Seviyede Bağlılığın Sonuçları.....	42
1.5.1.1. Düşük Seviyede Bağlılığın Bireyler Açısından Olumlu Sonuçları.....	42
1.5.1.2. Düşük Seviyede Bağlılığın Örgütler Açısından Olumlu Sonuçları .....	43
1.5.1.3. Düşük Seviyede Bağlılığın Bireyler Açısından Olumsuz Sonuçları.....	43
1.5.1.4. Düşük Seviyede Bağlılığın Örgütler Açısından Olumsuz Sonuçları .....	44
1.5.2. İlmli Seviyede Bağlılığın Sonuçları .....	45
1.5.2.1. İlmli Seviyede Bağlılığın Bireyler Açısından Olumlu Sonuçları.....	45
1.5.2.2. İlmli Seviyede Bağlılığın Örgütler Açısından Olumlu Sonuçları.....	45
1.5.2.3. İlmli Seviyede Bağlılığın Bireyler Açısından Olumsuz Sonuçları .....	46
1.5.2.4. İlmli Seviyede Bağlılığın Örgütler Açısından Olumsuz Sonuçları .....	46
1.5.3. Yüksek Seviyede Bağlılığın Sonuçları .....	47
1.5.3.1. Yüksek Seviyede Bağlılığın Bireyler Açısından Olumlu Sonuçları .....	47
1.5.3.2. Yüksek Seviyede Bağlılığın Örgütler Açısından Olumlu Sonuçları.....	47
1.5.3.3. Yüksek Seviyede Bağlılığın Bireyler Açısından Olumsuz Sonuçları .....	48
1.5.3.4. Yüksek Seviyede Bağlılığın Örgütler Açısından Olumsuz Sonuçları.....	49

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **LİDERLİK DAVRANIŞLARI KONUSUNUN TEORİK ÇERÇEVESİ**

2.1. LİDERLİK KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ.....	51
2.2. LİDER VE LİDERLİĞİN TANIMI.....	53
2.3. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	55

2.3.1. Özellikler Yaklaşımı.....	57
2.3.2. Davranışsal Yaklaşımlar .....	59
2.3.2.1. Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Çalışmaları .....	59
2.3.2.1.1. Demokratik-Katılımcı Liderlik Davranışı .....	62
2.3.2.1.2. Otokratik Liderlik Davranışı .....	62
2.3.2.1.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Davranışı .....	64
2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları .....	65
2.3.2.3. Likert'in Sistem 1-Sistem 4 Modeli.....	66
2.3.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi (Managerial Grid) .....	68
2.3.2.5. Mc Gregor'un X ve Y Teorileri.....	70
2.3.3. Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımları.....	71
2.3.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli .....	72
2.3.3.2. House ve Evans'ın Yol-Amaç Teorisi .....	76
2.3.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı.....	79
2.3.3.4. Vroom-Yetton-Jago'nun Karar Ağacı Modeli .....	82
2.3.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli .....	85
2.3.4. Modern Liderlik Yaklaşımları.....	89
2.3.4.1. İşlemsel-Etkileşimci Liderlik (Transactional Leadership).....	89
2.3.4.1.1. Koşullu Ödül (Contingent Reward) .....	91
2.3.4.1.2. İstisnalarla Yönetim (Management by Exception) .....	91
2.3.4.1.3. Serbest Bırakma (Laissez-Faire).....	92
2.3.4.2. Dönüşümcü Liderlik (Transformational Leadership) .....	92
2.3.4.2.1. İdealleştirerek Etkileme-Karizma (Idealized Influence-Charisma)....	94
2.3.4.2.2. İlham Verme (Inspiration) .....	95
2.3.4.2.3. Entellektüel Uyarım (Intellectual Stimulation) .....	96
2.3.4.2.4. Bireyselleştirilmiş İlgi (Individualized Consideration).....	97
2.3.4.3. Stratejik Liderlik .....	97
2.4. LİDER DAVRANIŞLARI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ.....	99

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	102
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI .....	103
3.2.1. Evren ve Örneklem.....	103
3.2.2. Ön Kabuller.....	103
3.2.3. Sınırlılıklar .....	104
3.2.4. Hipotezler.....	104
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	106
3.3.1. Verilerin Toplanması.....	106
3.3.2. Veri Toplama Araçları.....	107
3.3.3. Veri Analiz Yöntemi .....	109
3.3.3.1. Güvenilirlik Analizi .....	109
3.3.3.2. Frekans Tablolarının Oluşturulması .....	110
3.3.3.3. Regresyon Analizi .....	110
3.4. BULGULAR VE YORUMLANMASI.....	112
3.4.1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	112
3.4.1.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi .....	113
3.4.1.2. Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	114
3.4.2. Demografik Bulgular .....	116
3.4.3. Ortalama ve Standart Sapmalar .....	121
3.4.4. Hipotez Testleri .....	124
SONUÇ VE ÖNERİLER .....	132
EK: ANKET FORMU .....	136
KAYNAKÇA .....	140

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal ve Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları .....	12
Şekil 1.2: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli .....	17
Şekil 1.3: Çoklu Bağlılık Perspektifinde Bağlılıklar Çerçevesi.....	24
Şekil 2.1: Ohio Eyalet Üniversitesi Yaklaşımı .....	61
Şekil 2.2: Yönetim Tarzı Matriksi.....	68
Şekil 2.3: Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli.....	74
Şekil 2.4: Yol-Amaç Teorisinde Liderlik Süreci .....	77
Şekil 2.5: Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı.....	80
Şekil 2.6: Vroom-Yetton-Jago'nun Karar Ağacı Modeli .....	83
Şekil 2.7: Lider Davranışlarında Etkinlik Boyutu.....	86
Şekil 2.8: Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli .....	87

## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.1:</b> Örgütsel Bağlılık Tanımları ve Literatürdeki Kullanımları.....	9
<b>Tablo 1.2:</b> Bağımsız Bir Değişken Olarak Bağlılık .....	26
<b>Tablo 1.3:</b> Bağımlı Bir Değişken Olarak Bağlılık .....	27
<b>Tablo 1.4:</b> Farklı Bağlılık Seviyelerinin Olası Sonuçları .....	41
<b>Tablo 2.1:</b> Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişimi .....	56
<b>Tablo 2.2:</b> Likert'in Sistem 4 Modeli .....	67
<b>Tablo 2.3:</b> Fiedler'in Liderlik Modeli Bulguları .....	75
<b>Tablo 2.4:</b> Karar Ağacı Modelinde Alternatif Liderlik Davranışları .....	84
<b>Tablo 2.5:</b> Karar Ağacı Modelinde Durumsal Değişkenler .....	84
<b>Tablo 3.1:</b> Toplam Güvenilirlik İstatistiği.....	112
<b>Tablo 3.2:</b> Örgütsel Bağlılık Güvenilirlik İstatistiği .....	113
<b>Tablo 3.3:</b> Örgütsel Bağlılık Madde-Toplam İstatistiği .....	113
<b>Tablo 3.4:</b> Lider Davranışları Güvenilirlik İstatistiği .....	114
<b>Tablo 3.5:</b> Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği Madde-Toplam İstatistiği ...	115
<b>Tablo 3.6:</b> Örneklemin Cinsiyete Göre Dağılımları .....	116
<b>Tablo 3.7:</b> Örneklemin Yaşa Göre Dağılımları .....	117
<b>Tablo 3.8:</b> Örneklemin Medeni Duruma Göre Dağılımları.....	118
<b>Tablo 3.9:</b> Örneklemin Eğitim Durumuna Göre Dağılımları .....	118
<b>Tablo 3.10:</b> Örneklemin Çalışma Süresine Göre Dağılımları .....	119
<b>Tablo 3.11:</b> Örneklemin Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımları .....	120
<b>Tablo 3.12:</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	122
<b>Tablo 3.13:</b> Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	123
<b>Tablo 3.14:</b> Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar.....	126
<b>Tablo 3.15:</b> Çoklu Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları .....	127

## GRAFİKLER LİSTESİ

<b>Grafik 3.1:</b> Cinsiyet Grupları Frekans Dağılım Grafiği.....	116
<b>Grafik 3.2:</b> Yaş Grupları Frekans Dağılım Grafiği .....	117
<b>Grafik 3.3:</b> Medeni Durum Frekans Dağılım Grafiği.....	118
<b>Grafik 3.4:</b> Eğitim Durumu Frekans Dağılım Grafiği .....	119
<b>Grafik 3.5:</b> Çalışma Süresi Frekans Dağılım Grafiği .....	120
<b>Grafik 3.6:</b> Toplam Çalışma Süresi Frekans Dağılım Grafiği .....	121
<b>Grafik 3.7:</b> Regresyon Analizi Histogramı .....	128
<b>Grafik 3.8:</b> Regresyon Analizi Doğrusallık Diyagramı.....	129

## GİRİŞ

Küreselleşmenin ve rekabet koşullarının baş döndürücü seviyelere ulaştığı günümüzde organizasyonlar, yaşamlarını sürdürebilmek ve amaçlarına ulaşabilmek için yönetim biliminin tüm argümanlarını detaylı bir şekilde irdelemek ve aynı zamanda hızla değişen koşullarda yeni yöntem ve bakış açılarına uyum sağlamak zorundadırlar.

Çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları olgusu; örgütlerin en değerli kaynağı olan insan kaynağının sahip olduğu kişisel bilgi, beceri ve yetkinliklerin örgüt amaçları doğrultusunda en etkin şekilde harekete geçirilmesinin, örgüt başarısındaki kritik rolünün fark edilmesi ile birlikte yarım asıra yaklaşan bir süredir yönetim bilimi ve davranış bilimleri içerisinde popülaritesini koruyan bir kavram olarak dikkat çekmektedir. Bir iş tutumu olarak örgütsel bağlılığın kavramsallaştırılmasında en çok kabul gören tanımlamalardan biri 1974 yılında Mowday, Steers ve Porter'ın bireyin örgütte kalma, onun için çaba gösterme, örgütün amaç ve değerlerine inanması, onları benimsemesi unsurlarına dayandırdıkları tanımlamalarıdır. Bu bağlamda yüksek bağlılığa sahip çalışanlar kendi değerlerini örgüt değerleri ile bütünleştirmiş ve kendilerini parçası oldukları örgütün başarısına adanmışlardır.

Örgütler, bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olmak için öncelikle bağlılık olgusunu kavramak ve örgüt içerisinde çalışan bağlılığını etkileyen faktörleri olumlu bağlılık artışı sağlayacak şekilde yönlendirmek zorundadır. Çalışan bağlılığı ile etkileşim içinde olan diğer birçok faktörün yanında yöneticilerin liderlik faktörleri ve örgüt içerisinde ortaya koydukları davranış tarzları bağlılığın artırılmasında önemli rol oynamaktadır. “Bir grubu veya örgütteki insanları belirli bir amaç doğrultusunda etkileme gücüne sahip kişi” olarak liderin astları üzerindeki etkisini çalışan bağlılığı ve ötesinde pek çok örgütsel değişken için göz ardı etmek mümkün değildir.

Örgütsel yaşam için bu denli önemli olan bağlılık ve liderlik unsurları arasındaki etkileşimleri incelemek bu tez çalışmasının özünü oluşturmaktadır. Birinci bölüm'de örgütsel bağlılık konusunun teorik çerçevesi, ikinci bölümde liderlik ve

lider davranış boyutları konuları incelenmiş, son bölümde ise yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik bir uygulama çalışması ve sonuçların değerlendirilmesine yer verilmiştir. Çalışmanın uygulama süreci; bir kamu kuruluşunun Malatya ilinde görev yapan 188 çalışanın demografik sorular, örgütsel bağlılık ve lider davranışlarını betimleme ölçeklerinden oluşmuş anket formlarına verdikleri yanıtların çeşitli istatistiksel yöntemler ile bilimsel olarak incelenerek araştırma hipotezlerinin denenmesi ile gerçekleştirilmiştir.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KONUSUNUN TEORİK ÇERÇEVESİ

#### 1.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖNEMİ

İnsan, örgütlerin değişmez üretim faktörlerinden biridir. Bilgi ve teknoloji çağı olarak tanımlanan günümüzde insan faktörü hâlâ bir örgütün var olabilmesi ve mevcut teknolojik yeniliklerden yararlanabilmesi için vazgeçilmez bir temel unsurdur.

Son zamanlarda iş yaşamında karşılaşılan en önemli problemlerden birisi çalışanların işlerinden ve işyerlerinden memnun olmamasıdır. Çalışanların işinden memnun olmalarının sağlanması günümüz örgütlerinin mal ve/veya hizmet üretmek gibi asli fonksiyonlarından ve temel amaçlarından biri olarak görülmektedir. Bu amacın gerçekleştirilmesinde çalışanın, çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içinde varlığını sürdürmeyi istemesi anlamına gelen örgütsel bağlılık kavramı ön plana çıkmaktadır.<sup>1</sup>

Bağlılık, Türk Dil Kurumuna göre, “bağlı olma durumu, mecburiyet, birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma, sadakat”<sup>2</sup> olarak tanımlanmaktadır. Bağlılık kavramının özündeki “aidiyet duygusu”, örgüt ile birey arasında bir çeşit bağ oluşmasına neden olmakta ve örgütte çalışan bireylerin ortak değer, amaç ve kültür etrafında toplanmalarına sebep olmaktadır. Bu nedenlerden dolayı, örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel verim artışını, kendini örgütle birlikte tanımlamayı, örgütsel

<sup>1</sup> Hasan Gül, “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, *Ege Akademik Bakış: Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1 (Ocak 2002), s. 37.

<sup>2</sup> Türk Dil Kurumu, **Büyük Türkçe Sözlük**, <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=ba%F0I%FDI%FDk&ayn=tam> (05.07.2009).

değişimi kabul etme derecesini, üretkenliği ve işgücü devri gibi çıktıları etkilemesi açısından araştırmacıların ilgisini çeken bir kavramdır.<sup>3</sup>

Örgütsel bağlılık genel anlamda, çalışanın mensubu olduğu örgüte karşı olan sadakat tutumudur ve örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği çabayı ifade eder. Literatürde, örgütsel bağlılık duygusunun örgütsel performansı arttırdığına, devamsızlık, işten ayrılma gibi istenmeyen davranışları azalttığına, ayrıca ürün ve hizmet kalitesine olumlu yönde katkısı olduğuna değinilmektedir.

Örgütsel bağlılık, metali kendisine çeken güçlü bir mıknatıs gibi örgütün çalışanı gelecekte de örgütte kalmaya cezbetmesi ve kişinin de buna istekli olmasının bir ölçөгüdür. Bu ölçök genellikle kişinin örgütsel hedef ve görevlere olan inancını ölçmektedir.<sup>4</sup>

Bireyler örgütte bir takım amaçlar, değerler ve inançlar için bir araya gelerek bütünü oluştururlar. Yine bu bireyler arasındaki paylaşılan ortak değerler ne kadar çok ise o ölçüde güçlü bir örgüt kültüründen söz edilir. Böyle bir kültürün oluşması örgüt içi birliği sağlayarak, etkinliği, verimliliği ve sürekliliği beraberinde getirir. Örgüt ve birey sürekli olarak birbirine katkı sağladığı sürece birbirine olan bağlılıkları da devam edecektir. Örgüt, personelinin gelişimi için hiçbir fedakârlıktan kaçmadığı sürece birey tüm bilgi, beceri, yetenek ve enerjisini parçası olduğu örgüt için harcamaktan çekinmeyecektir. Bu şekilde sağlanan özdeşleşme ile yani bireyin örgütü, örgütün bireyi benimsemesi ile inanılmaz bir güç doğacaktır.<sup>5</sup>

Ne birey ne de örgüt tek başına bir anlam ifade etmez. Her ikisi de bir bütünün iki parçasını oluşturur. Birey olmadan örgüt kendi anlamını yitirirken, örgüt olmadan da birey kendisini gerçekleştiremez. Her ikisi arasında denge sağlanarak karşılıklı bağlılığın güçlendirilmesi yerinde olur. Kişi bir takım amaçlarını örgütte

<sup>3</sup> Ünsal Sığrı, “İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 7, Sayı 2 (2007), s. 262.

<sup>4</sup> Hasan Gül, “Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirilmesi”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:10, Sayı:1 (2003), s. 75.

<sup>5</sup> Samuray Karaca, “İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama” (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001), s. 51.

gerçekleştirebilmekte, örgütte amaçlarına bireyler sayesinde ulaşmaktadır. Eğer bu bütünlük bozulursa her ikisi de anlamını yitirir. Ancak bu bütünlük sağlanır da bağlılık güçlendirilirse, örgüt katlanması gereken çoğu maliyetlerden kurtulmuş olur, verimlilik artar ve rekabet avantajı sağlanır. Böyle güzel bir sonucun elde edilmesi için ise, örgütün bireye örgütün bir parçası olduğunu, örgütün ona ihtiyacı olduğunu hissettirmesi gerekir. Bireyler bunu algıladıklarında örgütün bir üyesi ve temsilcisi olmaktan gurur duyar ve görevlerini en iyi şekilde ifa ederler.<sup>6</sup>

Örgütsel bağlılığın bir diğer önemli yanı da, günümüz bilgi toplumunda giderek önem kazanan “bilgi paylaşımı ve bu bilginin yayılımına” yapmış olduğu katkıda yatmaktadır. Hooff ve Ridden (2004) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmadan elde edilen bulgulara göre; örgütsel bağlılık, bilgi paylaşımını ve bilginin yayılmasını, olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca yapıcı bir iletişimin, bilginin paylaşımına ve yayılmasına, bilginin toplanmasına ve örgütsel bağlılığa olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, örgütsel bağlılığın yüksek olduğu durumlarda, bireylerin bilgi toplaması, toplanan bilgi ve verilerin paylaşımı ve diğer çalışanlara yayılması daha fazla olmaktadır.

Her organizasyon, üyelerinin örgütsel bağlılık düzeyini arttırmak ister. Ancak bunu sağlamak kısa zamanda sonuca kolayca ulaşılacak bir süreç değildir. Bu süreçte çalışanların bağlılıklarını değerlemede bağlılıklarındaki merkez gücü belirlemek çok önemlidir. Farklı bireyler farklı bağlılık profilleri ortaya koyarlar. Takımlarına çok bağlı olup ta örgütlerine karşı bağlılık hissetmeyebilir ve örgütü bütünüyle benimsemeyebilirler.

## 1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TANIMI

1956'dan bu yana gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde, çalışanların iş bağlılığı konusunda 25'in üzerinde farklı kavram ortaya atıldığı ortaya çıkmıştır. Sadakat, adanmışlık ya da işe bağlılık gibi kavramlar ölçülemez nitelikte görülse de, tanımlar üzerinde yapılan çeşitli incelemeler ve çalışmalar ile birlikte geniş bir

---

<sup>6</sup> Karaca, s. 51.

kavram yelpazesine ulaşılmış ve bu kavramların çok farklı şekillerde tanımlamaları yapılmıştır. Bunlardan en sık kullanılanlarından bazıları; Mirels ve Garrett (1976) tarafından ortaya atılan Hıristiyan inancına dayalı olarak Protestan iş etiği (zor işlerin esas olarak iyi ve kendi başlarına bir amaç olduğu inancı), Greenhaus ve Simon'un (1977) kariyeri önde tutma tanımı (bir işin veya mesleğin kişinin hayatındaki önemi), Lodahl ve Kejnner'in (1965) işe sarılma tanımı (bir işin, kişinin günlük yaşamını işgal etme derecesi, Dubin'in (1956) işi yaşamın merkezi olarak görme yaklaşımı (bireyin iş faaliyetlerini gerçekleştirmede tercih ettiği yer) ve 1974 yılına gelindiğinde Mowday, Steers ve Porter tarafından ortaya atılan örgütsel bağlılık (bireyin örgütte kalma, onun için çaba gösterme, örgütün amaç ve değerlerine inanması, onları benimsemesi) tanımlamasıdır. Bu kavramlar tam anlamıyla birbirine denk kavramlar değildir.<sup>7</sup>

Örgütsel bağlılık kavramı, yine son yıllarda pek çok önemli araştırmanın konusu olarak yönetim bilimi ve davranış bilimleri içerisinde popüleritesini korumuştur. Bağlılık kavramının özündeki "aidiyet duygusu", örgüt ile birey arasında bir çeşit bağ oluşmasına neden olmakta ve örgütte çalışan bireylerin ortak değer, amaç ve kültür etrafında toplanmalarına sebep olmaktadır. Bu sebeple örgütsel bağlılık kavramı; örgütsel verim artışını, kendini örgütle birlikte tanımlamayı, örgütsel değişimi kabul etme derecesini, üretkenliği ve işgücü devri gibi çıktıları etkilemesi açısından araştırmacılarının ilgisini çeken bir kavramdır.

Örgütsel bağlılık konusuna, örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerinde ilgisinin artması, bu alanlardan gelen araştırmacıların konuya kendi bakış açılarını getirmeleri, örgütsel bağlılık kavramının anlaşılmasını güçleştirmektedir. Örgütsel bağlılığın, çalışan ile örgüt arasındaki doğrudan ilişki veya bağlantı olduğu konusunda fikir birliği bulunmasına rağmen, bu ilişki veya bağlantının yapısı ve oluşumu ile ilgili görüş farklılıkları bulunmaktadır. Bu farklılık, örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasına yansımakta

---

<sup>7</sup> Paula C. Morrow, James C. Mc Elroy, "Research Notes on Assessing Measures of Work Commitment", *Journal of Occupational Behaviour*, Vol.7 (1986), p. 139.

ve farklı tanımların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır.<sup>8</sup> Literatürdeki önemli tanımlamalara bakılacak olursa örgütsel bağlılık:

- Porter'a göre: "İçinde bulunulan örgüt adına, çok çalışma duygularıyla desteklenmiş olumlu tavırlara sahip olmak ve bunu sürekli hale getirmektir."<sup>9</sup> Yine Porter, diğer bir tanımlamasında örgütsel bağlılığı; "çalışanın, mensubu olduğu örgüt adına yüksek oranda çaba sarf etmedeki gönüllülüğü, örgütte kalmak için duyduğu güçlü istek ve örgütün temel amaç ve değerlerini benimsemesi"<sup>10</sup> olarak nitelendirmiştir.
- Morrow'a göre: "Çalışanın örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi olarak görülen çok yönlü bir anlayıştır."<sup>11</sup>
- Salancik'e göre: "Karşılığı açıkça belli olmasa bile yapılanı sevmeye ve onu yapmaya devam etme isteğidir."<sup>12</sup>
- Wiener'e göre: "Örgütsel hedefleri ve çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamıdır."<sup>13</sup>
- Hrebiniak ve Alutto'ya göre: "Bireyle örgüt arasında oluşan, karşılığında kazanç sağlamayı anlatan değişim ilişkisine verilen addır."<sup>14</sup>
- Sheldon'a göre: "Kişinin kimliğini örgüte uyduran ya da bağlayan tutum ve eğilimlerdir."<sup>15</sup>

<sup>8</sup> Gül, s. 38.

<sup>9</sup> Schwenk, p. 299.

<sup>10</sup> Bruce Buchanan II, "Building Organizational Commitment The Socialization of Managers in Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, Number 4 (1972), p. 533.

<sup>11</sup> Paula C. Morrow, "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment", *Academy of Management Review*, Vol. 8, Number 3 (1983), p. 491.

<sup>12</sup> Charles R. Schwenk, "Information, Cognitive Biases, And Commitment to a Course of Action", *Academy of Management Review*, Vol. 11, Number 2 (1986), p. 299.

<sup>13</sup> Yoash Wiener, "Commitment in Organizations A Normative View", *Academy of Management Review*, Vol. 7, Number 3 (1986), p. 421.

<sup>14</sup> Lawrence G. Hrebiniak, Joseph A. Alutto, "Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, Number 4 (1972), p. 556.

<sup>15</sup> Mary E. Sheldon, "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, Number 2 (1971), p. 143.

- Reichers'a göre: "Bir örgütün üyelerinin, örgütün amaçları ile özdeşleşme sürecidir."<sup>16</sup>
- Kiesler'e göre: "Bireyin belli bir hareket tarzına ve çevresindeki kişilere bağlılık duyması ile, belli davranışlara yönelmede kişinin kendisini taahhüt altına koymasısıdır."<sup>17</sup>
- Gaertner ve Nollen'a göre: "Örgütte kalma isteği duyarak, örgütün amaç ve değerleriyle, birincil hedef olarak maddi kaygılar gütmeksizin özdeşleşmedir."<sup>18</sup>
- Becker ise örgütsel bağlılık kavramına daha farklı bir açıdan bakmış ve örgütsel bağlılığı, "kişinin örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba ve edindiği statü ve para gibi değerleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucu oluşan bağlılık" şeklinde tanımlamıştır. Becker'e göre kişi, örgüte karşı duygusal olarak bir bağlılık hissetmez, bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için örgüte bağlanır ve örgütte çalışmaya devam eder. Bağlılık, kişinin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarlarıyla birleştirmesiyle oluşur.<sup>19</sup>

Yapılan tanımlamalar incelendiğinde örgütsel bağlılık kavramının, örgüt ile birey arasındaki ilişkinin ortaya konduğu temel unsur olarak ele alındığı dikkat çekmektedir. Özellikle önemli örgütsel çıktılarla ilişkili davranışları açıklamaya çalışan araştırmalarda örgütsel bağlılık olgusu bu davranışların en önemlilerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

<sup>16</sup> Arnon E. Reichers, "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Academy of Management Review*, Vol. 10, Number 3 (1985), p. 465.

<sup>17</sup> Refik Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları, 2000, s. 16.

<sup>18</sup> Balay, s. 16.

<sup>19</sup> Gül, s. 39.

Örgütsel bağlılık, çalışanın kabulü ve onun psikolojik bir sözleşme ile işe girmesiyle başlar. Örgütün bir üyesi olarak hedefler, amaçlar ve işin gerektirdikleri konusunda bilgi edinmesiyle gelişir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık, kişinin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliğidir.<sup>20</sup>

**Tablo 1.1:** Örgütsel Bağlılık Tanımları ve Literatürdeki Kullanımları

Örgütsel Bağlılığın Tanımlanmasında Kullanılan Kriterler	Araştırmacılar ve Bulguları
<i>Yatırımlar</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bağlılık örgütsel üyelikle alakalı olarak ödül ve maliyetlerin bir fonksiyonudur ve örgütsel hizmet süresi ile birlikte artar.</li> <li>Bu yaklaşım ve onun türevleri, Alutto, Hrebiniak ve Alonso( 1973), Becker (1960), Farrel (1981), Hrebiniak ve Alutto (1972), Rusbult ve Farrel (1983) ve Sheldon (1971) tarafından kullanılmıştır.</li> </ul>
<i>Nitelikler</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bağlılık, bireylerin istemli, açık ve geri dönülmez davranışları sonrasında tutumsal bağlılıkla sonuçlanacak olan davranışsal eylemlere bağlıdır.</li> <li>Bu yaklaşım ve onun değişik türleri, Kiesler ve Sakumura (1966) ve Salancik (1977) tarafından kullanılmıştır.</li> </ul>
<i>Birey-Örgüt Amaç Uygunluğu</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bağlılık, birey, örgütsel amaç ve değerlerle özdeşleşip, onlar adına çaba harcadığında gerçekleşir. Porter ve arkadaşları tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği (OCQ) özellikle bu tanım için kullanılmaktadır.</li> <li>Bu yaklaşım ve onun değişik türleri Angle ve Perry (1981), Bartol (1979), Batemen ve Strasser (1984), Hall, Schneider ve Sherman (1981), Mowday, Porter ve Steers (1982), Porter, Crampon ve Smith (1976), Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974), Steers (1977), Stevens, Beyer ve Trice (1978), Stumpf ve Harman (1984), Welsch ve Lavan (1981) tarafından kullanılmıştır.</li> </ul>

**Kaynak:** Reichers, s.468.

<sup>20</sup> Gül, s.38.

Tablo 1.1’de, literatürde mevcut örgütsel bağlılık tanımları ve kullanımlarına ilişkin bir özet verilmiştir. Burada da görüldüğü gibi örgütsel bağlılık, genel olarak bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle özdeşleşmesi anlamında kullanılmaktadır.

Örgütsel bağlılık özünde dikkat çekici diğer bir unsur da bireyle örgüt arasındaki karşılıklı değişim sürecinde gerçekleşiyor olmasıdır. Bireyin kendini bulunduğu örgüte adanması, örgütten elde ettiği belli ödül ve çıktılara bağlıdır. Diğer bir anlatımla birey ve örgüt arasındaki değişimde, birey kendisini örgüte adanması karşılığında belli ödül ve/veya çıktılar beklemektedir.

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütle bütünleşme derecesini yansıtır. Örgütsel bağlılığın üç ana bileşeni olduğu söylenebilir. Bunlar; bireyin örgüt hedeflerini kabulü ve bu hedeflere duyduğu güçlü inanç, kişinin örgüt adına oldukça fazla çaba sarf etme isteği ve kişinin örgütte kalmak için duyduğu kesin arzudur.<sup>21</sup> Buradan da anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte basit bir inanış ve bağlılıklarından daha fazlasını ifade etmektedir.<sup>22</sup>

Tüm bu açıklamalar dikkate alındığında örgütsel bağlılık; “bireyin içinde bulunduğu örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi, bu doğrultuda çaba sarf etmesi ve örgütte kalma arzusu duyması” olarak tanımlanabilir. Örgütsel bağlılık örgüte karşı psikolojik bir aidiyettir. Örgütsel bağlılık konusunda yapılan sayısız araştırmanın ortak noktası ise, hem örgüt hem de birey için olumlu sonuçlar doğuran tutum ve davranışlara yol açan bir durum olarak dikkat çekmesidir.<sup>23</sup>

<sup>21</sup> Donna M. Randall, “**Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited**”, *Academy of Management Review*, Vol. 12, Number 3 (1987), p. 461.

<sup>22</sup> Levent Bayram, “**Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 59 (2005), s. 127.

<sup>23</sup> Hakan Koç, “**Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi**”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 8, Sayı 28 (2009), s.203. <http://www.esosder.org/dergi/28200-211.pdf> (05.08.2009).



### 1.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI

Örgütsel bağlılık kavramının sınıflandırılmasında da, tanımlanmasında olduğu gibi birçok farklı görüş bulunmaktadır. Literatürdeki sınıflandırma genel olarak bağlılığın araçsal ya da hesapçı olmasına karşılık, normatif ya da ahlaki olması yönündedir.<sup>24</sup> Literatürde özellikle üç sınıflandırma türü öne çıkmaktadır. Bunlar; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılıklar şeklindedir.

Örgütsel bağlılığın tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı şekilde incelenmesinin sebebi, örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların konuya farklı açılardan yaklaşmış olmalarıdır. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerinde yoğun olarak durmuşlarken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır.<sup>25</sup>

Mowday, Porter ve Steers, örgütsel bağlılık konusunda, tutumsal ve davranışsal bağlılık ayrımını ilk yapan araştırmacılar olmuşlardır. Genel anlamda tutumsal bağlılık; bireyin, örgütün hedefleriyle özdeşleşmesini ve bunlar doğrultusunda çalışma konusundaki istekliliğini yansıtır. Davranışsal bağlılık ise bireyin davranışsal faaliyetlere olan bağlılığından kaynaklanmaktadır.<sup>26</sup>

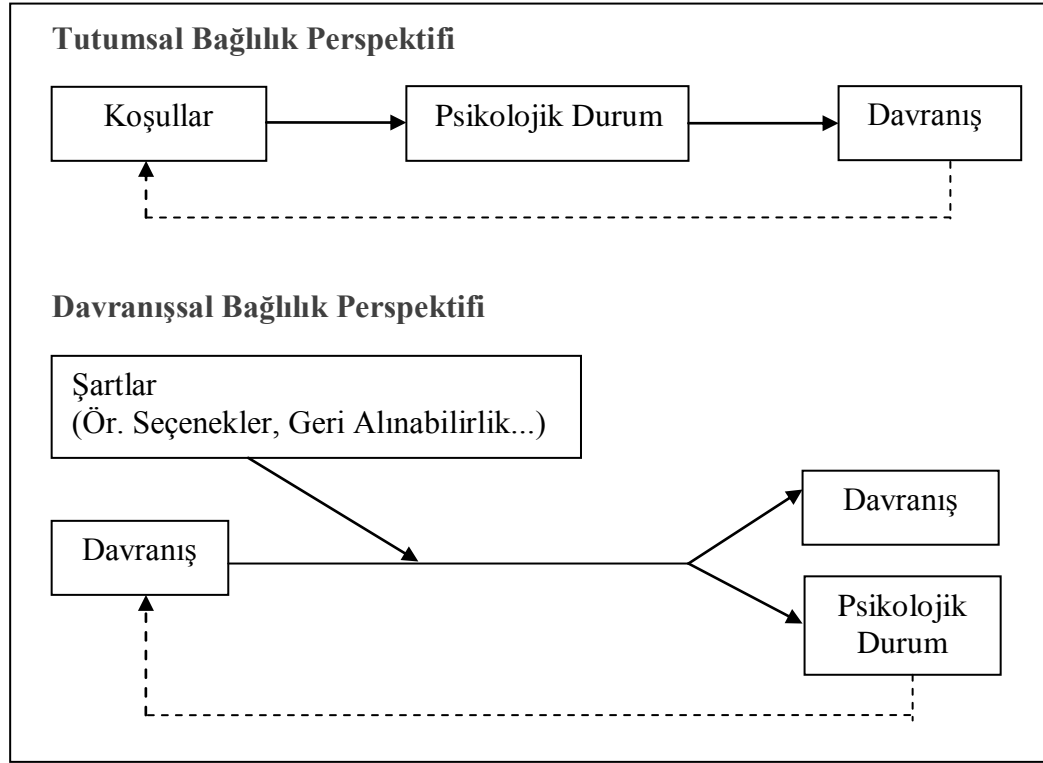
Tutumsal bağlılık yaklaşımında, örgüt üyelerinin örgüt ile ilişkileri hakkında düşünceleri üzerine odaklanılır. Pek çok durumda, tutumsal yaklaşımdaki iş görenlerin kendi değer ve amaçları ile örgütün değer ve amaçları uyumlu olarak düşünülür.<sup>27</sup> Buna karşın davranışsal bağlılık yaklaşımında ise örgüt üyelerinin duyguları, geçmiş deneyimleri gibi daha çok sosyo-psikolojik değişkenlerin kişiyi örgüt üyeliğine devam ettirme konusundaki etkileri söz konusudur.

<sup>24</sup> Lucy A. Newton, Lynn McFarlane Shore, “**A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment, and Opposition**”, *Academy of Management Review*, Vol. 17, Number 2 (1992), p. 277.

<sup>25</sup> Gül, s. 40.

<sup>26</sup> Reichers, p. 468.

<sup>27</sup> Emine Dağdeviren Gözen, “**İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama**” (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), s. 44.



**Şekil 1.1:** Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal ve Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

**Kaynak:** John P. Meyer, Natalie J. Allen, “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resource Management Review*, Vol. 1, Number 1 (1991), p. 63.

Tutumsal ve davranışsal bağlılık yaklaşımlarının temel varsayımları şematize edilmiş olarak Şekil 1.1’de verilmiştir. Buna göre şekillerdeki örnek değişkenlerin sıralanışı ve ana neden-sonuç ilişkileri (düz oklarla belirtilmiş) iki yaklaşım arasındaki farkı açıkça ortaya koymaktadır. Buna karşın kesik çizgilerle gösterilen ve bağlılık-davranış ilişkisinde tamamlayıcı süreçleri ifade eden ikincil nedenlerin varlığının her iki figürde de mevcut olması dikkat çekmektedir.

Tutumsal bağlılık, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere iki temel psikolojik güdüye dayanmaktadır. Bireyin örgüte ve diğer çalışanlara yakın olma isteğini yansıtan özdeşleşme, bireyin kendisini tanımasına olanak sağlayan ilişkilerin (fark edilme, değerli bulunma vb.) kurulması ve sürdürülmesi karşılığında bireyin

örgütüyle bütünleşmesini ifade etmektedir. Bireyin örgütsel değer ve normları kendi değer ve normları olarak görmesi ve benimsemesinin söz konusu olduğu içselleştirme; bireysel ve örgütsel değerler arasındaki karşılıklı uyuma dayanır. İçselleştirmede, birey örgütle paylaşmakta olduğu değerler sonucunda kendi değer sistemlerine uygun olduğu için örgüte bağlanmakta ve örgütün başarısı için çaba göstermektedir.<sup>28</sup>

Davranışsal bağlılık ise bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir.<sup>29</sup> Bu doğrultuda, davranışsal bağlılık gösteren çalışanların, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlandıkları öne sürülebilir.

Nitekim davranışsal bağlılık yaklaşımında çalışanlar, bir varlıktan çok, belirli bir yöndeki bir eyleme (bir örgütte çalışmayı sürdürmek gibi) bağlılık gösteriyor gibi algılanmaktadır. Bağlılığa ilişkin tutum bu noktada, belli bir yöndeki bir eyleme olan bağlılığın sonucu olarak düşünülmektedir.<sup>30</sup>

### **1.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları**

Tutumsal bağlılık ile ilgili pek çok araştırmacının ortaya koyduğu farklı yaklaşımlar, örgüt üyelerinin sahip oldukları tutumsal bağlılığın çeşitli şekillerde ortaya çıkabilmekte ve farklı öğelere sahip olabilmekte olduğunu göstermektedir. Tutumsal bağlılık modelini benimseyerek modeli kendilerine özgü tanımlayan ve alt davranış boyutlarını belirleyen çeşitli araştırmacılardan en önemlilerinin yaklaşımları aşağıda sıralanmıştır.

---

<sup>28</sup> Olca Sürvegil, “Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık” (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), s. 16.

<sup>29</sup> Bayram, s. 129.

<sup>30</sup> Sürvegil, s. 15.

### 1.3.1.1. Kanter Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık Kanter'e göre, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve gereksinimlerini karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir.

Kanter, kişilik ve sosyal sistem olmak üzere birbirinden farklı iki sistemden bahseder. Kişilik sistemi; bilişsel, duygusal ve normatif bağlılıktan oluşur. Sosyal sistem ise sosyal kontrol, grup birliği ve devamlılık esaslıdır. Bu iki sisteme göre ise bağlılığın üç esas şekli bahsedilir: Bunlar, süreklilikçi bağlılık, birlik bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır. Kanter, her üç bağlılık türüne de sahip olan örgütlerin daha başarılı olacaklarını savunmuştur.

(1) **Süreklilikçi Bağlılık:** Süreklilikçi bağlılık genel anlamda sosyal sistem rolüne olan bağlılıktır. Bu yönde bağlılık, bireyin olumlu bilişsel eğiliminin bir sonucudur. Bilişsel eğilim, objelerin gözden geçirilip, pozitif veya negatif değerlendirilmesi anlamına gelir. Pozitif bilişsel bir bağlanma için sistem öyle organizma olmalıdır ki, bireyin örgüt üyeliğini devam ettirmesi cazip bir hal almalıdır. Birey, sistemden ayrılmanın maliyeti ile sistemde kalmanın getireceklerini kıyaslar ve sistemde kalmanın kârlı olduğu durumlarda üyeliğini sürdürmeye devam eder. Birey, kendisi için kârlı olan şeyleri elde etmesinin örgütteki üyeliğini sürdürmesine bağlı olduğunu ve örgütteki pozisyonu ile sağlanabileceğini fark ettiğinde, örgütteki rolüne bağlı olacak ve rolüne olumlu bilişsel değer atfederek duygusal veya normatif değerlendirme yoluna gitmeyecektir.<sup>31</sup>

(2) **Birlik Bağlılığı:** Bireyin gruba duygusal bağlılığı anlamına gelir. Duygusal bir yönelim, bireyin gruba katılımını ve grup üyeleri ile özdeşleşmesini ifade eder. Bir başka deyişle, burada üzerinde durulan, sosyal ilişkiler düzenine olan bağlılıktır. Birey, bir bütün olarak gruba sadık kalır.

<sup>31</sup> Aytül Ayşe Cengiz, "Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama" (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001), s. 35.

Böylelikle grup, varlığını tehdit eden her durumla baş edebilecek güce sahip olur.<sup>32</sup>

**(3) Kontrol Bağlılığı:** Sosyal kontrol ve normlara olan bağlılıktır. Bu tür bir bağlılık, bireyin normatif yönelimi sonucunda oluşur. Sistemin talepleri, bireyin karakterine ters düşmez. Otoriteye uymak, ahlaki bir öneme sahiptir. Kişilik sistemi ile sosyal sistem normlarının bağlılık içinde olduğu bireyler, kendilerini daha yüksek bir düzen sisteminin içinde görmelidir. Bu yüksek düzen sistemi, kişinin hayatını düzenlediği gibi yaşamına anlam katar. Kendi normlarını bir kenara bırakarak, kendi hakkındaki fikirlerini örgütün norm ve değerlerine göre yeniden düzenler. Bu tür bir bağlılık içinde olan birey, grup olmadan kendini basit ve talihsiz olarak görür; örgütün sahip olduğu büyük gücün taleplerini yerine getirerek hayata bağlanması sağlanır.<sup>33</sup>

### 1.3.1.2. Allen ve Meyer Yaklaşımı

Allen ve Meyer, literatürde daha önce yapılmış olan farklı sınıflandırmaları içine alan üçlü bir sınıflandırma yapmışlardır. Buna göre pek çok tanımın varlığına karşın bunların her biri duygusal bağlanma, algılanan maliyet ve zorunluluk temalarından birini yansıtmaktadır.<sup>34</sup>

**(1) Duygusal Bağlanma (Affective Attachment):** Literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili en yaygın görüş duygusal bağlanmadır. Bu perspektif içinde bağlılık, bireyin örgüte olan duygusal veya hissi bağlanması olarak düşünülür. Güçlü bir bağlılık içinde olan bireyler örgütleriyle özdeşleşir, örgütün içine girer ve örgütün bir üyesi olmaktan mutluluk duyarlar.<sup>35</sup>

<sup>32</sup> Cengiz, s. 36.

<sup>33</sup> Cengiz, s. 36.

<sup>34</sup> Natalie J. Allen, John P. Meyer, “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, Is. 1 (1990) p. 2.

<sup>35</sup> Allen ve Meyer, p. 2.

- (2) **Algılanan Maliyet (Perceived Costs):** Bağlılık olgusunun kavramsallaştırılmasında üzerinde durulan diğer bir durum da bireyin örgütü terk etmesiyle kaybedeceklerini düşünerek örgütteki üyeliğini sürdürmesi durumudur. Birey, örgütteki üyeliğini devam ettirir çünkü örgütte kalarak elde ettiği yararlar bireyi alternatif istihdamlar aramaktan vazgeçirmektedir. Birey bu kazançları kolay elde edemeyeceğini düşünür.
- (3) **Zorunluluk (Obligation):** Bu görüşe göre bağlılık, bireyin örgüte karşı sorumluluğu konusundaki şartlanmasının bir sonucu olarak oluşur. Birey, örgütte kalmaya mecbur olduğunu düşünür ve bu yönde inançlar taşır. Bu tür inançlara sahip çalışanlar, örgütsel uygulamalar, sosyalizasyon çabaları veya kendi kişisel hikayeleri nedeniyle örgütün onların sadakatlerini hak ettiğini düşünür.

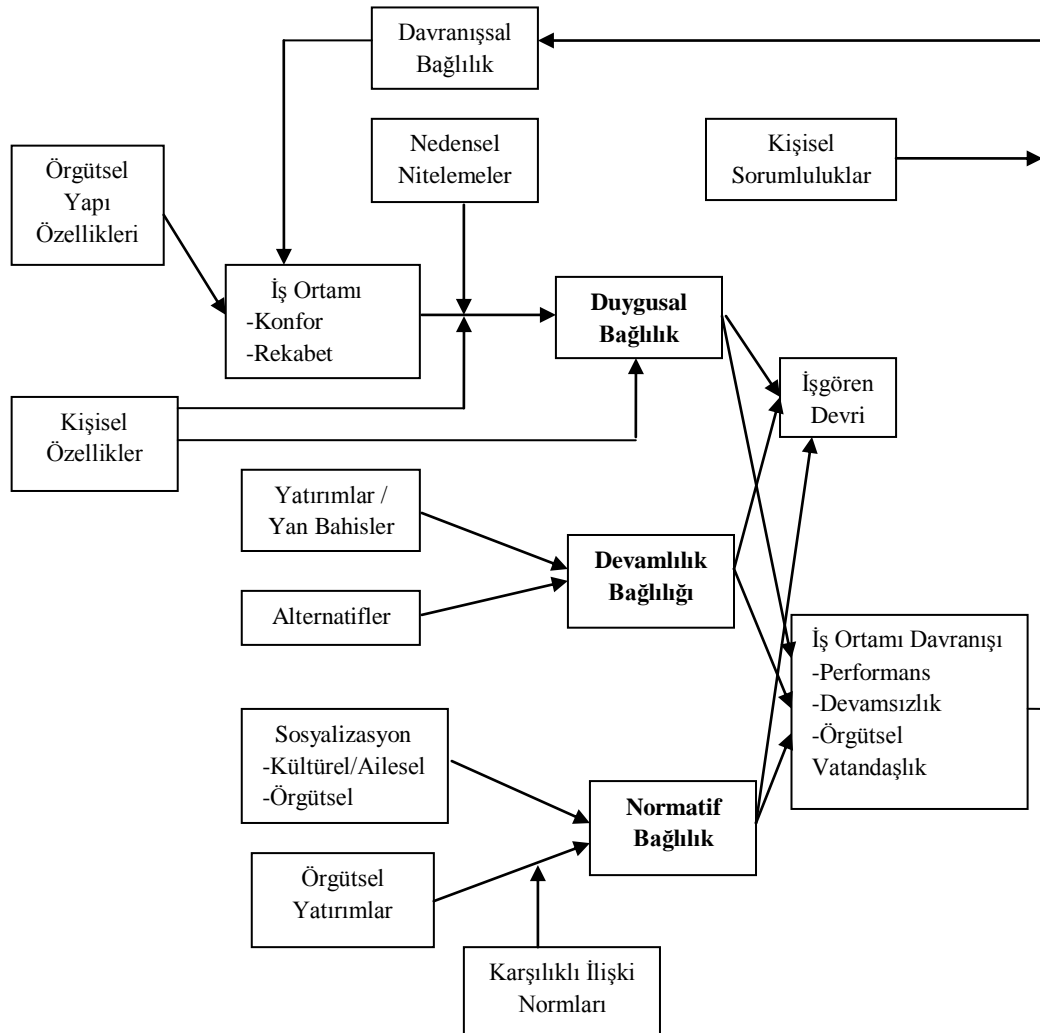
Allen ve Meyer, sonraki yıllarda yaptıkları çalışmalarda, örgütsel bağlılık konusundaki sınıflandırmalarını yukarıdaki temalara bağlı kalarak, **duygusal** (affective), **devamlılık** (continuance) ve **normatif** (normative) bağlılık olarak adlandırmışlardır.<sup>36</sup> Bu sınıflandırma yukarıda belirtilen üç tema ile paralellik göstermektedir.

Bu üçlü sınıflandırmaya göre bağlılık; işgörenin örgütle ilişkisini nitelendiren psikolojik bir etkendir ve bireyin örgüt üyeliğine devam etme ya da etmeme kararını etkiler. Bununla birlikte, her üç yaklaşımında doğasındaki psikolojik etkileşimlerin farklı olduğu açıktır. Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte duygusal olarak bağlanmasını, örgütle özdeşleşmesini ve örgüte olan katılımını ifade eder. Güçlü duygusal bağlılığa sahip çalışanların örgütteki üyeliklerine devam etmelerinin ana nedeni *örgütte kalmak için duydukları güçlü istektir*. Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın getireceği bedellerin farkındalığını gösterir. Örgütsel bağlılıklarının temel bağlantı odağı devam bağlılığı olan işgörenlerin örgütte kalma

---

<sup>36</sup> Allen ve Meyer, p. 3.

sebebi, örgüt bünyesinde kalmaya ihtiyaçlarının olmasıdır. Son olarak, normatif bağlılık, örgütte kalmadaki zorunluluk hissini yansıtır. Yüksek derecede normatif bağlılığa sahip işgörenler, örgütte kalma hususunda bir gereklilik hissine sahiptirler.<sup>37</sup>



Şekil 1.2: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli

**Kaynak:** Meyer, Allen, s. 63.

<sup>37</sup> Natalie J. Allen, John P. Meyer, “A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment” *Human Resource Management Review*, Vol. 1, Number 1 (1991), p. 67.

Şekil 1.2’de, Allen ve Meyer’in üç bileşenli bağlılık modeli ve bu bileşenleri etkileyen unsurlar şematize edilmiştir. Duygusal, devam ve normatif bağlılıklar birer bağlılık türü olmaktan ziyade bağlılığın bileşenleri olarak nitelendirilmektedir. Her üç bağlılığı ifade eden bileşenlerin kendilerine has psikolojik etmenleri olmasına karşılık birey, duygusal, devam ve normatif bağlılıkların tamamına aynı anda farklı oranlarda sahip olunabilir. Örneğin bir çalışanın, örgütte kalmak için güçlü bir istek, güçlü bir ihtiyaç ve az oranda zorunluluk hissiyle ya da bir diğeri, ortalama bir istek ve güçlü bir zorunluluk duygusuyla örgüte bağlanabilmesi mümkündür. Bağlılığın bu değişken formları bireylerin davranış şekillerini etkilemede de önemli bir unsurdur.

### 1.3.1.3. Etzioni Yaklaşımı

Etzioni, örgütün üyeler üzerindeki güç veya yetkilerinin, örgüte yaklaşmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Etzioni’ye göre, örgütün çalışanlar üzerindeki otoritesi ve gücü çalışanlarda örgütsel bağlılığın temel nedenidir.<sup>38</sup>

Etzioni, örgütsel bağlılığı bireylerin bağlılık derecelerine göre üçe ayırarak sınıflandırmıştır. Bunları; ahlaki bağlılık (moral commitment), hesapçı bağlılık (calculative commitment) ve yabancılaştırıcı bağlılık (alienative commitment) olarak sıralamak mümkündür .

**(1) Ahlaki Bağlılık:** Etzioni, ahlaki bağlılığın bireyin örgütsel hedefleri ve örgütsel kimliği tam olarak kabullenmesiyle oluştuğunu savunur.<sup>39</sup> Bu tür bağlılıkta bireyin örgüte yüksek derecede olumlu bir yönelmesi oluşur. Bireyler, toplum için faydalı amaçları takip ettiklerinde örgütlerine daha çok bağlanmaktadır.

<sup>38</sup> Özlem Çakır, **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, 1. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları, 2001, s.51.

<sup>39</sup> Larry E. Penley, Sam Gould, “**Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations**”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 9 (1988), p. 46.



(2) **Hesapçı Bağlılık:** Örgüt ile üyeleri arasındaki karşılıklı alışveriş ilişkisini temel alan bir bağlılık türüdür. Konsept olarak temelini, Barnard (1938) ve March ve Simon'ın (1958) değişim teorisinden almıştır.<sup>40</sup> Bireyler, örgüte kattıkları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar.

(3) **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Bu bağlılık türünde bireyler psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamalarına rağmen çeşitli nedenlerden dolayı örgütte kalmak zorundadırlar. Yabancılaştırıcı bağlılık türünde örgüte olumsuz bir yöneliş söz konusudur. Etzioni, yabancılaştırıcı bağlılığı, baskıcı ve boyun eğdirici sistemin yaygın olduğu tipik cezaevi ya da askeri temel eğitim kamplarını örnek göstererek açıklamıştır.<sup>41</sup> Çoğunlukla, bireysel davranışın sınırlandırılması sonucu örgüte karşı bireylerin takındığı olumsuz tavırlar bu tür bağlılık içerisinde ele alınmaktadır.

Etzioni'nin örgütsel bağlılığı üçe ayırması, örgütsel direktiflere ne şekilde uyumlu davranıldığı ile ilişkilendirilmiştir. Ancak olumsuz duyguların beslendiği, bir zorlamanın olduğu durumlarda gerçek bir bağlılıktan söz etmenin ne denli doğru olduğu tartışmalıdır. Çünkü bağlılık, bireylerin örgütsel veya bireysel bazı faktörlerle örgütlerine olumlu bakış açısıyla yaklaşmalarının bir sonucudur.<sup>42</sup>

#### 1.3.1.4. O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman, literatürde birbirinden farklı bir çok yaklaşım olmasına karşın, yapılan tüm araştırmalarda bireylerin örgüte psikolojik olarak bağlandığının ortaya çıktığını tespit etmişler ve örgütsel bağlılığın, bireyi ve örgütü birbirine bağlayan psikolojik bir bağ olduğu sonucuna varmışlardır.

O'Reilly ve Chatman için bağlılık, bireyin örgüte bağlanmasını yansıtan çok boyutlu bir yapıdır. Psikolojik bağın gelişmesindeki mekanizmalardan en önemlisi

<sup>40</sup> Penley ve Gould, p.46.

<sup>41</sup> Penley ve Gould, p. 47.

<sup>42</sup> Çakır, s.51.

özdeşleşmedir. Bir kimseye, bir objeye, gruba veya örgüte bağlanma, değer, amaç ve tutumlarla özdeşleşme sonucu oluşur. Tabii ki, bireyin özdeşleşme derecesi bağlanma nedenlerine ve bağlılığını ortaya koyuş biçimlerine göre değişmektedir. Bu noktada örgütsel bağlılık, bireyin örgüt özelliklerini ve fikirlerini kabul etme derecesi olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>43</sup>O'Reilly ve Chatman, bir örgüte bağlılığın üç boyutta ele alınabileceğini öne sürmüşlerdir. Bu boyutlar şu şekilde açıklanabilir;<sup>44</sup>

- (1) **Uyum (Compliance):** Bağlılığı oluşturan unsur paylaşılan değerler değil de, belli ödülleri kazanmak ve olası cezalandırmalardan kaçınmak için örgütün davranış ve tutumlarını kabullenmedir. Bu bağlılıkta ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği söz konusudur.
- (2) **Özdeşleşme (Identification):** Bireyin içinde bulunduğu ortamda memnun edici ilişkiler kurmak ve böyle bir ilişkiyi korumak amacıyla etki altında kalması sonucu oluşur. Birey, örgütün üyesi olmaktan gurur duyar ve bu nedenle de grubun değerlerini kendi değerleriymiş gibi kabul etmeden bu değerlere saygı gösterir.<sup>45</sup>
- (3) **İçselleştirme (Internalization):** Bireyin ve üyesi bulunduğu örgütün değerleri tümüyle örtüşmektedir. Birey bir kurala ya da görüşe onun gerçekten doğru olduğuna inandığı için uymaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar, bireyler, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değer sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşir.

### 1.3.1.5. Buchanan II Yaklaşımı

Buchanan; yaptığı çalışmalar sonucunda örgütsel bağlılığı, örgütün amaç ve değerlerine karşı bireyin duyduğu taraflı ve duygusal bir adanma olarak

---

<sup>43</sup> Cengiz, s.30.

<sup>44</sup> Newton ve Shore, p. 277.

<sup>45</sup> Cengiz, s. 31.

tanımlamıştır. Bu bağlamda, Buchanan'a göre bağlılığın üç boyutu mevcuttur. Bunlar;<sup>46</sup>

- (1) **Özdeşleşme (Identification):** Kişinin, örgütün amaç ve değerlerini kendisinin amaç ve değerleri olarak benimsemesidir. Bu boyutta birey örgütü bütünüyle özümsemiş ve kendini örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine adanmıştır.
- (2) **Sarılma (Involvement):** Bu bağlılık boyutunun özünde kişinin yalnızca iş rolünün gerektirdiği eylemlere psikolojik olarak bağlılık duyması durumu yatmaktadır. Kişi, yalnızca kendi iş rolü ve etki alanı ile ilgili bağlılık hissetmektedir.
- (3) **Sadakat (Loyalty):** Son olarak bu boyutta ise birey, üyesi olduğu örgüt için duygusal hisler beslemekte ve ona içten bağlılık göstermektedir. Aynı örgüt içerisinde uzun yıllar bulunan çalışanlar bu davranış boyutunu daha fazla sergilemektedirler.

### 1.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Davranışsal bağlılık yaklaşımı, sosyo-psikolojik perspektif üzerine kurulmuştur. Daha önce de açıklandığı gibi bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilenir.<sup>47</sup> Literatürde davranışsal bağlılık konusu incelendiğinde Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı ile Salancik yaklaşımlarının öne çıktığı görülmektedir. Aşağıda bu iki yaklaşım ve alt boyutları kısaca ele alınmıştır.

#### 1.3.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı (Side-Bet Theory)

Becker'a göre bağlılık, kişinin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile birleştirmesidir. Diğer

<sup>46</sup> Buchanan II, p. 533.

<sup>47</sup> Cengiz, s.37.

bir deyişle bağıllık, kişinin tutarlı bir davranış dizisini sonlandırdığında kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranış dizisini sürdürme eğilimidir.

Becker, kişinin davranışlarına olan bağıllığın tutarlı davranışlarda bulunması ile ilgili olduğunu düşünmektedir. Tutarlı davranışlar, belirli bir zaman dilimi içinde süregelen ve farklı faaliyetler içerseler bile, aynı amaca hizmet ettiğine inanılan davranışlardır. Kişi bu davranışları, amaçlarına ulaşmada en iyi oldukları için yeğlediğinden alternatif davranışlarda bulunmayı reddeder.<sup>48</sup>

Becker, bireyin tutarlı davranışlarda bulunmasının bazı yan bahislere (side-bets) girmesinden kaynaklandığını öne sürer. Yan bahisle kastedilen, bir davranışla ilgili kararın o davranışla çok ilgisi olmayan çıkarları etkilemesidir. O zaman diyebiliriz ki; bağıllık yan bahislerden kaynaklanmaktadır. Eğer bireyin davranışı bir önceki davranışı ile tutarlılık içinde değilse, birey bahsi kaybedebilir. Yani, tutarsızlığın sonucu bireye pahalıya mal olabilir. Bireyin davranışlarının tutarlı olabilmesi için, davranışlarına bağıllık geliştirmesi gerekir.<sup>49</sup>

Kişinin kontrolü haricinde gelişen bu yan bahislerin en temel kaynağı olarak toplumun beklentileri gösterilmektedir. Bireyler, çoğunlukla farkında olmadan toplum beklentilerinin sosyal yaptırımları nedeniyle davranışlarını etkileyen bazı yan bahislere girebilir. Yan bahislerin ikinci önemli bir kaynağı da örgütün ödüllendirme ve terfi sistemleridir. Terfi ya da ödül bekleyen bir birey pek çok sorunu göz ardı ederek çalışmasına devam edebilir. Yine sosyal güvence, emeklilik vb. bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler, aile sorumluluğu gibi olgular Becker'ın öne sürdüğü yan bahislere örnek gösterilebilir.

Yan bahisler teorisinin açıklanmasında üzerinde durulan diğer bir konu ise yan bahislerin zaman içinde artmasıdır. Buna göre kişinin yaşı, kıdemi, örgütte kaldığı süre ve örgüt için yaptığı yatırımlar arttıkça bunları kaybetmenin maliyeti de artacak ve kişinin örgütten ayrılması zorlaşacaktır.

<sup>48</sup> Sakit Samadov, “İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama” (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), s.85.

<sup>49</sup> Cengiz, s. 38.

Sosyal yaşamın sonucu olarak kendiliğinden doğan yan bahisler bireylerin bağıllıklarını etkileyebilmektedir ve bağıllığın anlaşılabilmesi için yan bahislere neden olan değerler sisteminin analizinin yapılması gerekir.

### 1.3.2.2. Salancik Yaklaşımı

Salancik, örgütsel bağıllığı bireyin kendi davranışlarına olan bağıllığı olarak ifade etmiştir. Bu yaklaşımda da birey, yan bahis yaklaşımında olduğu gibi önceki davranışlarına bağlanarak, bunlarla tutarlı davranışlar sergiler.

Bireyin davranışlarına bağlanmasından kastedilen bireyin belli davranış şekilleriyle özdeşleşmesidir. Üç farklı karakter, bireyi davranışlarına bağıl kılar. Bunlar; davranışın görünürlük, değişmezlik ve isteğe bağıl oluş özelliğidir. Bu üç karakter, bireyin davranışlarına daha çok veya az bağıl kalmasını sağlar.

Salancik'e göre tutumları şekillendiren bağıllığın gücü, bireylerin bağıl buldukları durumlara uyum sağlamak için bazı tutumlar geliştirmelerine dayalıdır. Bireyler sergiledikleri davranışların değerli, kayda değer ve arzulanan davranışlar olduklarına inanırlar. Zaman içerisinde şekillenen değerler bireylerin davranış kalıbının bir parçası olur.<sup>50</sup>

Davranışsal bağıllığın oluşabilmesi için kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun, davranışı devam ettirme isteği olması gerekir. Bu istek de davranışı bağılayıcı kılan özelliklerin varlığı halinde oluşur. Davranışın geri dönülemez olması veya davranışta bulunma ile ilgili kararın herhangi bir baskı altında olmadan verilmesi gibi etmenler, kişinin örgütte çalışma kararını verdikten sonra örgüt üyeliğini sürdürme konusunda istek duymasını sağlayacaktır.<sup>51</sup>

---

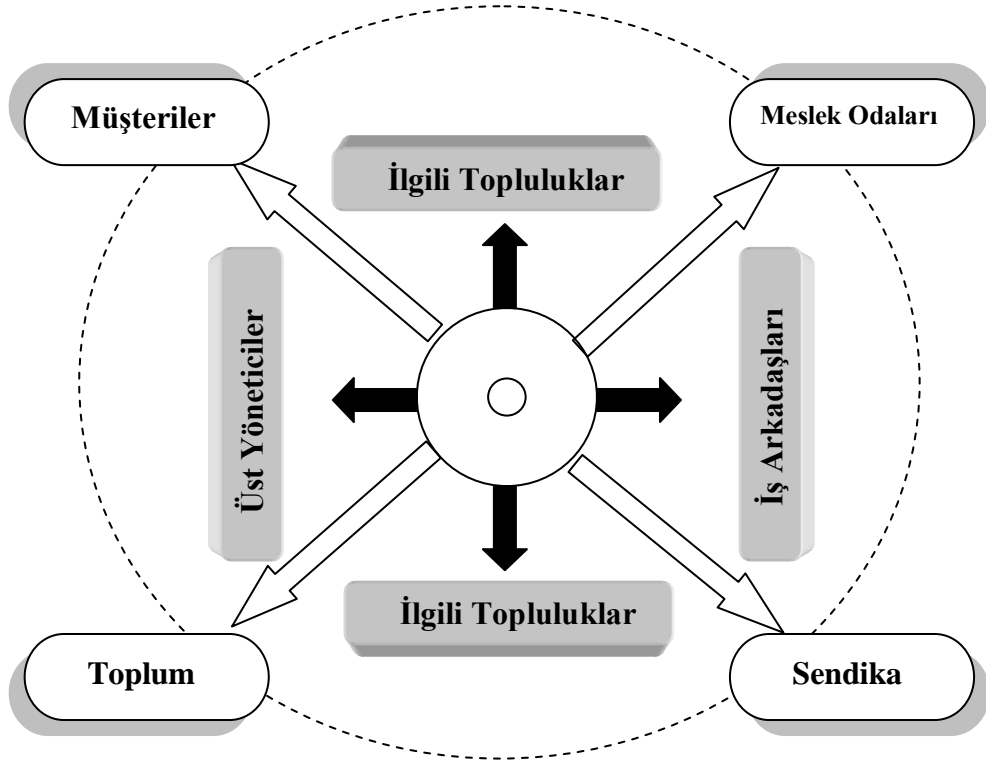
<sup>50</sup> Cengiz, s. 41.

<sup>51</sup> Samadov, s. 89.

### 1.3.3. Çoklu Bağlılıklar Yaklaşımı

Reichers, tutumsal bağlılığı biraz daha geliştirerek çoklu bağlılık kavramını ileri sürmüştür. Örgütsel bağlılıkla ilgili sınıflandırmalar genellikle bağlılığın örgütün bütününe duyulduğu mantığına dayanmaktadır. Çoklu bağlılıklar yaklaşımı ise, örgüt içinde bulunan farklı unsurların, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabilmesine sebep olabileceğini ileri sürdüğünden diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır.<sup>52</sup>

Reichers'a göre bağlılık, örgütü oluşturan çeşitli gruplara olan farklı bağlılıkların bir toplamıdır. Bağlılık teorisyenleri örgütleri tek bir bütün olarak ele alırken, örgüt teorisyenleri örgütlerin koalisyonuna dayanan yönü üzerinde durmaktadırlar. Reichers'a göre bugüne kadar yapılmayan en önemli şey, bağlılık incelemelerinde örgütün özellikle kendi doğasının incelenmesidir.<sup>53</sup>



**Şekil 1.3:** Çoklu Bağlılık Perspektifinde Bağlılıklar Çerçevesi

**Kaynak:** Reichers, s. 472'den uyarlanmıştır.

<sup>52</sup> Balay, s. 28.

<sup>53</sup> Reichers, p. 468.

Şekil 1.3'te bireylerin sahip olduğu çoklu bağlılıkları örneklendiren bir perspektif sunulmuştur. Örgütün çevresindeki kesik çizgilerden oluşan daire, örgütsel sınırların geçirgenliğini simgelemektedir. Bu geçirgenlik sayesinde örgütsel bağlılık, iç ve dış öğelerin meydana getirdiği çoklu bağlılıkların bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır.

Çoklu bağlılıklar yaklaşımı kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir. Dolayısıyla çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için bir örgütle ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Çoklu bağlılığın kaynakları, çeşitli gruplar, çalışanlar, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyudur. Örgütlerin varlık sebeplerinin birden fazla grubun amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırmak olduğu genellikle kabul edilmektedir. Örgütlerin koalisyonlar ve taraflardan oluşan yapıları hakkında yapılan çalışmalar, yöneticilerin örgüt üyelerinin çoklu rol yönelişlerinin farkında olduklarını göstermektedir. Aynı şekilde pek çok örgüt üyesinin de çoklu amaç ve değerler setinin farkında oldukları örgütsel bağlılık yazınında kabul edilmektedir.<sup>54</sup>

Çoklu bağlılıklar yaklaşımı, bireylerin iş yaşamlarındaki bağlılıkların yalnızca örgütün kendisine odaklanamayacağından hareketle bireylerin gerçekte bağlı oldukları unsurları bulmaya çalışır. Örgütsel bağlılıkla ilgili yaklaşımlar ister tutumsal, ister davranışsal, isterse de çoklu bağlılıklar olsun her biri kendi koşulları içerisinde kabul görür. Bağlılıkla ilgili çalışmalarda tüm bu yaklaşımları göz önünde bulundurmak faydalı olacaktır.

#### **1.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Örgütsel bağlılığın çeşitli bireysel algılamalara dayanan subjektif bir konu olması nedeniyle örgütü oluşturan bireylerin ilişki içerisinde olduğu ve buldukları ortamı şekillendiren her türlü faktör örgütsel bağlılığı etkileme potansiyeline sahiptir. Örgütü oluşturan bireylerin biyolojik, psikolojik ve sosyal yapıları, örgütün iç ve dış

---

<sup>54</sup> Gül, s. 50.

yapısı ve örgütün bulunduğu ülke/bölgenin yasal kültürel düzenlemeleri gibi etkenler bu faktörler içerisinde sayılabilir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri Schwenk, geçmişteki iş yaşantıları, kişisel-demografik, örgütsel-görevsel ve durumsal nitelikte olanlar şeklinde ayırırken, hangi faktörlerin bağlılığı daha güçlü etkilediği konusunda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bu konuda Koch ve Steers, demografik faktörlerin, Morris ve Sheramın ise örgütsel faktörlerin bağlılığı daha güçlü şekilde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Buchanan ise, her iki faktör grubunun örgütsel bağlılığı etkilemede eşit derecede etkili olduğunu saptamıştır.<sup>55</sup>

Çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörlerin ele alınmasında altı çizilmesi gereken bir diğer unsur da, bağlılığı etkileyen her unsurun etkileme derecesinin örgütün ve çalışanların niteliklerine göre değiştiği gerçeğidir. Çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu ya da olumsuz etkisi olan faktörlerin etkileme dereceleri sektörden sektöre, örgütten örgüte veya bireyden bireye farklılıklar göstermektedir.

**Tablo 1.2:** Bağımsız Bir Değişken Olarak Bağlılık

Araştırmacı(lar)	Yıl	Örneklem	Çıktılar
Angle & Perry	1981	Transit işçiler	İşe geç gelme, iş gören devri
Bateman & Strasser	1984	Hemşireler	İş doyumu
Hom, Katerberg & Hulin	1979	Askeri Personel	İş gören devri
Koch & Steers	1978	Kamu Çalışanları	Devamsızlık, iş gören devri
Larson & Fukami	1984	Sendikali, gazete çalışanları	Devamsızlık, iş gören devri
Marsh & Mannari	1977	Japon Elektrik İşçileri	İş gören devri
Mowday, Steers & Porter	1979	Kamu Çalışanları	Devamsızlık, iş gören devri
Porter, Crampon & Smith	1976	Yönetim Bilimi Öğrencileri	İş gören devri
Porter, Steers, Mowday & Boulian	1974	Psikiyatri Teknisyenleri	İş gören devri
Steers	1977	Bilim Adamı ve Mühendisler	Katılım, iş gören devri
Van Maanen	1975	Polis Adayları	Performans

**Kaynak:** Reichers, s.465.

<sup>55</sup> Balay, s.51.



**Tablo 1.3:** Bağımlı Bir Değişken Olarak Bağlılık

Araştırmacı(Lar)	Yıl	Örneklem	Önermeler(Bağıntılar)
Alutto, Hrebiniak, & Alonso	1973	Öğretmenler, hemşireler	Yatırımlar (yaş, eğitim vb.)
Bartol	1979	Bilgisayar uzmanları	İş doyumu
Brown	1969	Kamu çalışanları	Gereksinim doyumu
Buchanan	1974	Kamu/özel sektör yöneticileri	Grup normları, iş gücü, beklentilerin karşılanması, kişisel önem duyuları
Farrell & Rusbult	1981	Öğrenciler, sanayi işçileri	Yatırımlar, ödüller, maliyetler, alternatifler
Fukami & Larson	1984	Sendikalı, gazete çalışanları	Kıdem, iş odağı, iş stresi (-), üst ilişkileri, sosyal katılım
Grusky	1966	Özel sektör yöneticileri	Ödüller, maliyetler
Hall, Schneider, & Nygren	1970	Orman çalışanları	Bağlantı memnuniyeti, Güvenlik gereksinimleri
Hrebiniak & Alutto	1972	Öğretmenler, Hemşireler	Rol gerilimi (-), iş memnuniyeti, kıdem
Kiesler & Sakamura	1966	Öğrenciler	Dışsal ödüller (-)
Lee	1969 1971	Bilim adamları	Kıdem, kişisel-örgütsel hedef uygunluğu, profesyonel prestij
Morris & Sherman	1981	Sağlık çalışanları	Rol gerilimi (-), öz yeterlilik, yaş, eğitim
O'Reilly & Caldwell	1980	MBA öğrencileri ve adayları	İş tercihindeki azim ve kararlılık, iş doyumu
Rusbult & Farrell Schneider, Hall, & Nygren	1983 1974	Muhasebeciler, hemşireler Orman çalışanları	Ödüller, maliyetler, alternatifler, öz benlik/örgütsel hedefler uygunluğu kıdem
Sheldon	1971	Bilim adamları	Yaş, kıdem, pozisyon
Steers	1977	Bilim adamları, Mühendisler	Başarma gereksinimi, iş özellikleri, grup normları
Stevens, Beyer, & Trice	1978	Kamu sektörü denetçileri	Aşırı rol yükü (-), kıdem, işe sarılma
Stumpf & Hartman	1984	Öğrenciler/ yeni çalışanlar	Kişi-iş uyumu, performans, iş doyumu
Wiener & Gechman	1977	Öğretmenler	İşe sarılma, iş doyumu
Welsh & La Van	1981	Hastane çalışanları	Rol gerilimi (-), iş doyumu, yaş, kıdem

**Kaynak:** Reichers, s. 466.

Tablo 1.2 ve Tablo 1.3; örgütsel bağlılık literatüründe, bağlılığı sırasıyla bağımsız ve bağımlı değişkenler olarak ele alan yapılmış en önemli ampirik çalışmaları özetlemektedir. Bu araştırmalar neticesinde bağlılık; bağımlı bir değişken olarak ele alındığında kıdem, ödüller, iş doyumu, başarıma gereksinimi gibi faktörlerle, bağımsız bir değişken olarak ele alındığında ise, devamsızlık, işgören devri, performans gibi çıktılarla ilişkili bulunmuştur.

Örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde, bağlılığı etkileyen bu çok çeşitli faktörlerin genel olarak, *Kişisel-Demografik Faktörler*, *Örgütsel Faktörler* ve *Örgüt Dışı Faktörler* ana başlıkları altında sınıflandırıldıkları görülmektedir. Aşağıda bu faktörler ve içerikleri sırasıyla açıklanmıştır.

#### **1.4.1. Kişisel-Demografik Faktörler**

Örgüt üyelerinin kişisel-demografik özellikleri, örgütsel bağlılıklarını etkilemede ciddi öneme sahiptir. Her birey ve her örgüt için bu özellikler farklı etkiler doğurabilir. Yapılan çeşitli araştırmalarda örgütsel bağlılık ile bağlantıları tespit edilen kişisel-demografik faktörlerden başlıcaları aşağıda sıralanmıştır.

##### **1.4.1.1. Bireyin Kişilik Özellikleri**

Kişilik, “bireyde yapıların, davranış biçimlerinin, ilgi ve eğilimlerin, yetenek ve yönelişlerin karakteristik bütünleşmesi”<sup>56</sup> olarak tanımlanabilir. Kişilik türleri çok fazla çeşitlilik göstermekte ve kişilik konusuna da sosyal bilimciler tarafından ilgi duyulmaktadır. Neden herkesin kişiliğinin diğer insanlardan farklı olduğu en çok merak edilen konulardandır. Bir insan neden güvençli ve iyimser olurken, bir başkasının ise kuşkucu ve kötümser olduğu; neden kardeşlerden birinin korkak ve çekingen, diğerinin cesur ve atılgan olduğu; niçin bazılarının sıcakkanlı, insancıl olurken, bazılarının ise soğuk ve müvezzi tabiatlı olduğu hep merak edilmiştir. Bu niçin ve nedenler çoğaltılabilir. Çünkü canlılık, neşelilik, özgürlük,

<sup>56</sup> Ceren Giderler, “Yöneticilerin Kişilik Tarzları ile Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki ve Eczacıbaşı Topluluğunda Uygulama” (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), s. 19.

bağımlılık, mutluluk, karamsarlık, maymun iştahlılık gibi çok çeşitli kişilik nitelikleri vardır.<sup>57</sup>

Her bireyin birbirinden farklı özellikler taşıması ve değişik faaliyetlere girerken farklı güdülerden etkilenmesi, bu bireylerin aynı amaca yönelse dahi farklı yolları seçebilmesine sebep olmaktadır. Bireyin sahip olduğu kişilik tipi, onun algılama ve çevresindekileri yorumlama şeklini etkiler ve bunun bir sonucu olarak da değişik faaliyetlerde gösterdiği performansın yönü ve seviyesi değişir.

Yapılan bir araştırmada yaşamlarının temel unsurunu çalışmak olarak gören bireylerin örgütsel bağlılığının, yaşamlarını farklı değerler üstüne kurmuş bireylerden daha yüksek olduğu görülmüştür<sup>58</sup>. Yine başka bir çalışmada güçlü katılımcı değerler taşıyan bireylerin, çıkarıcı değerler taşıyan bireylere göre daha yüksek örgüt bağlılığı sergiledikleri saptanmıştır.<sup>59</sup>

Yukarıda da ifade edildiği gibi her çalışan/yönetici farklı bir kişiliğe sahiptir ve farklı motivasyonel unsurlara yönelebilir. Kişiliklere göre motivasyonun artması/azalması öncelikle yöneticilerin, çalışanların örgüte bağlılıklarını sağlamak için önem vermeleri gereken bir konudur. Herkes farklı kişisel özelliklere sahiptir. Fakat bu özellikler tespit edilerek, ortak kişisel özellik platformları belirlenebilir. Böylelikle çalışanların kişilik özellikleri ile güdülenmeleri arasındaki ilişkiler çözülerek örgütsel bağlılık için uygun zemin hazırlanabilir.<sup>60</sup>

#### 1.4.1.2. Yaş

Bireylerin içerisinde buldukları yaş dönemlerinin, örgütsel bağlılıklarını, tutumlarını, algılarını, örgüt içerisindeki istek ve beklentilerini etkileyebilen bir faktör olup olmadığı pek çok araştırmanın konusu olmuştur. Bazı araştırmaların sonuçları bireylerin yaşlarının bağlılıkları üzerinde etkisi olmadığını gösterse de,

<sup>57</sup> Perçin, s. 51.

<sup>58</sup> Robert Dubin ve Diğerleri, “**Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers**”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, Is. 3 (1975), p. 411.

<sup>59</sup> Nick Oliver, “**Work Rewards, Work Values and Organizational Commitment in an Employee-Owned Firm: Evidence from the U.K.**”, *Human Relations*, Vol. 43, Is. 6 (1990), p. 513.

<sup>60</sup> Perçin, s. 53.

genellikle yaş, çalışma süresi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki olumlu olarak saptanmaktadır. Bir başka deyişle, bireylerin yaşı arttıkça örgütlerine olan bağlılıkları da artmaktadır.

Yaş ve örgütsel bağlılık ilişkisi ele alındığında, yaş arttığı sürece bireylerin alternatif istihdam imkânlarının azaldığı bir gerçektir. Bireylerin bu konuda özgürlüklerinin azaldığını bilmeleri mevcut işlerinin algılanan çekiciliğini artırabilmektedir. Böylelikle de psikolojik bağlılıkta bir artış meydana gelebilmektedir.<sup>61</sup>

Yine bir diğer çalışmada da genç ve yeni işe giren çalışanların daha bağımlı olabilecekleri belirtilmiştir. Genç çalışanlar tecrübelerinin az olması sebebiyle daha az iş alternatiflerine sahip olduklarını bilirler ve bu da onların örgütsel bağlılıklarını güdüleyen psikolojik bir faktör oluşturur.<sup>62</sup>

Griffiths, çalışmasında yaşlı bireylerin bağlılıklarının ve iş memnuniyetlerinin orta yaş grubu çalışanlara oranla daha fazla olduğunu ve genç çalışanlarla eşdeğer olduğunu tespit etmiştir. Buna göre, yaş ve bağlılık arasında “U şeklinde” bir ilişki meydana gelir. Hem genç, hem de yaşlı çalışanların bağlılıkları orta yaşta çalışanlara oranla yukarıda açıklanan sebeplerden dolayı yüksektir.<sup>63</sup>

### 1.4.1.3. Çalışma Süresi

Bireylerin çalışma süresi ile örgütlerine bağlılıkları arasındaki ilişkileri inceleyen bazı araştırmalar, örgütte bulunma süresi arttıkça, işgörenin işletmeden elde ettiği kazançların arttığını ve bunun da dolaylı olarak bağlılığı etkilediğini ortaya çıkarmıştır.

<sup>61</sup> Cengiz, s.48'den, Richard Mowday ve diğerleri, **Employee-Organization Linkages**, New York: Academic Press, 1982, p. 30.

<sup>62</sup> Çiğdem Kirel, “**Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini, İş Bağlılığı İlişkisi**”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 28, Sayı 2 (1999), s. 123.

<sup>63</sup> Amanda Griffiths, “**Work Design and Management-The Older Worker**”, *Experimental Aging Research*, Vol. 25, Is. 4 (1999), pp. 410-420.

Aynı işte uzun süre kalan bir bireyin bağlılığının daha yüksek olması beklenebilir. İşine alışamayan, işinden doyum alamayan, psikolojik olarak özdeşleşemeyen bir bireyin işinden ayrılma eğilimi göstereceği varsayılırsa, çalışma süresinin bağlılıkla ilişkisi açıkça görülebilir. Ancak burada başka iş alternatifleri ve bireyin örgütten ayrılmasını güçleştiren ekonomik sorunlar göz önüne alınırsa, çalışma süresinin bağlılıkta daha önemsiz bir ilişkisi olduğu ortaya çıkabilir. Çalışma süresi ile bağlılık arasındaki ilişkiler konusundaki araştırmaların tutarsızlığı, çalışma süresinin başka değişkenlerle birlikte değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır.

#### 1.4.1.4. Cinsiyet

Cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi konusunda yapılan araştırmalar sonucunda literatürde *cinsiyet modeli* ve *iş modeli* olmak üzere iki farklı modelle karşılaşılmaktadır. Cinsiyet modeli, geleneksel düşünce üstüne kurulmuştur. Kadın ve erkek, örgüte karşı olan bağlılıklarında farklılıklar sergilerler. Bir başka deyişle, kadının aile rolleri onun kimliğini oluşturur. Böyle bir ortam, kadının, en önemli şeyin iş olduğunu düşünen erkeklerden farklı bir tutum sergilemesine neden olur. Cinsiyet sosyalizasyonu, kadının psikolojik karakteristikleri ve ailesine karşı geliştirdiği bağ, bu farklılığın temel sebepleri olabilir.<sup>64</sup>

İş modeli ise, kadın ve erkeğin örgüte bağlılık düzeyinde bir farklılık olmadığını savunur. Bireyin örgüt deneyimleri ve bu deneyimlerin bağlılık üzerindeki etkisine işaret eder. Kadın ve erkek, iş tutumlarını aynı şekilde geliştirir; iş tutumlarında farklılığın tek sebebi kadın ve erkeğin içinde bulunduğu iş pozisyonudur. Yani iş modeline göre, cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerinde herhangi bir etkisi yoktur.<sup>65</sup>

Kadın ve erkeklerin bağlılıklarını ayrı inceleyen çalışmaların yanı sıra Tsui ve diğerleri çalışmalarında farklı cinslerin birlikte çalışmalarından doğan bağlılık değişimlerini incelemiştir. Buna göre erkekler için karşı cinsler ile çalışma, düşük düzeyde psikolojik bağlılık, yüksek devamsızlık ve daha düşük düzeyde örgütsel

---

<sup>64</sup> Cengiz, s. 51.

<sup>65</sup> Cengiz, s. 51.

bağlılığa yol açarken; kadınlar için bu, daha yüksek düzeyde bağlılık olarak sonuçlanmaktadır.<sup>66</sup>

#### 1.4.1.5. Eğitim

Örgütü meydana getiren bireylerin eğitim düzeyleri de örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir faktördür. Eğitim düzeyi, çalışma yaşamından beklentileri etkileyen en önemli değişkenlerden biridir. Düzey yükseldikçe çalışma yaşamına, işe yüklenen anlam ve beklentiler çeşitlenir. Yapılan araştırmalar, genel anlamda kişinin eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılığı arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir.

İlke olarak, eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin iş alternatiflerinin ve beklentilerinin görece olarak düşük eğitilmiş bireylerden daha fazla olmasından ötürü bağlılıklarının daha düşük seviyede olabileceğini düşünmek mümkündür. Örgütlerin karşılayamacağı kadar yüksek beklentileri olan bu bireyler kolayca alternatif bir örgütü tercih edebilirler.<sup>67</sup>

Eğitime yapılan yatırımın, harcanan zamanın bir karşılığı olarak, çalışanların ücret ve diğer çalışma koşullarındaki talepleri de yükselmektedir. Ayrıca iş hayatı bu kişiler için sadece para kazanılan bir yer olmaktan çok toplumda yüksek bir statü sahibi olma, prestijli bir iş sahibi olma, sosyal ilişkileri geliştirme olanaklarının sağlandığı bir ortam anlamını taşımaktadır.

#### 1.4.2. Örgütsel Faktörler

Çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını etkilemede en az kişisel-demografik unsurlar kadar etkili olan bir diğer unsurda örgütsel faktörlerdir. Bunlar, örgüt kültürü, çalışanın ücret düzeyi, örgüt büyüklüğü ve yapısı, örgüt içi çatışmaların varlığı, örgütsel adalet, örgüt içerisindeki takımlar ve takım çalışması,

<sup>66</sup> Anne S. Tsui ve diğerleri, “**Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment**”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37 (1992), p. 569.

<sup>67</sup> Ercan Yavuz, “**Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi**” (Basılmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2008), s. 87.

örgütsel adaletin sağlanabilmiş olması ve son olarak da yöneticilerin sergiledikleri lider davranış boyutları olarak sıralanabilir.

#### 1.4.2.1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı ne şekilde etkilediğini açıklamadan önce örgüt kültürü kavramına kısaca değinmekte fayda vardır. Kültür kavramının kendisinde olduğu gibi örgüt kültürü de tanımlanması en zor kavramlardan biridir.

Örgüt kültürü konusunda çok çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Tanımlar arasında belli farklar olmasına karşın belirli ortak özellikleri görmek mümkündür. Bunlardan en önemlisi kültürün, örgüt içerisinde bireyler tarafından paylaşılan değerler olmasıdır. Yani çalışanların neyin iyi, neyin kötü, hangi davranışların istedik veya istenmedik olduğuna ilişkin ortak değerleri mevcuttur. Diğer bir ortak özellik de örgüt kültürünü oluşturan değerlerin olduğu gibi kabul edilmesidir. Burada söylenmeye çalışılan şey bu değerlerin herhangi bir kitapta yazılı olmayıp, çalışanlara verilen eğitim programlarına yansıtılmayıp, çalışanların kendi geliştirdikleri fikir ve inançlardan oluşmasıdır. Son ortak özellik ise bu değerlerin çalışanlar için taşıdıkları sembolik anlamlardır. Bu anlamlar örgüt içinde çalışan insanların birbirleriyle kurmuş oldukları etkileşim ile öğrenilirler.<sup>68</sup>

Böylece bu üç temel veri göz önüne alındığında örgüt kültürü için şu şekilde bir tanımlama yapılabilir: “Örgüt kültürü, bir takım değerlerden oluşmuş, bu değerlerin olduğu gibi kabul edildiği ve örgüt içinde çalışanlar tarafından ortaya atılmış bir kavramdır.” Bu değerler örgüt içindeki çalışanların istedik ve istenmedik davranışlarını belirlerler ve işgörenlerin birbiriyle kurmuş oldukları iletişim ile kazanılır ve öğrenilir.<sup>69</sup>

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık tamamen bütünleşik kavramlardır. Örgütsel bağlılık daha önce de bahsedildiği gibi çalışanların örgüt kültürü, değer ve hedefleri benimsemesi anlamına geldiğine göre örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara

<sup>68</sup> Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, 1. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayını, 2005, s. 178.

<sup>69</sup> Özkalp, Kirel, s. 179.

sahip bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürüne sahip demektir. Bu da yeni örgüte dahil olan bireylerin bu kültürün bir parçası olma isteğini artırmak ve örgütsel beklentilerin yerine getirilmesi sorumluluğunu doğurur. Bu başarıldığında çalışanlar örgütsel kültürü kabul eder, benimser ve onun bir parçası olur.

Örgüt içerisindeki tavır, semboller, yüksek verimlilik, düşük devamsızlık gibi üyeler tarafından beklenen temel değerlerin varlığı ve dış çevreye karşı oluşturulan olumlu imaj gibi örgüt kültürünü meydana getiren bir takım özellikler örgütsel bağlılığın oluşmasında kilit rolü üstlenen faktörlerdir. Örgüt kültürü olmadan örgütsel bütünlük ve örgütsel bağlılık kavramlarından bahsetmek mümkün değildir.

#### **1.4.2.2. Ücret Düzeyi**

Ücret düzeyi, örgütsel bağlılığı etkileyen en belirgin faktörlerden birisidir. Kâr amacı gütmeyen örgütler hariç, hemen hemen örgütlerin tamamında faaliyetler belirli ücretler karşılığında yürütülmektedir.

Ücret, işin çekiciliğinin artırılması, çalışanların örgütte kalmalarının sağlanması, motivasyonlarının, işe olumlu tutumların artırılması gibi bağlılığı artırıcı unsurlar ile bağlılığın artışı neticesinde örgütlerin etkinlik ve verimliliklerini etkilemesi yönünden etkili bir faktördür.

Bazı bireyler, özellikle de ekonomik sıkıntı yaşayanlar için, ücret doyumu, iş, çalışma arkadaşları, yönetim gibi diğer faktörlerdeki doyumdan daha önemli olabilir. Ücrete ilişkin düşüncelerin oluşmasında, geçim ve hayat standardı etkili olmakla beraber, başkalarının ücretleri de önemli bir etkidir. Çalışan bireylerdeki yaygın bir davranış, kendi ücretlerini diğer bireylerin ücretleri ile karşılaştırmalarıdır. Gelir dağılımı üzerine yapılan sosyolojik araştırmalarda, bireylerin hak ettikleri



ücreti alıp almadıkları konusunda bir yargıya, kendileriyle benzer gruplarla yaptıkları karşılaştırmalar sonucu vardıkları tespit edilmiştir.<sup>70</sup>

Örgüt üyeleri arasında ücret adaletinin sağlanmasının öneminin yanı sıra, kişinin beklediği en az ücreti elde etmesi tatmin olmasına yeterken, beklenenin üzerinde olan bir ücreti elde etmesi örgüte olan bağlılığını arttırıcı bir faktör olmaktadır. Yüksek ücret alan işgörenler hizmetlerini geliştirerek, bilgi, beceri ve yeteneklerini sınırsız bir şekilde kullanarak katkılarını arttırırlar. Örgütü benimseyen üyelerin sadece kendilerini ilgilendiren hususlarda değil, aynı zamanda örgütü ilgilendiren her konuda kayıtsızlıkları ilgiye dönüşür. Bunların sonucunda işleri ve örgütleri onlar için önemli hale gelir ve işlerine gereken özeni titizlikle yerine getirirler. Bu da örgüt açısından maliyetlerin azalmasını ve verimliliği sağlar.

#### **1.4.2.3. Örgüt Büyüklüğü ve Yapısı**

Örgütler büyüdükçe, örgüt içi bürokratik eğilimler artış gösterecektir. Büyük örgütlerde yönetim ve denetim mekanizmasının en iyi şekilde işlemesi için belirlenmiş bir hiyerarşik yapı, herkesin pozisyonundan aldığı yetki ve sorumlulukları vardır. Her kademedeki işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak ayrıntılı ve somut ilkeler mevcuttur. Bireyler arası ilişkiler ise bulunulan pozisyon ilkelerine göre sürdürülür.<sup>71</sup>

Örgütün aşırı büyümesi ve yapısının karmaşıklaşması, tepe yönetimi ile alt kademeler arasında dikey farklılaşma oluşturması, çeşitli iletişim sorunlarına neden olması ve örgütsel çatışma oranını arttırması gibi sorunlara yol açtığından bağlılığı olumsuz yönde etkileyebilir. Aynı zamanda yönetimin aşırı merkezileşmesi de çalışanların kendi yetki alanlarıyla ilgili kararlar alamaması, bilgi, beceri, yetenek ve inisiyatif kullanamamasına neden olacağından bireylerin çalışma hayatını anlamsızlaştırır ve bağlılığı azaltır.

---

<sup>70</sup> Çakır, s. 145.

<sup>71</sup> Çakır, s. 142.

#### 1.4.2.4. Rol Belirsizliği ve atışması

Role ilişkin değişkenlerde çalışanlar arasında örgütsel bağlılığı belirlemede önemli olabilmektedir. Bu değişkenler söz konusu edildiğinde rol atışması ve rol belirsizliği gibi iki önemli kavram ortaya çıkmaktadır.<sup>72</sup>

Rol atışması, iş görenin örgüt içindeki görevini yerine getirmesi sırasında, örgüt içinde ve dışında farklı tarafların talepleri arasındaki uyumsuzluk durumunu ifade etmektedir. Rol atışması, farklı ve birbiriyle çelişen rollerin aynı kişide toplanması veya kişinin beklentileri ile örgüt politikalarının uyumsuzluğu sonucu ortaya çıkabilir. Bu tür bir çatışma iş ortamı gerilimini artırır, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı negatif yönde etkiler.

Rol belirsizliği ise, örgütün rol ile ilgili beklentilerinin sınırlarını tam olarak çalışana bildirmemesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Çalışanın yerine getirmek zorunda olduğu görevleri ile ilgili kendisinden beklentilerin belirgin olmaması, bunları davranışa yöneltilmesi için kendisine açık bir bilgi verilmemesi örgüt ortamında ortaya çıkabilecek belirsizlikler olarak ifade edilebilir. Diğer bir ifadeyle rol belirsizliği, görev, yetki ve sorumluluk açısından tam bir kesinlik olmaması durumudur.<sup>73</sup>

Bir örgüt içerisinde örgütsel rollerin yerine getirilmesinde belirsizliğin ve stresin yaşanması örgütsel uyumsuzluğu ortaya çıkarır. Örgütsel uyumsuzluk, örgüt dışı alternatiflerin cazibesini artırarak örgütsel bağlılığı azaltır. Role ilişkin değişkenlerin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyebilmesi, çalışanın açıkça belirlenmiş ve başardığında tatmin ve zevk veren görevleri olduğu sürece mümkündür.

---

<sup>72</sup> Samadov, s. 110.

<sup>73</sup> Cengiz, s. 61.

### 1.4.2.5. Örgütsel Adalet

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer örgütsel faktör olan örgütsel adalet kavramı, örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir. Örgüt üyeleri, kendileri ile diğer örgüt üyelerini karşılaştırır. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal haklardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmasını bekler.

Literatürde örgütsel adalet kavramının genel anlamda iki açıdan ele alındığı görülür. Bunlardan ilki olan dağıtımsal adalet örgütsel kaynakların ve ödüllerin adil dağıtımını içerir. Bireyler elde ettikleri sonuçları adaletli veya adaletsiz olarak algılayabilir. Kendi elde ettikleri ile başkalarının elde ettikleri arasında yaptıkları karşılaştırma sonucunda haksızlığa uğradıklarını düşünebilirler. Bu düşünce, bireylerin tutumlarını, örgüte olan güvenlerini ve dolaylı olarak örgüte olan bağlılıklarını olumsuz yönde etkileyecektir.

Örgütsel adaletin diğer bir boyutu da prosedürel (süreçsel) adalettir. Prosedürel adalet, ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları ve performans değerlemesi gibi unsurların belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan metot, prosedür ve politikaların adil olma derecesi olarak tanımlanmaktadır.<sup>74</sup> Çeşitli kaynakların, ödüllerin, izinlerin dağıtımını dağıtımsal adaletin kapsamına girerken, tüm bunların nasıl dağıtılacağını belirleyen kurallar bütününe oluşturulması prosedürel adalet kapsamında incelenmektedir. Dağıtımcı adaleti de belirlemesi açısından prosedürel adaletin örgüt yönetimi ve başarısındaki önemi son derece büyüktür. Örgütün çalışanlarına adil davranma kapasitesini göstermesi açısından örgütsel güven ve bağlılığı etkileyen bir unsurdur.

<sup>74</sup> Hulusi Doğan, “İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü”, *Ege Akademik Bakış: Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2 (Temmuz 2002), s. 72.

### 1.4.2.6. Takım Çalışması

Takım, özel bir amacın başarılmasında çalışmalarında birbirine bağlı ve eşgüdümlü çalışan iki veya daha fazla insanın oluşturduğu birim olarak tanımlanmaktadır.<sup>75</sup> Günümüzde örgütler, giderek artan ve karmaşıklaşan sorunların üstesinden gelebilmek için bireysel becerilerden ziyade sinerjik etkilere sahip olan takım ruhu ve çalışmalarına başvurmaktadır.

Takım çalışmalarında, takım olmanın ve takım ruhunun bireylere sağladığı olumlu tutum ve davranışlar, bununla birlikte bağımsız grup ve takımlara yönetimin verdiği destek ile çalışanların faaliyetlerinde daha esnek davranabilmesi, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyen unsurlardandır.

Takımda ortaklaşa alınan kararlar da üyelerin bağlılıklarını güçlendirmektedir. Takım açısından olduğu kadar birey açısından da çalışanların karar sürecine aktif olarak katılımlarının desteklenmesi, yönetimin kendilerine değer verdiğinin göstergesi olması açısından önemlidir.<sup>76</sup>

Takım ve bağımsız iş gruplarının bireylerin bağlılıkları üzerinde yarattığı etkiler her zaman yararlı olmayabilir. Destekçi bir iş çevresinde takım ve grup üyeleri, karşılıklı amaç uygunluğu algısı yoluyla özdeşleşebilirler. Bununla beraber, rekabetçi koşullar altında grup amaçları örgütsel amaçları ikinci plana atabilir. İdeal olarak, grup ve takımların amaçları ile örgüt amaçları uyduğunda bağlılık yüksek olurken, tersi durumda örgütsel bağlılık olumsuz etkilenecektir.<sup>77</sup>

### 1.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgütü oluşturan bireylerin örgütlerine olan bağlılıklarını etkileyen bir diğer ana faktör ise birey ile örgütün dış çevresi arasındaki etkileşimlerdir. Çalışanlar çalışma hayatları süresince kendi buldukları ortam ile diğer örgütlerin çalışma ortamlarını kıyaslama olanağına sahiptirler. Farklı örgütlerin aynı statüdeki çalışanlar

<sup>75</sup> Tamer Keçecioglu, **Lider ve Liderlik**, 1. Baskı, İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık, 2003, s. 89.

<sup>76</sup> Samadov, s. 108.

<sup>77</sup> Balay, s. 64.

için sundukları farklı olanaklar ya da farklı örgütsel faktörler bağlılığı etkilemede önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır.

#### **1.4.3.1. Alternatif İş İmkânları**

Örgütsel bağlılık literatürü, bireylerin bağlılıklarını etkileyen en önemli örgüt dışı faktörün yeni iş bulabilme olanakları olduğunu göstermektedir. Algılanan başka bir iş bulma şansının yükselmesi ve bu tür alternatiflerin cazibesinin artması bireyin bağlılığının olası eğilimini düşürmektedir. Bunun paralelinde pek çok araştırmanın sonucu, alternatif iş imkânları nispeten daha az olan çalışanların örgütsel bağlılığının daha fazla olduğunu göstermektedir. Bu tür bir bağlılık, Allen ve Meyer'in sınıflandırmasındaki devam bağlılığının ortaya çıkmasına neden olur.

Alternatif iş imkânlarına sahip olma; eğitim, çalışma süresi gibi kişisel faktörlerin varlığı ile de yakından ilintilidir. Yüksek eğitilmiş çalışanların alternatif iş seçenekleri daha fazladır ve örgütten beklentileri de bu oranda yüksektir. Alternatif iş imkânlarına rağmen örgütün aktif bir üyesi olarak kalan ve örgütü ile kimlik birliğine girmiş bir çalışanın örgütsel etkinliği, alternatif iş imkânı olmadığı için örgütteki konumunu kaybetmemeye çalışan bir örgüt üyesinden daha fazla olacaktır.

Alternatif iş imkânlarının varlığı özellikle işe girişin ilk safhalarında etkilidir.<sup>78</sup> Yapılan araştırmalar, uzun süre aynı örgütün içerisinde çalışmış kişiler için alternatif iş imkânlarının varlığının, işe yeni girenlere oranla bağlılıklarını daha az oranda etkilediğini ortaya koymaktadır.

#### **1.4.3.2. Ait Olma İhtiyacı**

Ait olma ve bir yere bağlı olma gibi ihtiyaçlar, insanların en üst seviyedeki ihtiyaçlarındandır. İnsanlar, başkaları tarafından kabul edilme, arkadaş olma ve dostluklar kurma, sosyal bir çevreye ve bir kariyere sahip olma gibi gereksinimlere

<sup>78</sup> Tuğba Şen, “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma” (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), s. 63.

sahiptirler. Bu ihtiyaçlar daha çok insanların toplu halde yaşama içgüdüleriyle ilgilidir.

Örgütsel davranış açısından ele alındığında aidiyet, “bireyin işine karşı geliştirdiği tutum”<sup>79</sup> olarak tanımlanabilir. Aidiyet, işle bağlantılı çok sayıda arzu edilen ve edilmeyen deneyimlerin bütünü ve dengelenmesinden sonuçlanan bir tutum olarak göz önüne alınır.

Fertler, aidiyet duygularını örgüt içinde bir gruba üye olarak ya da direk örgüt üyesi olma duygusuyla tatm in etme yoluna giderler. Örgüt içerisindeki arkadaşlarıyla ortak değerler paylaşımları, her zaman onların desteğini hissetmeleri, onlar tarafından sevilip kabul görmeleri ve onları sevmeleri, morallerini üst seviyede tutar ve ruhsal dengelerini sağlar. Tüm bunlara olanak sağlayan bir örgüt yapısının kurulmuş olması, bireylerin örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkileyen bir altyapı oluşturacaktır.

## 1.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Üyesi oldukları örgütlere derin bağlılık duyguları besleyen bireylerin, böyle bir sadakati paylaşmayan ve ayrılmayı güçlükle bekleyebilen kişilerden daha farklı davranışlar içerisinde olması ve bağlılığı yüksek çalışanlara sahip organizasyonların elde edecekleri sonuçların daha iyi tablolar meydana getirme olasılığı yüksektir. Bununla birlikte bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesine göre her aşamada hem bireyler hem de örgütler açısından olumlu veya olumsuz sonuçlar meydana getirebilir.

Değişen iş koşullarına karşılık hemen değişebilen iş tatmininin aksine, örgütsel bağlılık, kişilerin uzun süre tutarlı olarak muhafaza edeceği daha stabil bir tutumdur.<sup>80</sup> Bağlılık literatüründe bağlılığın sonuçlarına ilişkin yapılan pek çok

<sup>79</sup> Yusuf Şahinkuş, “Yönetici Davranışları ve İşgören Farklılıklarının Aidiyet Duyguları Üzerine Etkisi” (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2006), s. 42.

<sup>80</sup> Cengiz, s. 89.

çalışmanın bağlılığın davranışsal sonuçlarına odaklandığı ve her bağlılık seviyesinde olumlu ya da olumsuz birçok sonucun elde edildiği görülmektedir.

**Tablo 1.2:** Farklı Bağlılık Seviyelerinin Olası Sonuçları

		BİREYLER		ÖRGÜT	
		POZİTİF	NEGATİF	POZİTİF	NEGATİF
		<b>BAĞLILIK DÜZEYLERİ</b>	<b>DÜŞÜK</b>	Bireysel yaratıcılık, yenilik ve özgünlük, insan kaynaklarının daha etkin kullanımı	Daha yavaş mesleki ilerleme ve terfi, dedikodu sonuçlu kişisel maliyetler, muhtemel ihraç, ayrılma ya da örgütsel hedeflerin önüne geçme çabası
<b>İLİMLİ</b>	Artan aidiyet, güvenlik, yeterlik, sadakat ve görev duyguları, yaratıcı kişilik, örgütle birey arasındaki kimlik farkının azaltılması		Mesleki gelişim ve terfi fırsatları kısıtlanması, segmental bağlılıklar arasında uzlaşma zorluğu	Artan kıdemli çalışan sayısı, işi bırakma niyetindeki azalış, sınırlı işgören devri ve artan iş memnuniyeti	Çalışanlar ekstra rol ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını kısıtlayabilir. Çalışanlar örgütsel taleplerini iş dışı taleplerle dengeleyebilir. Örgütsel etkililikte muhtemel düşüş
<b>YÜKSEK</b>	Bireysel mesleki ilerleme ve mükafat artışı, davranışların örgüt tarafından ödüllendirilmesi işe tutkuyla bağlı bir kişilik		Bireysel olarak gelişim, yaratıcılık, yenilik, özerklik şanslarının tıkanması, değişime karşı direnç, sosyal ve ailevi ilişkilerde stres, akranlarla dayanışma yoksunluğu, iş dışı organizasyonlar için kısıtlı zaman ve enerji ayırımı	Stabil ve güvenli iş gücü, daha iyi üretim için örgüt taleplerinin çalışanlarca benimsenmesi, yüksek seviyede görev yarışı ve performans, örgütsel hedeflerde yüksek karşılanma ihtimali	İnsan kaynaklarının etkili kullanılmasında, örgütsel esnekliğin, yeniliğin ve uyum yeteneğinin eksikliği, geçmiş politika ve prosedürlere koşulsuz bağlılık, çok hırslı çalışanların rakiplerine düşmanca tutumları, örgüt adına yasadışı /etik olmayan eylemlere girişme

**Kaynak:** Randall, p.462.

Tablo 1.4'te Randall'ın çalışmaları sonucunda elde ettiği, örgütsel bağlılığın her üç seviyesindeki potansiyel olumlu ve olumsuz sonuçları bireyler ve örgütler açısından değerlendiren bir özet sunulmuştur. Randall (1987), çalışmasında bağlılığı düşük, ılımlı ve yüksek bağlılık seviyelerine ayırmış ve her bir bağlılık seviyesinin birey ve örgütler açısından olumlu ve olumsuz yönlerini irdelemiştir. Çalışma sonucunda literatürdeki genel görüşün aksine yüksek seviyedeki çalışan bağlılığının hem bireyin kendisi hem de örgüt açısından ciddi derecede zararlı sonuçlar doğurabileceği ortaya çıkmıştır. Ayrıca; genel olarak düşük bağlılık seviyelerinde bireysel yaratıcılığın artışı, buna karşın yükselen çalışan devri, yüksek bağlılık seviyelerinde ise örgüte koşulsuz bağlanma ile kişisel gelişim ve yaratıcılıkta gerileme unsurlarının ön plana çıkmış olması gibi sonuçlar dikkat çekicidir.

### **1.5.1. Düşük Seviyede Bağlılığın Sonuçları**

Çalışan bağlılığının düşük düzeyde olması çoğu zaman tercih edilmeyen bir durum olmasına karşın detaylı bir şekilde ele alındığında örgütsel yaşam içerisinde hem bireyler hem de örgütler açısından olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Düşük seviyede bağlılığın bireyler ve örgütler açısından oluşturacağı olumlu ve olumsuz sonuçlar aşağıda ayrı ayrı açıklanmıştır.

#### **1.5.1.1. Düşük Seviyede Bağlılığın Bireyler Açısından Olumlu Sonuçları**

Düşük seviyede bağlılık dolaylı olarak hem bireyler hem de örgütler açısından olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Düşük bağlılık seviyesi, çalışanlar için yaratıcılık ve yenilik kaynağı olabilir. Özellikle belirsizlik ve çatışma koşullarının hâkim olduğu bir örgüt yapısında minimal oranda bağlılığa sahip çalışanlar, özgünlüğü ve yeniliği teşvik edici bir güç olabilir.<sup>81</sup>

Bağlılık seviyesindeki düşüklüğün bir diğer olumlu yanı ise çalıştıkları organizasyonlara minimal seviyede bağlı işgörenlerin alternatif iş arama eğiliminde

---

<sup>81</sup> Randall, p. 461.



olmalarıdır. Bu şekilde ayrılan çalışanlar, insan kaynaklarının daha efektif kullanılmasını sağlarlar ve üyesi olmaktan memnuniyet duydukları iş alanlarına geçiş yaparak kişisel tatmin elde ederler.

### **1.5.1.2. Düşük Seviyede Bağlılığın Örgütler Açısından Olumlu Sonuçları**

Örgütsel seviyeden bakıldığında eğer düşük bağlılığa sahip bireylerin çalışma performansları da beklenen seviyenin altında ise, bu kişilerin işten çıkarılmalarıyla oluşan işgücü devri ve devamsızlık/işe gelmeme durumları olumlu sayılabilir. Böylece bu tür işgörenlerin örgüte vereceği muhtemel zarar riski de en alt seviyeye iner veya ortadan kalkar. Yerlerine gelecek başarılı çalışanlar diğer çalışanların performansını da olumlu yönde etkileyecektir.

Düşük seviyede bağlılık sonucu uzun vadede örgüt için yararlı olabilecek muhbirlik faaliyetleri de bireyler arasında oluşabilir. Organizasyon yönetimi sahip olacağı informal bir haber alma ağı sayesinde, meydana gelebilecek bir toplu protestonun, kendisine açılacak bir davanın veya yapılması zorunlu hale getirilecek bir reformun tedbirini çok önceden alma fırsatını elde eder.<sup>82</sup>

### **1.5.1.3. Düşük Seviyede Bağlılığın Bireyler Açısından Olumsuz Sonuçları**

Düşük bağlılık seviyesi, bireylerin kariyerlerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bireyin ve örgütün değer yargılarındaki uygunluk düşük seviyede olduğu müddetçe sadakat seviyesi ne olursa olsun bireyler bir “yabancılaşma” duygusu içerisinde olabilirler.<sup>83</sup> İşine ve örgütüne tutkuyla bağlı bireylerin performansları da aynı oranda yüksek olduğundan ve yöneticilerin gözdesi haline geldiklerinden, bağlılığı düşük çalışanların terfi şansları oldukça düşük olmaktadır.

---

<sup>82</sup> Randall, p. 461.

<sup>83</sup> Wiener, p. 423.

Düşük örgütsel bağlılık sergileyen bireylerin örgütsel beklenti değerleri hesapçı değerlendirmelere dayanır.<sup>84</sup> Bu tarz çalışanlar genellikle gelir kaybı, iş güvenliği kaybı, soyutlanma, karakter aşınması, çalışan toplantılarına katılmama, istemediği işlerin ve görevlerin yaptırılması, ağır iş yükü gibi pek çok kişisel bedeller ödemek zorunda bırakılırlar.<sup>85</sup>

#### 1.5.1.4. Düşük Seviyede Bağlılığın Örgütler Açısından Olumsuz Sonuçları

Genel olarak bir organizasyon içerisinde düşük örgütsel bağlılığa sahip işgücünün varlığının yüksek iş devir oranı, yüksek işe gelmeme oranı, gecikme/yavaş çalışma, organizasyon bünyesinde kalma isteksizliği, düşük iş kalitesi, örgüte karşı sadakat duygusunun mevcut olmayışı, örgüt çıkarlarını korumak için çaba gösterilmemesi gibi sonuçlarla ilişkili olduğu yapılan pek çok araştırma neticesinde belirlenmiştir.<sup>86</sup>

Düşük örgütsel bağlılık, söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından örgütün adına zarar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlayamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir. Örgütte yayılan informal zararlı iletişim, örgütün otorite yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin meşruluğunu sorgulanır hale getirmektedir.<sup>87</sup>

Örgütler açısından doğabilecek en kötü sonuçlar yöneticilerin düşük bağlılığa sahip olması durumunda oluşur. Yönetici kademesinin örgütsel bağlılığı düşük olan örgütlerin tüm üyelerinin davranışları ve performansları zarar görecektir.

<sup>84</sup> Gary J. Blau, Kimberly B. Boal, “**Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism**”, *Academy of Management Review*, Vol:12, No:2, (1987), p. 297.

<sup>85</sup> Randall, p. 463.

<sup>86</sup> Randall, p. 463.

<sup>87</sup> Balay, s. 87.

## **1.5.2. İlimli Seviyede Bağlılığın Sonuçları**

Çalışanların örgütlerine karşı kısmen aidiyet hissetmeleri durumunda ılımlı seviyede örgütsel bağlılık meydana gelmektedir. Örgüt üyelerinin örgütlerine karşı bağlılık hissetmeleri ile birlikte bağlılıklarını olumsuz yönde etkileyen faktörlerin varlığında söz konusudur. Bu durumun da diğer bağlılık seviyelerinde olduğu gibi olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurabilmesi söz konusudur.

### **1.5.2.1. İlimli Seviyede Bağlılığın Bireyler Açısından Olumlu Sonuçları**

Çalışanların örgüte olan bağlılığı güçlendikçe sadakat ve sorumluluk duygularında artış meydana gelir. Artan bağlılık seviyesi çalışanların örgüte aidiyet, güvenlik ve etkinlik duygularını yükseltir.<sup>88</sup> Buna karşın, ılımlı seviyedeki bağlılık çalışanların örgüte karşı sınırsız bir sadakat duydukları anlamına gelmez. Çalışanlar bu seviyede sistem tarafından yutulmaktan kaçınırlar ve bireysel kimliklerini korumak adına savaşıma potansiyeline sahiptirler. Diğer bir deyişle; ılımlı seviyede bağlılık, bireylerin üyesi oldukları örgütün bazı değerlerini benimseyip bazılarını ise kabul etmemesi durumunu ifade eder.

Bu bağlılık seviyesinde çalışanlar örgütün gerekliliklerini yerine getirirken kişisel değerlerini de ön planda tutarlar. Tüm örgütsel faaliyetlerde, genellikle örgütün merkezi normlarını kabullenirken faydalı olmayan ya da zararlı buldukları uygulamalara karşı da rezistans gösterme eğilimindedirler.

### **1.5.2.2. İlimli Seviyede Bağlılığın Örgütler Açısından Olumlu Sonuçları**

Örgütler açısından çalışanlarının bağlılık düzeylerindeki artış çarpıcı sonuçlar doğurabilir. Bu bağlılık profilinde işgörenlere ve dolayısıyla örgüte dönük

---

<sup>88</sup> Randall, p .463.

olumlu sonuçlardan dolayı örgütte hizmet süresi artabilmekte, örgütten ayrılma isteği az olabilmekte ve daha büyük iş doyumuna ulaşılabilir. <sup>89</sup>

İlimli bağlılık seviyesi birey ve örgütün karşılıklı değer uyumunu yansıtır. Çalışanlar için ılımlı bağlılık seviyesinin hakim olduğu örgüt yapılarında bireyler dengeli inisiyatif ve kişisel tercih olanağına sahip olduğundan dengeli bir bağlılık düzeyi ve karşılıklı güven ortamı hakimdir.

### **1.5.2.3. İlimli Seviyede Bağlılığın Bireyler Açısından Olumsuz Sonuçları**

İlimli düzeyde bağlılık düzeyi bireyler için her zaman olumlu sonuçlar oluşturmayabilir. Bağlı buldukları organizasyonlarını hayatlarında birinci önceliğe oturtmamış bireylerin örgüt içerisinde üst kademelere terfi süreçleri çok yavaş ilerleyebilmektedir. Bu şekilde üst kademelere gelebilmiş bireyler ise kendilerini kolaylıkla başaramayacakları bir uzlaşma zorluğu içerisinde bulurlar.

Bu düzeydeki bağlılık Allen ve Meyer'in sınıflandırmasındaki normatif bağlılık olarak değerlendirilebilir. Bireyin örgütte kalmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermesinin doğru olduğunu hissetmesi onu mutsuzluğa ve tatminsizliğe iter.

### **1.5.2.4. İlimli Seviyede Bağlılığın Örgütler Açısından Olumsuz Sonuçları**

İlimli bağlılığa sahip çalışanların örgüt içerisindeki faaliyetler için fazladan gayret göstermekten kaçınması örgütün bütünü için performans kayıplarına neden olabilir. Örgüt üyeleri arasında oluşacak işbirliği, yardımlaşma, üst kademelere çeşitli önerilerde bulunma, özveri gibi iyi niyetli davranışlar, beklenmedik sorunların üstesinden gelme ve örgüt üyeleri arasındaki dayanışmayı arttırması yönünden önemlidir. Orta seviyede bağlı çalışanlara sahip örgütlerin bu tarz bir örgüt iklimine

---

<sup>89</sup> Randall, p. 464.

sahip olabilmesi, bireylerin kişisel değerleri ile örgütsel beklentilerin karşı karşıya geldiği durumlarda zorlaşır.

### **1.5.3. Yüksek Seviyede Bağlılığın Sonuçları**

Pek çok araştırmacı, yüksek seviyede çalışan bağlılığının hem birey hem de örgütler açısından olumlu sonuçlarına odaklanmıştır. Ancak bağlılığın tüm seviyelerine benzer şekilde yüksek bağlılık seviyesinde de farklı bireysel ve örgütsel çıktılar oluşabilmektedir. Aşağıda yüksek seviye bağlılığın bireyler ve örgütler açısından olumlu ve olumsuz sonuçları sıralanmıştır.

#### **1.5.3.1. Yüksek Seviyede Bağlılığın Bireyler Açısından Olumlu Sonuçları**

Yüksek dereceli bağlılık, bireyin içinde bulunduğu örgütün amaç ve hedeflerini kabul ettiği, tüm değer yargılarını benimsediği, örgütüyle özdeşleştiği, bağlandığı ve kendisini adadığı bir durumu ifade etmektedir.<sup>90</sup> Birey, örgüt üyeliğinin devamı için şiddetli ve içten istek duyar.

Bireylerin bağlılık seviyesi yükseldikçe kariyerlerinde ilerleme şansları artar. Yüksek bağlılık düzeyinin bireylere meslekte başarı, ücret doygunluğu ve terfi gibi pek çok olumlu getirileri olabilir. Tüm dış etmenlere rağmen çalışanın örgüte karşı sadakatini koruması örgüt tarafından takdirle karşılanır ve ödüllendirilir.

#### **1.5.3.2. Yüksek Seviyede Bağlılığın Örgütler Açısından Olumlu Sonuçları**

Çalışanların örgütsel hedeflerini ve örgüt kültürünü içten benimsemeleri tüm örgüt faaliyetlerini olumlu yönde ivmelendirir ve örgütün hedeflerine ulaşmasına önemli katkı sağlar. Yüksek bağlılıklı çalışanlar, örgütte kalıcı ve güvenilir bir işgücü oluşturur.

---

<sup>90</sup> Koç, s. 207.

Yüksek örgütsel bağlılığa sahip bireyler hem bireysel görevle ilişkili çabalarda hem de grup faaliyetlerinde öncüdürler. Bu tür bireylerin örgüte olan katkısı büyüktür. Örgüt amaçları yönünde çaba sarf edilmesi, işten ayrılmaların, geç kalmaların, devamsızlıkların daha az olması doğal olarak örgütün etkinliğini artırır.

Yüksek bağlılık, beraberinde yönetici ve çalışan arasında açık bir iletişimi ve örgüt içinde aşağıdan yukarıya bir iletişim mekanizmasını getirir. Bu yönde bir iletişim mekanizması, tüketici beklentilerinin özellikle tüketicilerle birebir iletişimde bulunan çalışanlar tarafından bağlı buldukları üstlerine iletilmesini sağlar. Böylece yüksek bağlılık, hem tüketicilerin beklentilerinin doğru algılanmasını hem de örgütlerin hizmet kalitesinin artmasını sağlayacaktır.<sup>91</sup>

### **1.5.3.3. Yüksek Seviyede Bağlılığın Bireyler Açısından Olumsuz Sonuçları**

Örgüte karşı duyulan yüksek düzeydeki bağlılık, bireylerin kişisel mesleki gelişimlerini ve dış fırsatları değerlendirebilme şanslarını engelleyebilmektedir. Bu durum aynı zamanda örgüt içerisindeki bireylerin yaratıcılıklarını kısıtlar ve yenilikçi düşüncelerin önünde engel oluşturur. Kurumsal normları tam anlamıyla özümsemiş bireylerin değişime karşı aşırı direnç gösterme eğiliminde oldukları pek çok araştırmanın sonucunda gösterilmiştir.<sup>92</sup>

İş ve aile yaşantısında bireylerin takındığı roller birbirleriyle bağımlı ve etkileşim içinde olduklarından, yüksek örgütsel bağlılık, kişilerin aile yaşantılarında çeşitli gerilimlere yol açabilir. Örgüte adanmış kişiler, aile yaşantılarını ve özel hayatlarını ikinci planda tutabilirler.<sup>93</sup> Batolome ve Evans (1979) yaptıkları araştırma ile bazı yöneticilerin hem bağlı oldukları örgütlere hem de ailelerine yüksek bağlılık gösterebildiklerini saptamış ancak böyle bir durumda bile iş yaşamları için özel

---

<sup>91</sup> Cengiz, s. 83.

<sup>92</sup> Randall, p. 465.

<sup>93</sup> Randall, p. 465.

yaşamlarına oranla yaklaşık iki kat fazla zaman ve üç kat enerji harcadıklarını tespit etmişlerdir.<sup>94</sup>

Yüksek örgütsel bağlılık yaşayan bir birey için örgütsel faaliyetler diğer her şeyin üstünde, baskın bir nitelik taşımaları, bu bireylerin sosyal ve kişisel yabancılaşma içine girmelerine de sebep olabilmektedir.<sup>95</sup>

#### 1.5.3.4. Yüksek Seviyede Bağlılığın Örgütler Açısından Olumsuz Sonuçları

Örgütler her ne kadar çalışanların sonsuz sadakati ve yüksek verimlerinden büyük yararlar sağlasalar da, aşırı bağlılık örgütsel çıkarlara zarar verebilmektedir. Sadece bağlılıkları göz önünde bulundurarak çalışanları ödüllendiren bir yapıya sahip örgütlerde yaratıcılık ve yenilik azalır.

Aşırı bağlılık aynı zamanda örgütün esnekliğini de düşürür. Eski politikalara, uygulamalara körü körüne bağlı kalınmasına yol açar. Schein (1968), örgütlere, konformist yapıda personel alımından kaçınmanın örgütün yenilikçi yapısını korumak adına faydalı olacağı tavsiyesinde bulunmuştur çünkü örgüte tamamen bağlı çalışanlar alternatif hareket tarzlarına ulaşmada başarısızdırlar.<sup>96</sup>

Çalışanda bulunan aşırı hırs, örgüt için problem sahaları oluşturabilir, diğer çalışanları rahatsız edebilir veya örgütün dış çevresinin örgüt ile çatışmasına sebep olabilir.<sup>97</sup> Yüksek bağlılıklı çalışanların sürekli başarıma arzusu, işletmeleri yüksek yatırımlara sevk edebilir. Eğer bunlar örgüt için uygun yatırımlar değilse örgütün yaşamına son verebilecek kadar ciddi sonuçlar ortaya çıkabilir.

Tüm bunların yanında yüksek seviyede bağlılığın belki de en olumsuz sonucu, bireyin örgüt yararına olması gerekçesiyle, etik olmayan veya illegal yollara

<sup>94</sup> Fernando Bartolomé, Paul A. Lee Evans, “**Professional Lives versus Private Lives-Shifting Patterns of Managerial Commitment**”, *Organizational Dynamics*, Vol.7, Is.4, (1979), p. 6.

<sup>95</sup> Abraham K. Korman ve diğerleri, “**Career Success and Personal Failure: Alination in Professionals and Managers**”, *Academy of Management Journal*, Vol.24, No.2, (1981), p. 344.

<sup>96</sup> Randall, p. 465.

<sup>97</sup> Randall, p. 465.

başvurmaya meyilli olmasıdır. Bu tür kimseler, kendi çıkarlarını hiç önemsemeden örgüt için illegal yollara başvurmaktan kaçınmazlar. Kısa dönemde örgütün çıkarlarına hizmet edilmiş olsa bile, uzun dönemde örgütün imajına büyük zarar vereceği gibi, mevcut ve gelecekteki müşterilerini, hissedarlarını ve çalışanlarını kaybetmesi olasıdır. Aynı zamanda çok zor elde edilen toplumsal güven de bu tür davranışlar neticesinde telafi edilemez zararlar görebilir.<sup>98</sup>

---

<sup>98</sup> Randall, p. 466.



## İKİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK DAVRANIŞLARI KONUSUNUN TEORİK ÇERÇEVESİ

#### 2.1. LİDERLİK KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

Tarihsel, toplumsal ve kültürel temel olgulardan biri olarak kabul edilen liderlik, insanların topluluk halinde yaşadığı tüm zamanlar için önemli kavramlardan birisi olmuştur. Liderlik olgusu, günümüzde de başta yönetim bilimi olmak üzere, siyaset bilimi, sosyoloji, psikoloji ve eğitim bilimleri gibi pek çok bilim dalının ilgi alanı içerisinde yer almaktadır.

İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecektir liderlere de ihtiyaç duyarlar.<sup>99</sup> 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.<sup>100</sup>

Şu halde belirli amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi her insanda kolay bulunmayan ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneklerini gerektirmektedir.<sup>101</sup> Bu bağlamda lider, “bir grubu veya örgütteki insanları belirli bir amaç doğrultusunda etkileme gücüne sahip kişi”<sup>102</sup> olarak tanımlanabilir. Liderler, izleyicilerinin kendi isteği ile takip ettikleri ve güven duydukları kimselerdir. Liderlik ise, en genel anlamda “belirli şartlar altında, belirli

<sup>99</sup> Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, 1. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2005, s. 347.

<sup>100</sup> Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Genişletilmiş 7. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2001, s. 427.

<sup>101</sup> Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.427.

<sup>102</sup> Dilaver Tengilimoğlu, “Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 1, (2005), s. 26.

kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci”<sup>103</sup> olarak tanımlanabilir.

Liderliğin oluşması için liderin resmi yetkilerle donatılmış olmasına gerek yoktur. Belirli bir grubun belirli bir kişinin arkasından belirli amaçları gerçekleştirmek üzere gitmesi ile liderlik süreci oluşur. Böylece liderlik olgusuna formel organizasyonlarda olduğu kadar toplumun her seviyesinde oluşabilecek her türlü grupta rastlamak mümkündür.

Diğer bir önemli hususta, lider ile yöneticinin eş anlamlı olmadığıdır. Yöneticilik rolü olmayan liderler olduğu gibi, liderlik niteliklerine sahip olmayan yöneticiler de olabilir.<sup>104</sup> Benzer şekilde bir kişinin hem yönetici hem de lider olabilmesi de mümkündür. Yönetim, insanları etkilemede formal/biçimsel gücüne güvenirken, liderlik sosyal etkileme sürecinden kaynaklanır.

Herhangi bir işletmenin uyumlu bir şekilde faaliyet gösterebilmesi için iyi bir şekilde yönetilmesi gerekir ki bu yönetim fonksiyonunu da yönetici yerine getirir. Ancak burada herhangi bir kimsenin sadece bu yönetici pozisyonunu doldurabilmesi ve yönetici rolünü oynamasını anlamamak gerekir. Bu noktada yönetici konumundaki kişilerin liderlik vasıflarına sahip olması büyük önem taşımaktadır.<sup>105</sup>

Her yöneticinin astlarını amaçlara yönlendirmek için, yasal hakkının yanı sıra yeteneğinin de olması aranan bir özelliktir. Örnek olarak, bir yöneticinin personeli ile sürekli iletişim içinde olması, ılımlı yaklaşımı ile kendini benimsetmiş olması, kişisel özellikleri ile etkili olması mutlaka tercih edilir. Günümüz çağdaş işletmecilik anlayışında bunu gerektirmektedir.

<sup>103</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 11. Baskı, İstanbul: Arıkan Yayınları, 2007, s. 445.

<sup>104</sup> Mehmet Tikici, Mehmet Deniz, **Örgütsel Davranış**, 1. Baskı, Malatya, Enstitü Yayıncılık, 1991, s. 130.

<sup>105</sup> Mümin Ertürk, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 3. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2000, s.151.

## 2.2. LİDER VE LİDERLİĞİN TANIMI

Lider ve liderlik kavramlarının tanımlanmaları, araştırmacıların liderlik hakkındaki bireysel görüşlerine ve ilgilendikleri konunun bakış açısına göre çeşitlilik göstermektedir.

Lider, liderlik ve liderlik yapmak gibi kelimelerin anglo sakson dilindeki etimolojik kökeni “patika” ya da “yol” anlamına gelen “lead” sözcüğüdür. “Leaden” fiili “seyahat etmek” anlamına gelir. Bu nedenle lider, önde yürüyerek birlikte seyahat ettiği kişilere yol gösteren kişi anlamı taşır.<sup>106</sup>

Türk Dil Kurumu ise lider’i kelime anlamı olarak “önder, şef ya da bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse”, liderlik kavramını ise “liderin görevi ya da önderlik”<sup>107</sup> olarak tanımlamıştır.

Daha önce de bahsedildiği gibi en genel anlamıyla liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel, grup ya da örgütsel amaçları gerçekleştirmek amacıyla bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilmektedir ancak kavramın ifade ettiği geniş alanın daha iyi ifade edilebilmesi için liderlik literatüründeki farklı tanımlamalara göz atmakta fayda vardır;

- Zaleznik’e göre liderlik, “izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanmayı” ifade eder. Liderler, her zaman buldukları çevreden kendilerini ayrı tutma eğilimindedirler. Örgüt bünyesinde çalışıyor olsalar da aidiyet hissetmezler.<sup>108</sup>

<sup>106</sup> Cem Ertürk, “Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgütsel Başarı Üzerindeki Etkisi: Çanakkale Hazır Mutfak Sektöründe Uygulama” (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), s. 17.

<sup>107</sup> Türk Dil Kurumu, **Büyük Türkçe Sözlük**, <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=liderlik&ayn=tam> (05.01.2010)

<sup>108</sup> Abraham Zaleznik, “Managers and Leaders Are They Different?”, *Harvard Business Review*, Vol.82 (2004), p. 81.

- Goleman'a göre "liderlik hükmetmek değil, insanları ortak bir hedef doğrultusunda birlikte çalışmaya ikna edebilmektir".<sup>109</sup>
- Özkalp ve Kirel'e göre, "lider, örgüt üyelerinin faaliyetlerini örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirerek düzenleştiren kişi iken, bir özellik olarak liderlik ise; liderin, grup üyelerini başarılı bir şekilde etkileyebilecek karakteristik özelliklere sahip olmasıdır".<sup>110</sup>
- Aktan'a göre liderlik, "organizasyonun başarıya ulaşabilmesi için çalışanları motive etmek ve iyi bir şekilde yönetmek; yönetimde dürüstlük, güven, açıklık ve çalışanlara saygıyı temin ve tesis etmektir".<sup>111</sup>
- Underdal'a göre liderlik, "belirli bir zamanda belirli bir hedefe ulaşabilmek için bir bireyin başkalarının davranışlarını yönlendirdiği ve onlara rehberlik ettiği asimetrik bir etkileşim ilişkisidir".<sup>112</sup>

Çeşitli bilim adamları tarafından yapılan tanımlamalarda görüldüğü üzere liderlik kavramı; insan, etkileme ve amaç unsurlarını kapsamaktadır. Liderlik, bir başkasının varlığında ortaya çıkan bir durumdur. Lider, belirli bir amaç etrafında başkalarını birleştirerek ve onları etkileyerek bu amaçların gerçekleşmesini sağlayacaktır. Buradan çıkan sonuç bu üç unsurun birbirleriyle karşılıklı bir etkileşim içerisinde olduğudur.<sup>113</sup>

<sup>109</sup> Daniel Goleman, **Duygusal Zeka: Neden IQ'dan daha önemlidir?**, (Çev. Banu Seçkin Yüksel), 29. Baskı, İstanbul: Varlık Yayınları, p. 193.

<sup>110</sup> Özkalp, Kirel, s. 349.

<sup>111</sup> Coşkun Can Aktan, **Değişim ve Yeni Global Yönetim**, 1. Baskı, İstanbul: Mess Yayınları, s. 48.

<sup>112</sup> Tora Skodvin, Steinar Andresen, "Leadership Revisited", *Global Enviromental Politics*, Vol.6, Is.3 (2006), p. 14.

<sup>113</sup> Gülten Kılıç, "Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi" (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), s. 6.

### 2.3. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderlik olgusunun ve liderlerin varlığı insanlık tarihi kadar eskiye dayanmaktadır. Tarihin ilk çağlarından itibaren başarılı liderlerin özellikleri insanların ilgisini çekmiş ve araştırma konusu olmuştur. Günümüz modern yaşamında da liderlik kavramı, özellikle yönetim bilimi literatüründe pek çok araştırmanın konusu olmuş ve bu araştırmalar liderlik ile ilgili çeşitli yaklaşımların oluşmasını sağlamıştır. 1900’lü yılların başlarından itibaren ortaya konan liderlik teorileri incelendiğinde her yeni yaklaşımın daha önce ortaya atılan liderlik yaklaşımlarının üstüne inşa edilerek geliştirildiği dikkat çekmektedir.

Liderlik yaklaşımlarını dört temel teorik yaklaşım etrafında özetlemek mümkündür. Bunlar; 1900’lü yılların başında, 1940’lı yıllara değin daha çok liderin kişisel özelliklerinin liderin başarısında etkili olduğu düşüncesini temel alan “özellikler yaklaşımı”, 1940–1960 yıllarında liderin “kim” olduğundan çok “ne yaptığı” konusuyla ilgilenen “davranışsal yaklaşımlar”, yine 1960’lı yıllardan itibaren, liderin özellikleri ve davranışlarının ötesinde bu davranışların hangi durumlarda etkili olabileceğini araştıran “durumsal yaklaşımlar” ve son olarak 1980’li yılların başlarından itibaren ise liderler için karizma, vizyon, görev ve insan bilgisini göz önüne alan çalışmaların yapıldığı “çağdaş liderlik yaklaşımları” olarak karşımıza çıkmaktadır. Tablo 2.1’de, temel liderlik yaklaşımlarının tarihsel oluşum süreçlerinde geçirdikleri evreler özet halinde verilmiştir.

**Tablo 2.1: Liderlik Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişimi**

<p><b>Büyük Adam Teorileri</b></p>	<p>Liderlerin doğuştan önderlik niteliklerine sahip ayrıcalıklı insanlar oldukları ve adeta diğer insanlara liderlik etmek için yaratıldıkları inancı bu teorilerin temelini oluşturur. Büyük “Adam” tabiri 20.yy başında lider denince akla erkek ve çoğunlukla askeri liderlerin gelmesinden dolayı kasıtlı olarak kullanılmıştır. Sonarki yıllarda ortaya çıkacak özellikler yaklaşımının temelini oluşturur.</p>
<p><b>Özellikler Yaklaşımı</b></p>	<p>Bu yaklaşıma göre belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak belirmesi (kabul edilmesi) ve grubu yönetmesinin nedeni bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir.</p>
<p><b>Davranışsal Yaklaşımlar</b></p>	<p>Liderlerin özelliklerinden çok gerçekte liderlerin ne yaptıklarına odaklanmıştır. Liderlerin sergiledikleri farklı davranış şekilleri gözlemlenmiş ve “liderlik tarzları” olarak kategorize edilmişlerdir.</p>
<p><b>Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımı</b></p>	<p>Bu yaklaşım liderliği bulunulan ortamın koşullarına uygun liderlik tarzını benimseyebilme becerisi açısından değerlendirir. Örneğin, bazı durumlarda otokratik liderlik tarzı uygulamak zorunlu iken bazı durumlarda katılımcı liderlik tarzı uygulanmadan başarıya ulaşabilmek olanaksızdır. Bu yaklaşım ayrıca aynı organizasyon içerisinde farklı hiyerarşik seviyelerde farklı liderlik tarzlarının uygulanması gerektiğine dikkat çekmektedir.</p>
<p><b>Etkileşimsel Yaklaşım</b></p>	<p>Bu yaklaşım lider ve takipçileri arasındaki ilişkinin önemini vurgular. Örgüt üyelerinin rolleri liderleriyle olan etkileşimlerine göre farklılık gösterir. Lider ve takipçileri elde edecekleri ödüller ve takipçilerin bağlılık ve sadakatleri gibi sonuçlara odaklanarak karşılıklı etkileşim içerisinde bulunurlar.</p>
<p><b>Dönüşümsel Yaklaşım</b></p>	<p>Bu yaklaşımdaki ana düşünce, değişim ve liderin örgütsel performansı arttırabilmek amacıyla değişim sürecindeki rolüdür. Bu anlayış lideri izleyicilerinin inançlarını ve değer yargılarını değiştirebilmeyi başarabilen kişi olarak görür.</p>

Tablo 2.1’de görüldüğü gibi büyük adam teorisinden günümüz çağdaş liderlik yaklaşımlarına kadar gelen bu tarihsel evrim sürecinde, geçmiş yaklaşımlar dönemin mevcut başarılı liderlerinin karakteristiklerine odaklanarak ortaya atılırken çağdaş yaklaşımların takipçilerin rolü ve liderlerin takipçileriyle karşılıklı etkileşimleri ön planda tutularak geliştirildiği dikkat çekmektedir.<sup>114</sup>

### 2.3.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik olgusunun bilimsel analizine, mevcut liderlerin özelliklerine odaklanarak başlanılmıştır. Bu yaklaşımda cevaplanmaya çalışılan en can alıcı soru, hangi özellik veya yeteneklerin bir kimseyi lider olarak ön plana çıkarttığı olmuştur. Antik Yunan ve Roma dönemine kadar uzanan geçmişte “lider olunmaz, doğulur” felsefesi kabul görürken, bu dönemlerden yakın geçmişe kadar süregelen büyük adam teorisi, bireyleri doğuştan liderlik vasıflarına sahip olan veya olmayan şeklinde ayırır ve lider olarak doğmayanların sonradan lider olamayacaklarını savunur.<sup>115</sup>

Özellikler yaklaşımına göre, belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak belirmesi (kabul edilmesi) ve grubu yönetmesinin nedeni bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir. Lider, bu özellikler itibariyle diğer grup üyelerinden farklı bir kişidir.<sup>116</sup>

Liderleri farklı kılan bu özellikler pek çok araştırmanın konusu olmuştur. Genel olarak bu özellikleri dört ana grup içerisinde toplamak mümkündür;<sup>117</sup>

- (1) **Fiziksel Özellikler** : Güçlülük, yaş, boy, cinsiyet, yakışıklılık, ırk, etkileycilik, güzel konuşma, fiziksel olgunluk vb.
- (2) **Düşünsel Özellikler**: Zeka, dikkat, inisiyatif, kararlılık, ileriye görme, sorumlu olma, gerçekçilik, bilgi, yetenek, ikna kabiliyeti vb.

<sup>114</sup> Richard Bolden, “A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks”, (Basılmış Rapor, Exeter Üniversitesi Liderlik Çalışmaları Merkezi, 2003), p. 6.

<sup>115</sup> Fred Luthans, **Organizational Behavior**, 7. Baskı, İstanbul: Liteartür Yayınları, 1995, p. 347.

<sup>116</sup> Koçel, s.448.

<sup>117</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, Mekele Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, 1. Baskı, Bursa: Alfa Aktüel Yayınları, s.207.

- (3) **Duygusal Özellikler**: Algılama, kendini kontrol edebilme, güven duygusu, hırs, sevmek ve sevindirmek, yüksek başarıma duygusu vb.
- (4) **Sosyal Özellikler** : Başkaları ile iyi iletişim kurabilme, dostluk, arkadaşlık yeteneği, dışa dönük kişilik yapısı, kendini kabul etirme vb.

Lider yukarıda belirtilen özelliklere, izleyicilerden daha fazla sahiptir. Eğer grup üyeleri arasında bu tipteki kişiler önceden belirlenebilirse, grupları yönetecek liderleri önceden belirleyebilme imkânı doğacaktır ya da lider olarak yetiştirilmek istenen kişilere bu özellikler kazandırılmaya çalışılabilir. Hatta organizasyonlarda personel seçim sistemleri, liderlik özelliklerine sahip kişileri seçecek şekilde yeniden düzenlenebilecektir.<sup>118</sup>

Liderliği salt kişisel özelliklerle açıklama çabaları fazla başarılı olmamıştır. Bu teori ile ilgili araştırmaların güvenilirliği, liderlerin özelliklerini ölçülebilecek şekilde tanımlayabilme zorluğu, belirli özelliklerin farklı bireylerce farklı şekillerde anlaşılabilme olasılığı gibi nedenlerden dolayı düşüktür. Ayrıca her etkin liderin aynı özellikleri taşımadığı ve bazen izleyiciler arasında etkin lider özellikleri olarak kabul edilmiş özelliklerin tamamını bulundurmasına karşın lider olarak ortaya çıkamadıkları görülmüştür.

Özellikler yaklaşımının liderlik sürecini açıklamada yetersiz kalması üzerine araştırmacılar dikkatlerini liderliğe konu olan grupların yapısına ve işleyişine çevirmişlerdir. Aslında özellikler teorisi hâlâ geçerliliğini korumaktadır fakat günümüzde yöneticilerin organizasyonel konulardaki becerileri kişisel özelliklerinden daha ön planda ele alınmaktadır.

---

<sup>118</sup> Koçel, s. 449.



### 2.3.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Bu yaklaşımın temelini, liderlerin etkin ve başarılı olmalarını sağlayan hususun, özelliklerinden çok, liderlik süreçleri boyunca sergiledikleri davranışlar olduğu düşüncesi oluşturur. Özellikle 1940'lı yıllara gelindiğinde bazı araştırmacılar liderliği gözlemlenebilen süreçler ve faaliyetler olarak değerlendirmeye başlamışlar ve özellikler yaklaşımının çok verimli ve etkili olmaması sebebiyle bu perspektifi oluşturmuşlardır. Geliştirilen davranışsal yaklaşımların temel ve ortak amacı, davranışların etkin liderlikle nasıl bütünleştirileceğini belirlemek ve bir liderin etkin bir lider olabilmesi için ne yapması gerektiği sorusuna cevap aramaktır.<sup>119</sup>

Liderlerin, liderlik süreci boyunca izleyicilerle iletişim şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vb. davranışlar liderlerin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır.<sup>120</sup> Dolayısıyla bu yaklaşımda liderin kendisi kadar, izleyicileride kapsayan bir liderlik süreci ön plandadır.

Davranışsal liderlik kuramının gelişmesinde yapılan teorik ve pratik pek çok çalışmanın katkısı olmuştur. Bu bağlamda yapılan bilimsel çalışmalardan en önemlileri aşağıda ele alınmıştır.

#### 2.3.2.1. Ohio Eyalet Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmaları, literatürde örgütsel davranış ve yönetim alanlarında yapılmış en önemli ve en kapsamlı araştırmaları içermektedir.<sup>121</sup> Ohio Eyalet Üniversitesine bağlı olarak çalışan Personel Araştırmaları Bürosu araştırmacıları lider özellikleri yaklaşımının yetersizliklerinden yola çıkarak lider davranışları odaklı pek çok araştırmayı 1940'lı yılların sonlarında başlayarak yapılan çalışmalar sonucunda liderlik davranışları ile ilgili olarak 1800 civarında boyut

<sup>119</sup> Tamer Keçecioglu, **Liderlik ve Liderler**, 1. Baskı, İstanbul: Okumuş Adam Yayınları, 2003, s. 157.

<sup>120</sup> Koçel, s. 450.

<sup>121</sup> Chester A. Schriesheim, Barbara J. Bird, "Contributions of the Ohio State Studies to the Field of Leadership", *Journal of Management*, Vol.5, No.2, (1979), p. 135.

geliştirilmiş ve bu boyutlar anlam kaybına uğramayacak şekilde 150 genel davranış özelliğine indirgenmiştir. 1957 yılına gelindiğinde Dr. Carroll L. Shartle direktörlüğünde Hemphill ve Coons tarafından Lider Davranışlarını Betimleme Ölçeği ( Leader Behavior Description Questionnaire – LBDQ ) geliştirilmiştir.<sup>122</sup>

Hazırlanan ölçeğin pek çok askeri ve sivil kurum ve yöneticiler üzerinde uygulanması sonucunda liderlik kavramı, “bir kişinin örgüt amaçlarını gerçekleştirmek doğrultusunda, bir grubun eylemlerini yöneltme davranışı” olarak tanımlanmış ve en genel anlamda liderlik davranışı iki bağımsız boyutta toplanmıştır;<sup>123</sup>

**(1) İnsan İlişkilerine Dönüklük - İnsana Ağırlık Verme (Consideration) :**

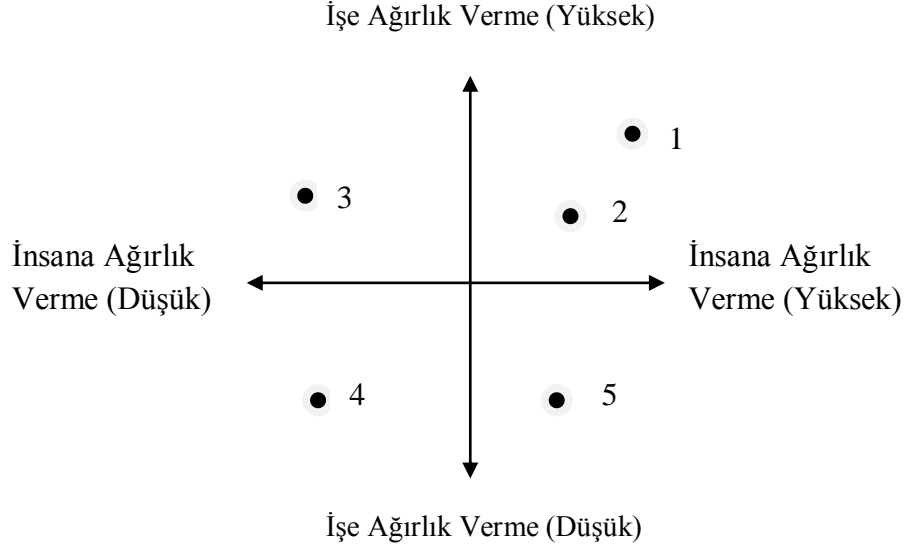
Liderin, himayesi altında çalışanların duygu ve düşüncelerine saygı duyduğu, yapılan faaliyetlerde daha yüksek başarıya ulaşabilmek için çalışanlarla sürekli iletişim içerisinde olduğu liderlik davranış boyutudur. Lider ve çalışanlar arasında karşılıklı güven ortamı oluşmuştur ve genellikle takım çalışmaları benimsenir.

**(2) Yapıyı Koruma – İşe Ağırlık Verme (Initiating Structure) :**

Liderin, örgütsel amaçları belirlemesi, kendi amaçlarıyla astların rollerini bu amaçların elde edilmesi yönünde yönlendirmesini ifade eden liderlik davranış boyutudur. Liderin kendi ya da çalışanların görevleri ile ilgili olarak iş ve amaçları tanımlamaya, şekillendirmeye ve harekete geçirmeye yönelik faaliyetlerini kapsar.

<sup>122</sup>“**Leader Behavior Description Questionnaire**”, The Ohio state University Fisher College of Business Official Web Page, <https://fisher.osu.edu/offices/fiscal/lbdq/> (18.01.2010).

<sup>123</sup> Andrew W. Halpin, “**Manual For The Leader Behavior Description Questionnaire**”, The Ohio State University Fisher College of Business Official Web Page, <https://fisher.osu.edu/offices/fiscal/lbdq/> (18.01.2010).



**Şekil 2.1:** Ohio Eyalet Üniversitesi Yaklaşımı

**Kaynak:** Koçel, s.451.

Şekil 2.1, lider davranışları ile ilgili teorik bir örneği ifade etmektedir. Bu örneğe göre lider 1, hem grubun başarmaya çalıştığı işe hem de grup üyelerine kişi olarak önem veren bir davranış gösterirken; lider 4, grup üyelerinin ihtiyaç ve arzularına önem vermeyen fakat grubun amaçladığı işe de fazla ağırlık vermeyen bir davranış göstermektedir.<sup>124</sup>

Yukarıda açıklanan liderlik boyutları birbirinden bağımsız olarak ele alındığında dört farklı liderlik davranış şekli ortaya çıkmaktadır; İnsan odaklı liderlik davranışı demokratik ve katılımcı liderlik tarzları özelliklerini betimlerken, iş odaklı davranış şekli otokratik liderlik biçimini kapsamaktadır. Liderin Şekil 2.1’de belirtilen iki temel boyuta yönelmeyip çalışanlara örgütsel süreçlerde tam serbesti tanıyarak herhangi bir liderlik davranışı sergilememeyi tercih ettiği durumlarda ise tam serbesti tanıyan liderlik tarzı ön plana çıkar.

<sup>124</sup> Koçel, s.451.

### 2.3.2.1.1. Demokratik-Katılımcı Liderlik Davranışı

Demokratik-katılımcı liderlik biçiminde lider, yetkisini grup üyeleri ile paylaşma eğilimi göstermektedir. Bir başka ifade ile, amaçların lider ve astların katılımıyla belirlendiği liderlik biçimidir. Amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde lider daima astlarına onlardan aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda liderlik davranışı belirlemeye önem gösterir<sup>125</sup>.

Bu liderlik davranışının yararlarından biri, izleyicilerin de lider kadar örgütü etkileyen koşullarla ilgilenip amaç, karar, plan, politikalarla ilgili olmaları ve öneriler bulmaya çalışmalarında görülür. Bu koşullara sahip örgütte daha sihatli karar vermeye olanak tanınmaktadır. İkinci yararı ise, fikir, düşünce, inanç ve arzularına değer verilen çalışanların veya izleyicilerin iş görme arzusu ve güdülerinin olumlu biçimde etkilenmesi ve bundan psikolojik tatmin duymalarına ilişkindir. Grup içi tansiyon ve çatışmalar ortadan kalkmakta, yerini yüksek çalışma gücü ve morale bırakmaktadır<sup>126</sup>.

Demokratik-katılımcı liderlik davranışının en önemli sakıncası zaman kayıplarına neden olması, önemli önemsiz tüm karar sisteminin yavaş işleminde görülür. Herkesin fikir vermeye zorlanması, uzmanı olmadığı konularda kendisinden fikir sorulması çalışanları zor durumda bırakabilmekte ve yanlış bazı fikirlerin ortaya atılıp savunulmasına yol açabilmektedir. Ayrıca acil durumlarda karar almak gerektiğinde bu davranış tarzı başarısız olabilmektedir.

### 2.3.2.1.2. Otokratik Liderlik Davranışı

Otokratik liderlik, liderin, örgüt içerisinde çalışanların karar alma süreçlerinin tamamen dışında tuttuğu, amaçların, planların, politikaların belirlenmesinde yani tüm yönetim faaliyetlerinde söz haklarının bulunmadığı liderlik davranış tipidir.

<sup>125</sup> Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s. 453.

<sup>126</sup> Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s. 455.

Otokratik liderler esas itibariyle izleyicileri yönetim dışında tutarlar. Diğer bir deyişle, amaçların, planların, politikaların belirlenmesinde izleyicilerin hiçbir söz hakkı yoktur.<sup>127</sup> Bu tip liderlere göre ortalama insan tembeldir. Çalışmaktan hoşlanmaz, kendine güvenmez, bu nedenle de ona inisiyatif verilmemelidir.

Otokratik lider, herhangi bir konuda itiraz kabul etmediği gibi, tartışma yanlısı da değildir. Kendi başına düşünür ve karar verir. Bu tür bir liderin astlarının üstlendiği rol ise söylenenleri itiraz etmeden yapmanın ötesine geçmemektedir.<sup>128</sup>

Otokratik liderlerin genellikle kullandıkları güç kaynakları; ödül, ceza, yasal ve zorlayıcı güçlerdir. Bu tür liderlersürekli olarak işe yönelik davranışlarda bulunurlar. Örgütün verimliliği en öncelikli konudur. Örneğin; bir lider astlarına verimlilik artana kadar izinlerin verilmeyeceğini açıklayarak başarılı sonuçlar alacağına inanabilir.

Otokratik liderliğin en önemli sakıncası, liderin aşırı ölçüde bencil davranması ve izleyicilerin inanç ve duygularını hiç dikkate almamasında görülür. Bu gibi durumlarda işgörme arzusu olumsuz biçimde etkilenir ve işgörenlerde psikolojik açıdan tatminsizlikler ortaya çıkar. Tatminsizlik, yönetime karşı nefreti, moral düşüklüğünü, grup içi çatışma ve anlaşmazlıkları artırır.<sup>129</sup>

Burada belirtilen sakıncalarına karşılık otokratik liderlik davranışları, bürokratik ve otokratik kültürlerde yetişmiş ve eğitim görmüş izleyicilerin beklentilerine daha uygun bir liderlik tarzıdır. Yine bu tip liderler inisiyatifi tamamen ellerinde tuttuklarından faaliyetlerde daha iyi motive olurlar, kendilerini daha etkili ve rahat hissederler.

<sup>127</sup> Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s. 453.

<sup>128</sup> Gökhan Ateş, “**Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama**”, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), s. 54.

<sup>129</sup> Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s. 455.

### 2.3.2.1.3. Tam Serbesti Taniyan Liderlik Davranışı

Bu tip liderler ise, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan davranış gösterirler. Diğer bir deyimle, tam serbesti taniyan liderler, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamıyla astlarına bırakmaktadırlar.

Tam serbesti taniyan liderler, astlarının kendi planlarını ve çalışma programlarını mevcut imkânlar ölçüsünde yapmalarına olanak tanırırlar. Ceza ve ödül sistemlerini pek işletmezler. Örgütün başarısı bu tip yöneticilerin varolduğu örgütlerde çoğunlukla astların başarısına bağlıdır. Çoğunlukla astlar lideri yönlendirirler. Kullandıkları yetkilerin neredeyse tamamını astlarına devrederler.

Tam serbesti taniyan liderlik tarzı, liderin otorite kullanmasını adeta ortadan kaldırmaktadır. Bu liderlik tarzında lider, grupları ve kişileri genel örgüt amaçları etrafında toplamak ve yönlendirme becerisinden yoksundur. Bu da grup içerisinde herkesin dilediği amaçlara yönelmesine ve çatışmalara yol açar. Buna karşın grup üyeleri veya çalışanların amaç, plan ve politikaları kendilerinin saptaması bireysel yaratıcılığı harekete geçiren bir unsur olarak da görülebilir. Lider ancak kendisine herhangi bir konuda fikri sorulduğunda görüşünü bildirir. Lider, faaliyetlere yönelik nadiren de olsa açıklamalarda bulunur ancak işlerin gidişatına bizzat yön vermekten kaçınır. Genel olarak Ohio State Üniversitesi çalışmalarının sonuçları şu şekilde sıralanabilir;

- İş, teknoloji gereği çok yapılaşmışsa ve zaman baskısı fazlaysa, insan odaklı davranışı benimseyen liderlerin başarı düzeylerinin düşük olması beklenir. Buna paralel olarak iş odaklı davranış sergileyen liderlerin başarı oranı yükselir.
- İnsan odaklı davranışın hakim olduğu örgütlerde personel devir hızı ve işgören devamsızlığının azalması beklenir.

- Yapılan işin doğası bireyin ve grubun kendilerini gerçekleştirmelerini önleyici nitelikte ise, liderin bu yönde güdülemesinin başarıya ulaşma ihtimali düşüktür.
- Çalışanlar liderle sürekli ilişki içinde iseler liderlerinden yüksek anlayış bekleme eğilimindedirler.

### 2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal liderlik yaklaşımlarının gelişmesine katkıda bulunan diğer önemli bir çalışma da Michigan Üniversitesinde 1950’li yıllarda Rensis Likert yönetiminde yapılmış bir dizi çalışmadır. Temel amacı etkin grup performansı sonuçları altında liderlik davranış kalıplarını ortaya çıkarmak olan çalışmalar, Kuzey Amerikada faaliyet gösteren Prudential Sigorta Şirketi çalışanları ve yöneticileri üzerinde Katz, Maccoby ve Morse tarafından 1950 yılında başlatılmıştır.<sup>130</sup> Bu çalışmalarda verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılarak değerlendirmeler yapılmıştır.

Michigan Üniversitesi çalışmalarında elde edilen sonuçlar, pek çok yönden Ohio Eyalet Üniversitesinde yapılmış çalışmaların sonuçlarına benzemektedir. Yapılan çalışmalar sonucunda lider davranışlarının *görev merkezli* ve *çalışan merkezli* olarak iki kısım içerisinde değerlendirilebileceği belirtilmiştir.

Görev ve üretim merkezli liderlikte yönetici; birincil olarak yüksek üretim seviyesine ulaşmanın yolları üzerinde dururken, bunun içinde genellikle yüksek baskı kullanır. Liderlerin ana ilgisi görevin etkin olarak tamamlanması üzerinedir. Bunun için de bütün dikkat çalışanların iş yöntemleri ve görevleri üzerinde yoğunlaşmıştır. Çalışan merkezli liderlikte lider karşılıklı olarak doğruluk ve saygı atmosferinin yaratılması için çabalar ve astların hisleri üzerine eğilir.<sup>131</sup>

Rensis Likert tarafından yönetilen bu çalışmaların ardından Bowers ve Seashore tarafından 1966 yılında yapılan ve “İkinci Evre Michigan Üniversitesi

<sup>130</sup> Alan Bryman, “**Leadership and Organizations**”, 1st ed., Suffolk: St. Edmundsbury Press, p. 62.

<sup>131</sup> Keçecioglu, s. 161.

Çalışmaları” olarak anılan çalışmalar ön plana çıkmaktadır.<sup>132</sup> Bu çalışmalarda liderliği kavramsallaştıran ve iş doyumunu ve performans ile ilişkilendirilmiş dört temel boyut ortaya konmuştur. Bunlar şu şekilde açıklanabilir,<sup>133</sup>

- (1) **Destekleyici:** Bir başkasının kişisel değer ve önemine ilişkin duyarlılığını arttıran bir davranış özelliğidir.
- (2) **Etkileşimi Kolaylaştırıcı:** Yakın ve karşılıklı tatmin edici ilişkileri geliştirmek için grup üyelerini cesaretlendiren bir davranış özelliğidir.
- (3) **Amacı Vurgulayan:** Grubun hedefini veya en iyi performansı gerçekleştirme heyecanını uyaran bir davranış özelliğidir.
- (4) **Çalışmayı Kolaylaştıran:** Planlama, programlama ve koordine etme gibi faaliyetler ve araçlar, materyaller ve teknik bilgi gibi kaynakları ortaya koyarak amaca ulaşmada yardım eden bir özelliğe sahiptir.

### 2.3.2.3. Likert’in Sistem 1-Sistem 4 Modeli

Yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarının anlaşılması ve gruplanması ile ilgili olarak davranışsal yaklaşımlar kapsamında geliştirilen diğer önemli bir model, Rensis Likert’in “Sistem1- Sistem 4” modelidir. İlk yapılan Michigan Üniversitesi çalışmaların ardından Likert, bu çalışmaların devamı niteliğinde olan ve ikinci evre Michigan Üniversitesi çalışmaları olarak da bilinen “Sistem1- Sistem 4 Modeli” ni geliştirmiştir. Model, lider davranışlarının sade bir şekilde anlaşılması ve kolayca gruplandırılabilmesi açısından önemlidir.

<sup>132</sup> Bryman, p. 61.

<sup>133</sup> Cemile Çelik, Önder Sünbül, “Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 13, Sayı 3 (2008), s. 53.



**Tablo 2.2:** Likert'in Sistem 4 Modeli

<i>Liderlik Değişkeni</i>	<i>Sistem 1</i> <i>İstismarcı Otokratik</i> <i>(Exploitive Authoritative)</i>	<i>Sistem 2</i> <i>Yardımsöver</i> <i>Otokratik</i> <i>(Benevolent Authoritative)</i>	<i>Sistem 3</i> <i>Katılımcı</i> <i>(Consultative)</i>	<i>Sistem 4</i> <i>Demokratik</i> <i>(Participative Management)</i>
<i>Astlara Olan Güven</i>	Astlara güvenmez.	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenilir fakat kararlarla ilgili kontrol hakkına sahip olmak ister.	Bütün konularda astlarına tam olarak güvenir.
<i>Astların Algıladığı Serbesti</i>	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.	Astlar kendilerini tamamiyle serbest hissederler.
<i>Üstün Astlarla İlişkisi</i>	İş ile ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikirlerini sorar.	Genel olarak astların fikirlerini alır ve bu fikirleri kullanmaya çalışır.	Daima astların fikirlerini alır ve bu fikirleri kullanır.

**Kaynak:** Koçel, s. 455.

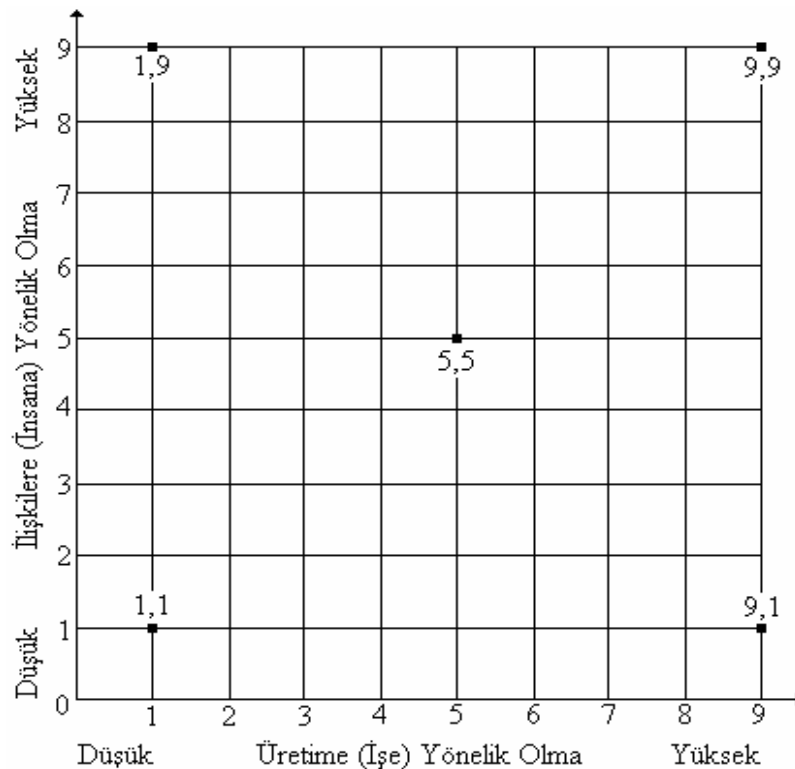
Model, Tablo 2.2’de görüldüğü gibi lider davranışlarını; Sistem 1: İstismarcı Otokratik, Sistem 2: Yardımsöver Otokratik, Sistem 3: Katılımcı, Sistem 4: Demokratik olarak belirlemiştir. Buna göre Sistem 1, “işe yönelik”, çok biçimsel ve otoriter bir yönetim yöntemini, Sistem 4 ise “çalışana yönelik”, kişiler arası ilişkilere, karşılıklı güvene ve takım çalışmasına önem veren liderlik davranışlarını simgelemektedir.

Likert’in araştırma sonuçlarında ise 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. Model ile ilgili metodolojiye ilişkin çeşitli eleştiriler yapılmıştır. Özellikle modelin Sistem 4

uygulamasını heryerde daima geçerli en etkin yönetim tarzı sayması da eleştiri konusu olmuştur.<sup>134</sup>

### 2.3.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi (Managerial Grid)

Robert Blake ve Jane Mouton tarafından geliştirilen yönetim tarzı matrisi, davranışsal liderlik yaklaşımları içerisinde en çok bilinen ve örgüt geliştirme çabalarında kullanılan enstrümanlardan biri olmuştur. Model, Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmalarının paralelinde geliştirilmiştir. Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmalarının sonucunda belirlenmiş olan iki ana liderlik davranışının (insana yönelik olma ve yapıyı koruma-işe ağırlık verme) bir grid şemasına adapte edilmesiyle oluşturulmuştur ve bunun sonucunda beş ayrı liderlik davranışına ulaşılmıştır.



Şekil 2.2: Yönetim Tarzı Matrisi

**Kaynak:** Koçel, s. 453 ; Eren, s. 435; Keçecioglu, s. 168.

<sup>134</sup> Koçel, s. 455.

Şekil 2.2, yönetim tarzı matrisini göstermektedir. Buna göre matrisin X eksenini liderin işe ağırlık veren davranış boyutunu, Y eksenini ise insana yönelik davranış boyutunu simgelemektedir. Ayrıca her boyut da bu faktörleri düşük'ten yükseğe dereceleyen dokuz bölüme ayrılmıştır. Matriste belirlenmiş beş temel noktanın ifade ettiği lider davranış şekilleri şunlardır;

1.1 noktası, ne işe ne de insana önem veren lider davranışını ifade etmektedir. Lider, işin gerektirdiği girişimi, planlamayı, örgütlemeyi yapmamakta ve grubu oluşturan insanların kişisel arzu ve ihtiyaçlarını dikkate almamaktadır. Lider bu noktada örgüt içerisindeki sıradan bir izleyiciden farksız davranışlar sergiler.

9.1 noktasında lider, iş koşullarını planlamada, düzenlemede oldukça etkin ve başarılı iken, çalışanların kişisel isteklerini dikkate alma ve karşılama hususunda oldukça yetersiz davranışlar sergilemektedir.

1.9 noktasında, 9.1 noktasının tersine lider insana ağırlık veren fakat organizasyonel konularda yetersiz kalan bir görünüm sergilemektedir. Bu tip lider, iş ortamında örgüt üyelerinin ihtiyaçlarını gidermeyi öncelikli ele alır, yapının arkadaşlık ortamı içerisinde yürümesini ister.

9.9 ile ifade edilen liderlik tarzında lider, işi başarmak için arzulu kişileri grubun amaç ve ihtiyaçları doğrultusunda harekete geçirecek plan ve organizasyonları başarılı bir biçimde yaparken, çalışanların kişisel beklentileri konusunda da hassas ve gereken tedbirleri alan bir davranış sergiler.

Son olarak 5.5 noktasında ise liderin işe ve insana orta ölçüde önem vermesi durumu söz konusudur. Lider, yapılacak iş miktarı ile çalışanların motivasyonlarını dengede tutmaya gayret göstererek uzlaşmacı bir tablo çizmektedir.

Böyle bir modelin en önemli yararı, yönetici ve liderlere gösterdikleri davranış kavramsallaştırma imkânı vermesidir. Böylece kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan bir yönetici, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile bu tarzda değişiklikler yapabilir. Nitekim bu model, bu amaçla düzenlenen eğitim programlarında yaygın bir şekilde kullanılmıştır. Ancak uygulamalı araştırmaların bu

modeli fazla desteklememesi, onu araştırmacılar ve teorisyenler nezdinde tartışmalı hale getirmiştir.<sup>135</sup>

### 2.3.2.5. Mc Gregor'un X ve Y Teorileri

Amerikalı bilim insanı Douglas Mc Gregor tarafından ilk olarak 1957 yılında ortaya atılan bu görüşe göre liderlerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden biri, bu kişilerin insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır.<sup>136</sup> Mc Gregor, insan tabiatı, kişiliği ve davranışları üzerinde yaptığı bazı varsayımlara dayanarak iki liderlik tipi ortaya koymuştur. 1960 yılında yazdığı “The Human Side of Enterprise” (İşletmenin İnsan Yönü) adlı eserinde McGregor bu liderlik tiplerini X ve Y olarak adlandırmış ve sınıflandırmıştır.<sup>137</sup>

X teorisi varsayımları, klasik yönetim teorisinde savunulan çalışanlara karşı negatif bakış açısını simgelerken, Y teorisi varsayımları ise neo-klasik bir bakış açısını ifade etmektedir. Bu bağlamda X ve Y teorisi varsayımları aşağıdaki gibi özetlenebilir;

#### X Teorisi

- Ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğu kadar kaçmaya çalışır.
- Ortalama insan yönetilmeyi tercih eder, sorumluluk almaktan kaçır.
- Öncelikle kendi amaçlarını düşünür.
- Yaratıcı değildir, değişimi arzu etmez ve değişime karşı direnç gösterir.
- Bu özelliklerden dolayı insanlar çalışmaya zorlanmalı, yakından kontrol edilmeli ve gerektiğinde cezalandırılmalıdır.

<sup>135</sup> Koçel, s. 453.

<sup>136</sup> Keith Davis, **Human Behavior at Work**, 6th Ed., New York: McGraw Hill Publishing, p. 9.

<sup>137</sup> İsmet Mucuk, **Temel İşletme Bilgileri**, 3. Basım, İstanbul: Türkmen Yayınları, s. 90.

### Y Teorisi

- İnsan doğuştan tembel değildir. Onu bu hale getiren tecrübeleridir.
- Doğru motive edilirse örgüt amaçlarını gözetir.
- İnsan, belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışma yetisine sahiptir.
- Her insanın bir potansiyeli vardır. Uygun şartlar altında kişi bunları geliştirir ve daha fazla sorumluluk üstlenmeyi öğrenir.

Y teorisi, demokratik ve katılımcı bir lider davranışı perspektifi çizerek örgütsel bütünleşmeyi savunurken bunun nasıl sağlanacağı konusunda bir açıklık getirmemiştir. Çalışanlara gerektiği zaman “sorumluluklarını yükleme ve kendi kendilerini denetleme” ilkesinin uygulaması kolay değildir. Bununla birlikte örgütlerde beşeri ilişkilerin öneminin açıkça ortaya konduğu ilk çalışmalardan biri olması yönüyle çalışma literatürde önem kazanmıştır.

### **2.3.3. Durumsallık (Koşul Bağımlılık) Yaklaşımları**

Özellikler ve davranış yaklaşımlarının liderlik davranışları konusunun bütününe hitap edememesi ve zaman içerisinde bu yaklaşımların yapılan yeni araştırmaların sonuçları ile teorik olarak bağdaşmaması üzerine daha gerçekçi ve kapsamlı bir yaklaşım arayışına gidilmiştir.

Durumsallık yaklaşımları, liderlik olayının oluştuğu koşullara ağırlık veren teorilerdir. Bu nedenle bu görüşe koşul bağımlılık yaklaşımı da denmektedir. En temel anlamda durumsallık yaklaşımı, bir değişkenin başka bir değişkeni etkileyebilmesinin yolunun üçüncü bir değişkenden geçtiği temel varsayımına dayanır<sup>138</sup>. Böylelikle bu teori ışığında değişik koşulların (durumların) değişik liderlik tarzları gerektirdiği sonucuna ulaşılır.

---

<sup>138</sup> Lex Donaldson, **The Contingency Theory of Organizations**, Thousand Oaks, California: Sage Publications, p. 5.

Bu yaklaşıma göre lider, ortamın özellik ve gereksinimlerine göre ortaya çıkar. Bu durumda lider, işin durumuna ve niteliğine göre çeşitli davranış biçimleri sergileyerek çalışanları güdülemeye ve onları başarılı olmaya yöneltmeye odaklanır. En uygun liderlik davranışının koşullara ve durumlara göre farklılık göstermesi gerektiği varsayımı, durumsallık yaklaşımını, yönetimde tek ve en iyi bir liderlik tarzı tespit etmeye yoğunlaşan davranışsal yaklaşımlardan ayıran en belirgin nitelik olarak gösterilebilir.

Durumsallık yaklaşımına göre liderlik davranışlarını etkileyen faktörler şu şekilde sıralanabilir:<sup>139</sup>

- Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği.
- Grup üyelerinin nitelikleri, yetenekleri ve beklentileri.
- Liderliğin meydana getirdiği örgütün özellikleri.
- Lider ve üyelerin geçmiş tecrübeleri.

Durumsallık yaklaşımının gayet mantıklı görülen bu tezine karşılık, hangi koşullarda hangi liderlik davranışının uygun olabileceğini gösteren çalışmaların sayısı fazla değildir. Bu yaklaşım temeli altında yapılan bazı çalışmalar aşağıda sıralanmıştır.

### **2.3.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli**

Durumsallık yaklaşımı içerisinde en çok bilinen model, F.E. Fiedler tarafından 1967 yılında ortaya atılan ve günümüze kadar pek çok araştırmacıya ilham kaynağı olmuş olan etkin liderlik modelidir. Etkili liderlik davranışının daha önce davranışsal yaklaşımlar içerisinde incelenen insan ilişkilerine ya da yapıya ağırlık verilerek gerçekleştirilebileceğini savunan görüşler üzerinde araştırmalar yapan Fiedler, ne anlayışlı liderin, ne de yapıyı koruyucu liderin sürekli olarak etkili

---

<sup>139</sup> Sabuncuoğlu, Tüz, s. 223.

olamayacağını savunmuştur. Fiedler'e göre liderlik davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli değişken mevcuttur. Bunlar;

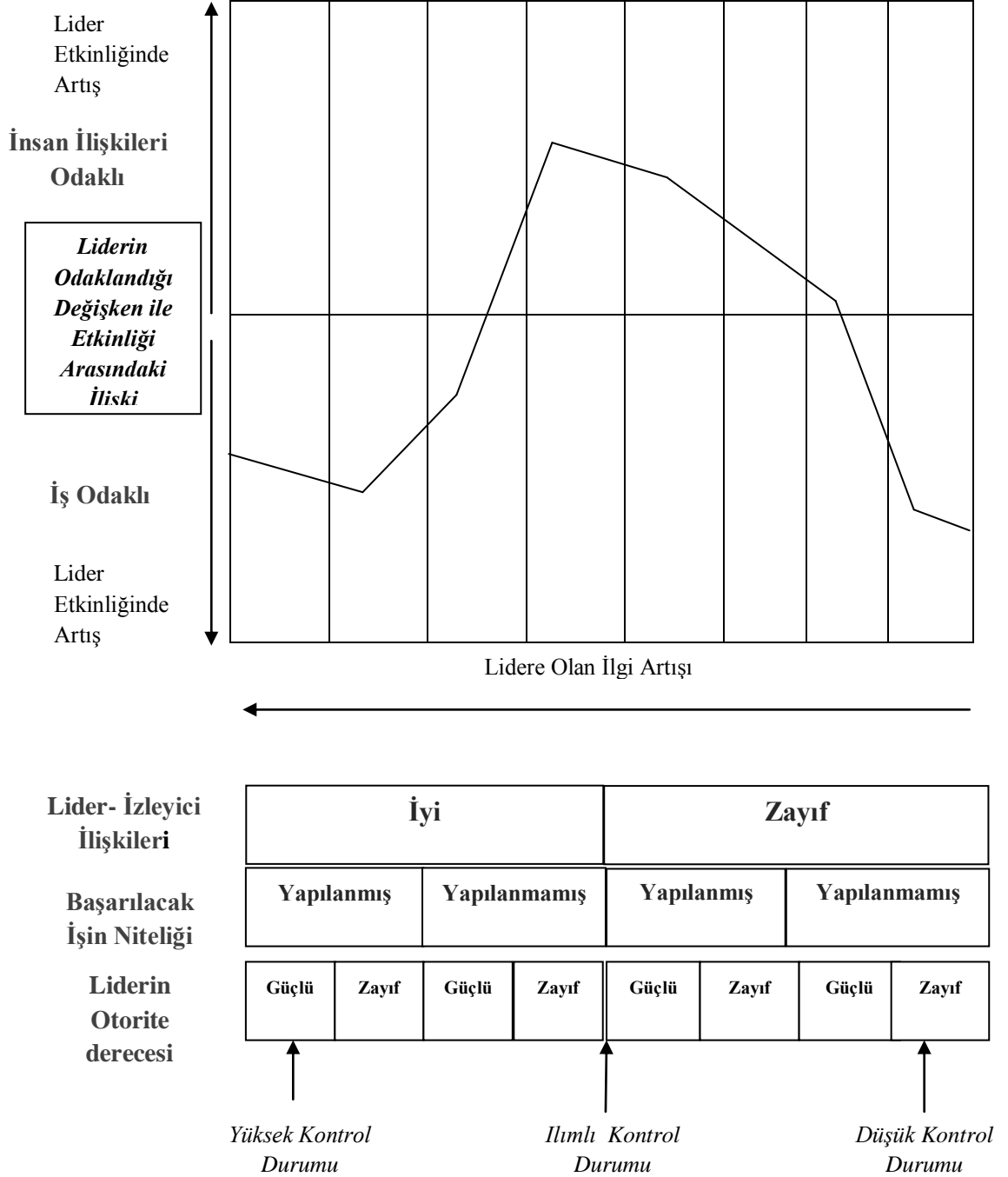
**(1) Lider ile Üyeler Arasındaki İlişkiler (Leader-Member Relations):** Bu değişken, liderin grup üyeleri tarafından sevilip sevilmediğini ve üyelerin lidere olan bağlılık ve güven derecelerini ifade etmektedir. Liderin karizmatik kişiliğinin de etkili olabileceği bu ilişkiler liderin izleyicileri etkileme derecesini belirlemede önemli rol oynar. Lider ile üyeler arasındaki ilişkiler Fiedler tarafından iki ana kategoride incelenmiştir. Lider, kendisine güvenilen ve sevilen bir durum içerisindeyse “iyi”, bunun tersi bir durum söz konusu ise “zayıf” olarak nitelendirilmiştir. Esas olarak bu değişkenin liderin grup tarafından kabul edilme derecesi ile alakalı olduğunu söylemek mümkündür.

**(2) Başarılabacak İşin Niteliği (Task Structure):** Bu değişken, grubun başarmaya çalıştığı işin yapılması ile ilgili olarak önceden belirlenmiş belirli yol ve yöntemlerin bulunup bulunmaması ile ilgilidir. Bazı işler son derece kesin yöntemlere bağlanmıştır. Bazıları ise tamamen işi yapacak olanların kararına bağlanmıştır. Dolayısıyla birinci gruptaki işler “yapılanmış-planlanmış” (*structured*) nitelikteki işler olup liderlik için olumlu bir ortam yaratacaktır. İkinci gruptakiler ise “yapılanmamış-planlanamayan” (*unstructured*) nitelikteki işler olup liderlik için olumsuz bir ortam yaratacaktır<sup>140</sup>.

**(3) Liderin Konumuna Dayanan Yetkinin Derecesi (Position Power):** Son olarak bu değişken ise, liderin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi ettirme vb. konularda sahip olduğu yetkinin derecesini ifade etmektedir. Belirli bir organizasyon içerisinde çalışan liderlerin sahip oldukarı bu tür yetkiler Fiedler'e göre “fazla” veya “az” olarak incelenebilir.

---

<sup>140</sup> Koçel, s.458.



**Şekil 2.3:** Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

**Kaynak:** Fiedler's Contingency Theory, <http://www.sacbusiness.org/> (17.02.2010).



Liderlik davranışlarının etkinliğini belirleyen bu üç ana değişken kendi alt kategorileri ile birlikte ele alındığında Şekil 2.3’de gösterilen bir görünüm ortaya çıkacaktır. Şekil 2.3 dikkatlice incelendiğinde en olumlu ve en olumsuz durumlarda iş odaklı liderlik davranışının ön plana çıktığı göze çarpmaktadır. Nispeten olumlu durumlarda ise insan ilişkileri odaklı liderlik davranışı karşımıza çıkar. Fiedler bu durumu şu şekilde açıklamıştır; “en olumlu durumda, grup yönetilmeye hazırdır ve liderin ne yapması gerektiğini söylemesi beklenmektedir. En olumsuz durumlarda ise, liderin kişiye yönelik bir davranış göstermesi hiç sonuç almaması ile sonuçlanacaktır. Bu nedenle, doğrudan yapılacak göreve ağırlık veren bir davranış göstermesi kendisini daha başarılı yapacaktır<sup>141</sup>. Ana değişkenlerin durumlarına göre hangi liderlik davranış biçiminin uygun olduğuna ilişkin Fiedler’in elde ettiği bulgular, Tablo 2.3’de özet olarak gösterilmiştir.

**Tablo 2.3:** Fiedler'in Liderlik Modeli Bulguları

<i>ATMOSFER</i>	<i>İŞİN YAPISI</i>	<i>KONTROL GÜCÜ</i>	<i>LİDERLİK DAVRANIŞI</i>
<b>Olumlu</b>	<b>Yapılı</b>	<b>Var</b>	<b>İş Odaklı</b>
<b>Olumlu</b>	<b>Yapılı</b>	Yok	<b>İş Odaklı</b>
<b>Olumlu</b>	Yapısız	<b>Var</b>	<b>İş Odaklı</b>
<b>Olumlu</b>	Yapısız	Yok	İnsan Odaklı
Olumsuz	<b>Yapılı</b>	<b>Var</b>	İnsan Odaklı
Olumsuz	<b>Yapılı</b>	Yok	İnsan Odaklı
Olumsuz	Yapısız	<b>Var</b>	<b>İş Odaklı</b>
Olumsuz	Yapısız	Yok	<b>İş Odaklı</b>

**Kaynak:** Yüce İhsan Alganer, “Liderlik Analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik” (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002), s.16.

<sup>141</sup> Uğur Zel, **Kişilik ve Liderlik**, 1. Basım, Ankara: Seçkin Yayıncılık, s. 121.

Fiedler, liderlik kavramının açıklanmasında çevre değişkeninin önemini vurgulamakla yetinmeyip daha da ileri giderek, liderlik biçimlerinin değiştirilmesi amacım güden eğitim ve öğretim çalışmalarının gereksizliğine de işaret etmiştir. Fiedler'e göre, tekrarlanan öğrenmeler sonunda iyice yerleşmiş ve belki de öğrenmeye kapalı liderlik biçimlerini değiştirmek yerine, çevre değişkenleri ile uyumlu düşen liderlik biçimlerini eşlemesinin daha isabetli olabileceğini savunmuştur. Örneğin, ilişki atmosferinin iyi olduğu, işin belirli bir yapıya kavuşturulduğu ve kontrol gücünün bulunduğu bir liderlik pozisyonu için, insana odaklı bir lidere işe odaklı liderlik biçimini öğretme yerine, hâlihazırda işe odaklı beceriler geliştirmiş birisinin düşünülmesinin daha akılcı olacağı gibi. Fiedler, daha öncekilerden farklı olarak işe insanı uyarılma yerine; işe göre insan bulma tezini savunmaktadır<sup>142</sup>.

Fiedler'in modeli hangi durumlarda ne tür liderlik davranış modelinin uygun olacağı konusuna cevap araması yönünden tüm davranışsal yaklaşımlarından ayrılmaktadır. Model konusunda yapılan eleştiriler çoğunlukla kişilik özelliklerinin göz önünde bulundurulmadığı, sadece akademik nitelik taşıdığı, uygulayıcılara yol gösterici olmaktan uzak olduğu ve araştırmancının metodolojik eksiklikleri yönünde olmuştur.

### **2.3.3.2. House ve Evans'ın Yol-Amaç Teorisi**

Yol-amaç teorisi Robert House'ın Martin G. Evans'ın çalışmalarından da esinlenerek ve bu çalışmayı geliştirerek ortaya attığı durumsallık yaklaşımı kaynaklı liderlik teorilerinden biridir.

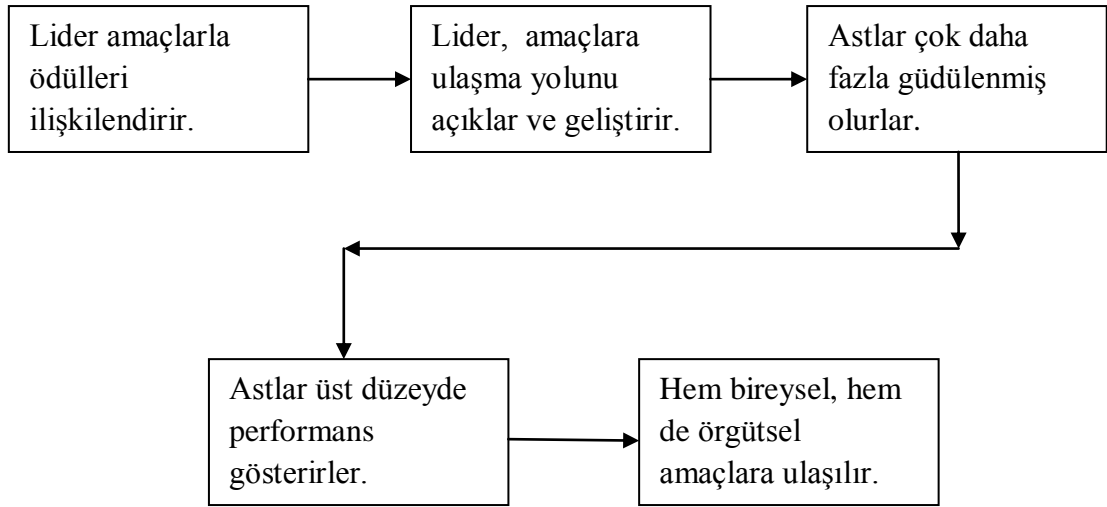
Yol-amaç teorisi içerisinde liderin izleyicileri nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçların nasıl algılandığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır. Bu kavram güdülemedeki umut (beklenti) modelinin bir uzantısı sayılabilir. Beklenti kuramı, insan davranışlarını insanın bir davranış aracılığı ile ulaşmak istediği sonuç, yani "beklenti" ile bu sonuçlara ilişkin kişinin verdiği değer

---

<sup>142</sup> Alganer, s. 17.

etkilediği temeline dayanır. Bu bağlam da liderlerin örgütsel amaçlara erişmek, iş yerinde iş tatminini gerçekleştirmek ve astlarını (izleyicileri) güdülemek bakımından etkililikleri olan kimseler oldukları varsayımından hareket edilmektedir<sup>143</sup>.

Teorinin özünde liderin birincil amacının izleyicileri güdülemek olduğu gerçeği yatar. Arzulanan örgütsel sonuçlar ancak görevlerin başarılmasıyla sağlanacaktır. Sonuçlar amaç, görevler ise araç konumundadır. Uygun görevler başarıldığında örgütsel amaçlara ulaşılır. Amaçlara ulaşılması ise bireylerin ödüllendirilmesiyle sonuçlanır. Bu bağlamda liderin rolü, amaçlara giden yolun ve sonuçlarının astlarca açıkça anlaşılmasını sağlamak ve amaçlara ulaşma sürecinde ortaya çıkacak engelleri ortadan kaldırmaktır<sup>144</sup>.



**Şekil 2.4:** Yol-Amaç Teorisinde Liderlik Süreci

**Kaynak:** Ş. Şule Erçetin, *Lider Sarmalında Vizyon*, Ankara: Nobel Yayınları, s.47.

Şekil 2.4'te yol-amaç teorisine göre gelişen liderlik süreci şematize edilmiştir. Buradan da anlaşılacağı üzere yol-amaç modeli, liderin astlarının bireysel güçleri ile iş başarım gücünü nasıl etkileyeceğini ve bu iki amaç seti arasında nasıl

<sup>143</sup> Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, s. 451.

<sup>144</sup> Keçecioglu, s. 184.

bir yol bulacağını araştırır. Bu kuram, liderin izleyenlerin gösterilen amaca ulaşabilmeleri için onları motive etmesini üçüncü boyut olarak eklemektedir. Lider davranışlarının güdüleyicilik etkisi, izleyenlerin görev amaçları ile kişisel amaçları yoluyla sağlanabilir. Bu unsurların etkisiyle teori dört farklı liderlik davranışı tanımlamıştır<sup>145</sup>;

**(1) Emredici Liderlik Davranışı (Directive Leader Behavior):** Liderin izleyicilere kendilerinden tam olarak neler beklendiğini ve kendilerine verilen görevleri nasıl yapmaları gerektiğini anlatmasını ifade eder. Teori, bu davranış tipinin özellikle astlarının rolleri ve görev gerekleri konusunda belirsizliklerin mevcut olduğu durumlarda uygun olduğunu savunmaktadır.

**(2) Destekleyici Liderlik Davranışı (Supportive Leader Behavior):** Liderin izleyicilerin istek ve ihtiyaçlarını, memnuniyetlerini ön planda tutarak onların psikolojik yönden rahat olmalarını önemsemesini ifade eder. Yürütülecek faaliyetlerin fiziksel ve psikolojik yönden stresli ortamlar oluşturduğu durumlarda bu davranış şekli uygun olacaktır.

**(3) Katılımcı Liderlik Davranışı (Participative Leader Behavior):** Liderin karar vermeden önce izleyicilerin önerilerini almasını ve bunları göz önünde bulundurmasını ifade eder. Özellikle astların kendi konularında uzmanlaştığı faaliyetlerde bu davranış tipi baskındır.

**(4) Başarı Merkezli Liderlik Davranışı (Achievement-Oriented Leader Behavior):** Liderin önemli ve yüksek hedefler belirleyerek izleyicilerden bu hedeflere ulaşabilmek için en üst düzeyde performans göstermelerini beklemesini ve bu konuda onlara duyduğu güven durumunu ifade eder.

---

<sup>145</sup> Path-goal Theory, [http://en.wikipedia.org/wiki/Path-goal\\_theory](http://en.wikipedia.org/wiki/Path-goal_theory) (01.04.2010).

Yol-amaç teorisinin, liderlik literatürüne pek çok katkısı olmuştur. Sonuç olarak teoriye göre liderin astlarını psikolojik olarak güdülemesi sürecinde göz önünde bulundurması gereken hususları şu şekilde özetlemek mümkündür<sup>146</sup>;

- Lider, izleyicilere ödüller vererek güdülenmelerini arttırıp verimliliklerini yükseltebilir. Liderin bu tutumu amaca ulaşmanın değerini artırmaktadır.
- İzleyicilerin işlerinin belirsiz olduğu veya zayıf ölçüde belirlendiği zamanlarda lider, amaçları açıklığa kavuşturmak, astları eğitmek, onlara destek ve yardım sağlamak suretiyle örgütsel belirsizliği ortadan kaldırmakta ve güdülemeyi artırmaktadır.
- İzleyicilerin işleri iyi belirlenmiş ve örgütsel belirsizlikler de yoksa bu durum izleyiciler üzerinde monotonluk ve psikolojik yorgunluk yaratacak, izleyiciler tatminsizliğe uğrayabileceklerdir. Bu gibi durumlarda izleyicilerin sosyo-psikolojik ihtiyaçlarına eğilmek, onları övmek, monotonluğu ortadan kaldırıcı ve güdülenmeyi artırıcı destekler sağlamak gerekecektir.

### 2.3.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

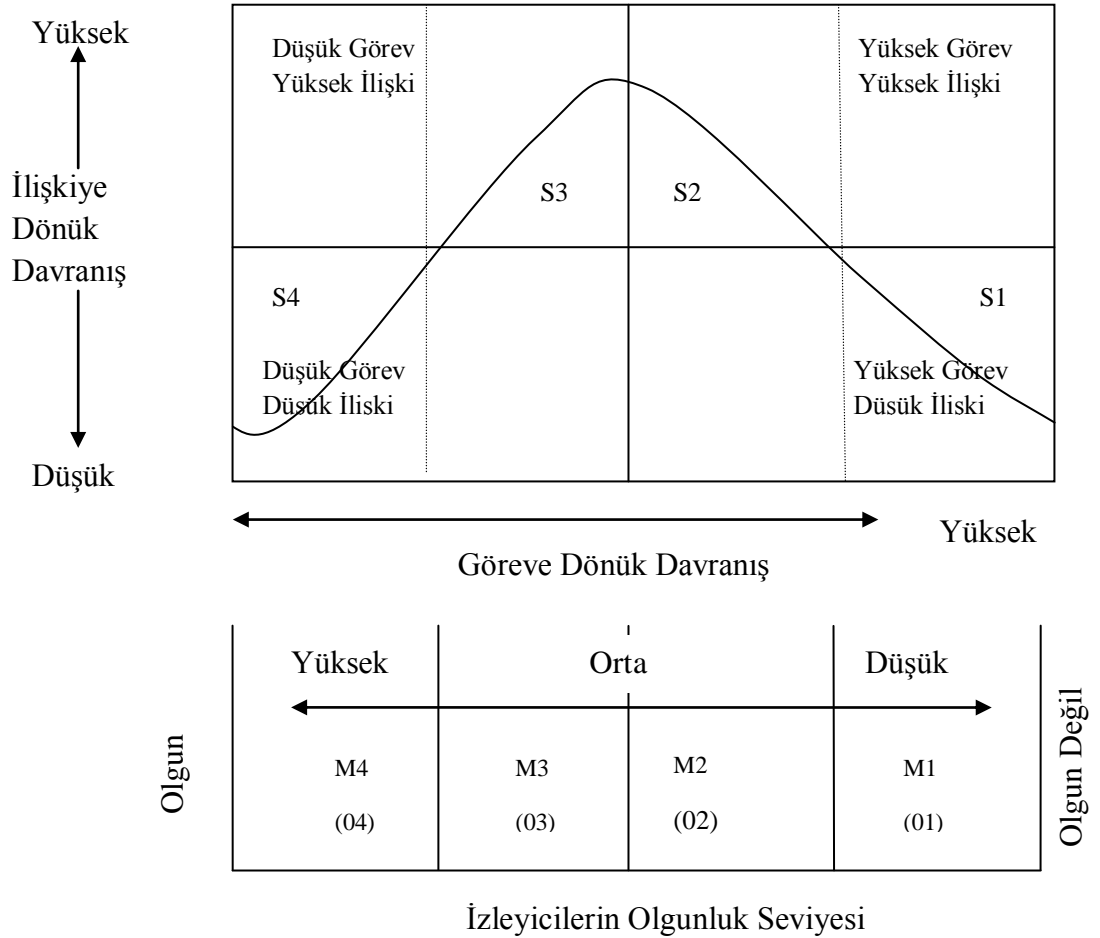
Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından Blake ve Mouton'un liderlik modelinden ve Ohio Eyalet Üniveritesi çalışmalarından yola çıkılarak 1977 yılında geliştirilmiştir. Hersey ve Blanchard'ın durumsallık yaklaşımı temelli bu teorisi, en uygun liderlik davranışının tespit edilmesinde en önemli rolün izleyicilerin olgunluk düzeyleri ve davranışları olduğu görüşünü savunmaktadır. Teori, liderin göreve yönelik (task behavior), ya da ilişkiye yönelik (relationship behavior) davranış tarzlarını astların olgunluk düzeylerine göre belirlemesi gerektiğini savunmaktadır<sup>147</sup>.

Olgunluk düzeyi, izleyenlerin başarma isteği duyma, başarma, hatta ilave sorumlulukları üstlenme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. İzleyiciler, bu

<sup>146</sup> Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s. 452.

<sup>147</sup> Bolden, p.9.

yeteneklerini geliştirdikleri sürece olgunluk düzeyleri de artacaktır<sup>148</sup>. İzleyicilerin olgunluk düzeylerini belirlemede ise uzmanlık, yeterlilik, makam, kişilik özellikleri, lideri algılama biçimleri, yaşantıları vb. faktörler etkili olmaktadır. Genel olarak iki tip olgunluktan söz etmek mümkündür; “iş olgunluğu”, Kişinin davranışlarına etkide bulunan aldığı eğitim ve iş deneyimiyle ilgili olgunluğunu ifade ederken, “psikolojik olgunluk” ise Kişinin başarı gereksinimini ve gönüllü olarak sorumluluğu kabul etmesine yönelik güdülenme düzeyini yansıtır.



Şekil 2.5: Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Kaynak: Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, s. 450.

<sup>148</sup> Erçetin, s. 42.

Şekil 2.5, Hersey ve Blanchard'ın yaklaşımını şematize etmektedir. Buna göre, lider davranışlarının ilişkiye dönük veya göreve dönük olma derecelerinin “x” ve “y” düzlemleri üzerinde gösterildiği grafik üzerinde belirlenen S1, S2, S3, S4 noktaları liderin davranış biçimlerini ifade ederken, astların olgunluk durumları olgun olmayandan olgun olan durumuna kadar sırasıyla M1, M2, M3, M4 noktalarıyla gösterilmiştir. “M” noktalarının hemen altında 1’den 4’e kadar sıralanmış olgunluk özellikleri ise şu şekilde ifade edilebilir;

- (1) **“01”**: Bu noktada izleyenler sorumluluk alma istek ve kabiliyetine sahip değildirler.
- (2) **“02”**: İzleyenler sorumluluk alma kabiliyetine sahip değil, fakat iş yapma isteği içindedirler. Motivasyonları mevcuttur fakat yeterli bilgi ve yeteneğe sahip değildirlerdir.
- (3) **“03”**: İzleyenler görev yapabilecek bilgi ve yeteneğe sahip iken sorumluluk altına girmekten kaçınmaktadırlar.
- (4) **“04”**: İzleyenler görev yapabilecek bilgi, yetenek ve sorumluluk anlayışına sahiptirler.

İzleyenlerin olgunluk düzeyi kavramı da daha geniş kapsamda, dört temel liderlik davranışını işlevselleştirecek şekilde yeniden tasarlanmıştır. Bunlar<sup>149</sup>;

- (1) **“M1” Emir Verme**: Yüksek görev anlayışı ve buna karşılık izleyenler ile düşük ilişkilerin olduğu bir yönetim tarzı mevcuttur. lider, izleyenlerin rolünü açık bir şekilde tanımlar ve izleyenlere neyi, nasıl, nerede ve ne zaman yapacaklarını bildirir, performanslarını denetler. İletişim tek yönlüdür.
- (2) **“M2” İkna Etme**: İzleyenlerin yeteri kadar tecrübe sahibi olmamalarından dolayı yüksek görev, onları desteklediği için yüksek ilişki anlayışı

---

<sup>149</sup> Özkalp, Kirel, s.366.

benimsenmiştir. Lider izleyenlere kararları açıklar, önerileri alır ancak izlemeye ve denetlemeye devam eder.

(3) **“M3” Katılımcı:** Düşük görev, yüksek ilişkiye yönelik lider, genellikle izleyenlerle birlikte karar veren davranış biçimini sergiler. Astların katkılarını almakta ve onları desteklemektedir.

(4) **“M4” Yetki Göçeren:** Düşük görev, düşük ilişkiye yönelik liderlik davranışdır. Lider, izleyenlere yetki devreder ve sorumluluk verir. Liderin izleyenlerle ilişkileri zayıf, desteği az ve iletişimi kopuktur.

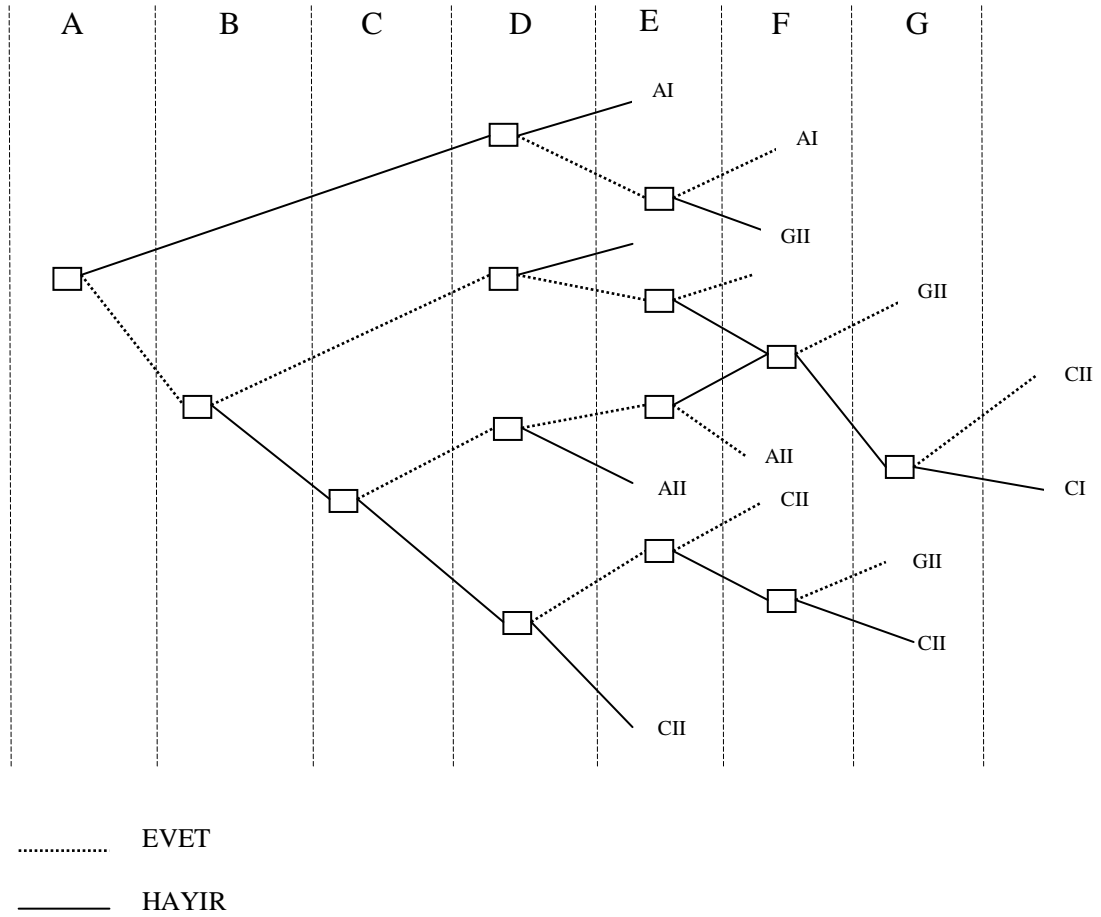
İzleyiciler yüksek olgunluk seviyesine eriştikçe liderin kontrol ve kişiye yönelik davranışlarında azalma görülmektedir. “S1” noktasında izleyicilerin açık ve özel yönlendirmeye ihtiyaçları vardır. “S2” noktasında hem göreve hem de ilişkiye yönelik davranışlarda etkin davranılmalıdır. “S3” noktasında mevcut olan motivasyon sorunlarının çözümü destekçi ve katılımcı lider davranışından geçer. “S4” noktasında ise izleyicilerde bulunan bilgi, yetenek ve sorumluluk anlayışından ötürü liderin fazla çaba sarfetmesine gerek kalmaz.

#### **2.3.3.4. Vroom-Yetton-Jago'nun Karar Ağacı Modeli**

Öncelikle Vroom ve Yetton tarafından 1973 yılında geliştirilen model, Jago'nun 1988 yılında yaptığı katkılar ile son halini almıştır. House ve Evans'ın yol-amaç teorisine benzer şekilde bu modelde de belirli bir koşula uygun liderlik stilini ortaya koyma çalışır. Modelin özelliği, lider davranışının yalnızca bir kanadı olan karar verme konusunda astların katılımı üzerine yoğunlaşmış olmasıdır. Ortaya çıkan problemin çözümünde geçerli olan her safhada lider, astların katılımını sağlayarak kendi etkinliğini artırma yoluna gitmelidir. Bu bağlamda oluşturulan “liderlikte karar ağacı modeli” etkin karar verme içerisinde liderin başarıya ulaşması fikri üzerinde durmaktadır.



Model, durumun özelliklerine bağlı olarak, ne kadar astın kararların paylaşılmasında söz sahibi olması gerektiğini açıklar. Başka bir deyişle sadece tek kişi tarafından alınan kararlar her zaman ve her durumda en iyi nitelikte olmayabilir. Verilen kararların değerlendirilmesinde lider, alternatif kararları da göz önüne alarak karşılaştırma yapmalı ve kararların alınmasında ast sayısının çok olmasına da özen göstermelidir<sup>150</sup>.



**Şekil 2.6:** Vroom-Yetton-Jago'nun Karar Ağacı Modeli

**Kaynak:** Özkalp, Kırel, s.363.'den değiştirilerek alınmıştır.

<sup>150</sup> Özkalp, Kırel, s.363.

Şekil 2.6’da görüldüğü gibi model, A’dan G’ye uzanan soru ve cevaplardan kurulu bir ağaç oluşturmuştur. Lider mevcut durumsal değişkenlerden hareketle sonuca ulaşıncaya kadar karar ağacını takip eder ve ağacın bitiminde ne tür bir davranış sergilemesinin doğru olacağı belirlenir. Modelin basit bir şekilde tasarlanmış akış şeması, liderin etkin bir şekilde doğru sonuca ulaşmasında önemli bir yardımcıdır.

**Tablo 2.4:** Karar Ağacı Modelinde Alternatif Liderlik Davranışları

<i>Otokratik I</i> ( <i>Autocratic I</i> )	<b>AI</b>	Lider problemi kendi çözer ve kendi karar alır
<i>Otokratik II</i> ( <i>Autocratic II</i> )	<b>AII</b>	Astlardan gerekli bilgiyi alır ancak çözümü kendi uygular.
<i>Danışan I</i> ( <i>Consultative I</i> )	<b>CI</b>	Lider astların bireysel düşüncelerini alır, daha sonra kararı kendisi verir.
<i>Danışan II</i> ( <i>Consultative II</i> )	<b>CII</b>	Lider karar vermeden önce grup olarak astlarının düşünce ve tekliflerini alır, daha sonra kararı kendisi verir.
<i>Grup II</i> ( <i>Group II</i> )	<b>GII</b>	Lider, grup halinde astlarının düşüncelerini demokratik bir ortamda alır ve ortak bir karar alınır.

**Tablo 2.5:** Karar Ağacı Modelinde Durumsal Değişkenler

<b>A</b>	Diğerlerinden çok daha rasyonel çözüm gerektirir nitelikte bir sorun var mı?
<b>B</b>	Sağlıklı bir karar almak için yeterli bilgiye sahip miyim?
<b>C</b>	Sorun yapılanmış mıdır?
<b>D</b>	Etkili bir uygulama için kararların astlar tarafından benimsenmesi önemli midir?
<b>E</b>	Kararı tek başına vermemin mantıksal nedenini astlarım kabul edecekler mi?
<b>F</b>	Problemin çözümüyle ulaşılabilecek örgütsel amaçları astlar paylaşıyor mu?
<b>G</b>	Bireysel sorunlarda seçilen çözüm, astlar arasında bir çatışma nedeni olabilir mi?

Modelin kullandığı “karar ağacı” yöneticinin değişik durumlarda kendi durumunu belirlemesi ve problem sahalarında uygun davranışı seçmesi için bir rehber oluşturur. Karar ağacı modelinde Tablo 2.4’de görüldüğü gibi 5 alternatif liderlik davranışı belirlenmiştir ve Tablo 2.5’deki 7 durumsallık sorusu ile problemlerin analiz edilebileceği savunulur. Bu sorulara verilen evet ya da hayır cevabıyla lider 5 davranış tipinden birini seçerek uygulayabilir.

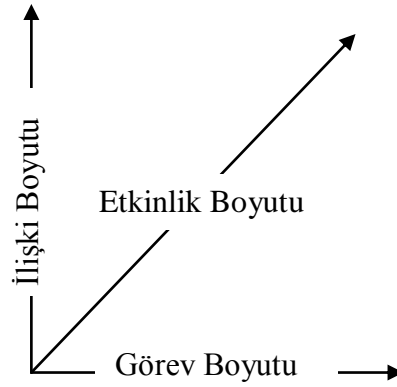
Hangi durumlarda astların kararlara katılacağı belirlenmesinde ise en önemli kıstas, "kararın niteliği"dir. Kararın nitelik gereksinmesine sahip olup olmadığının belirleyicisi, bu kararın grup faaliyetlerini etkileme derecesidir. Kararın nitelik gereksiniminin düşük olduğu durumlarda verilecek kararın grup başarımı üzerindeki etkisi düşük olacaktır. Bu durumda, lider astları karara katmadan, tek başına karar verebilir. Ancak, karar bir kalite gereksinimine sahipse, bir başka ifade ile verilecek karar grup faaliyetlerini önemli derecede etkileyecekse, liderin grubu da karar sürecine dâhil etmesi gerekir<sup>151</sup>. Modelin ilk tasarlayıcıları olan Vroom ve Yetton, modele uygun olarak alınan kararların, kararın başarısını garantilemeyeceğini ve uygulanabilir set dışında kalan bir kararın da mutlaka başarısızlıkla sonuçlanacağını söyleyemeyeceğini ifade etmişlerdir.

### **2.3.3.5. Reddin’in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli**

Aslen bir psikolog olan William J. Reddin, Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmaları ve Blake-Mouton’un geliştirdiği yönetim tarzı matrisinden esinlenerek çeşitli çalışmalar yapmıştır. Reddin, geçmiş çalışmalardaki insan ve iş odaklı liderlik boyutlarına etkinlik boyutunu da ekleyerek üç boyutlu bir model geliştirmiştir. Reddin’in modelinde dayandığı temel nokta bir yöneticinin pozisyonunun gerektirdiği işleri yerine getirme derecesi olarak ifade edilen “Yönetsel Etkinlik”tir. Model, yönetici etkinliğinin sadece davranışları ile değil, aynı zamanda neyi başardığıyla ölçülmesi gerektiğini savunur.

---

<sup>151</sup> Zel, s .131.

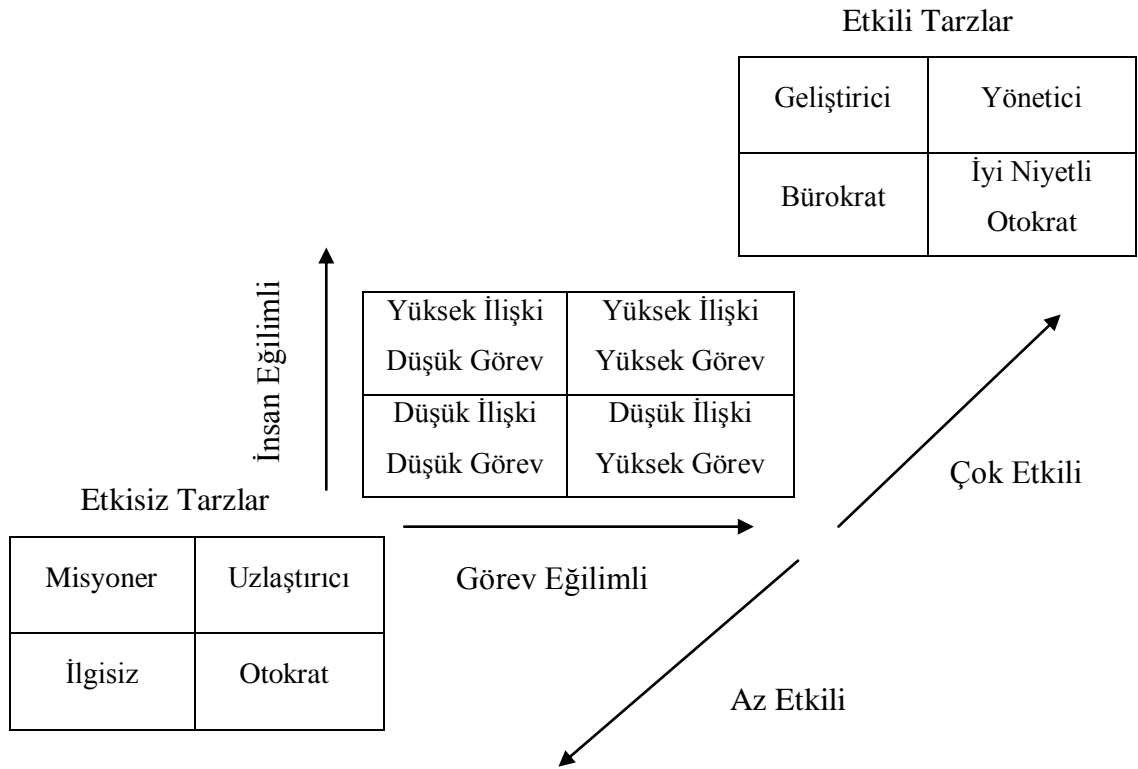


**Şekil 2.7:** Lider Davranışlarında Etkinlik Boyutu

**Kaynak:** Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, s. 450.

Şekil 2.7, lider davranışlarında etkinlik boyutunun konumunu göstermektedir. Bu üç boyut içerisinde iş odaklı davranış sergileyen liderler, kendisinin ve astlarının çabalarını bütünüyle örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltirken, insan yönelimli liderler, karşılıklı güveni oluşturarak ve astlarına yetki devrederek güvene ve motivasyona dayalı bir ortamda örgüt amaçlarına ulaşmayı hedeflemektedirler. Etkinlik boyutu ise, liderin bulunduğu konum gereği gerçekleştirmekle yükümlü olduğu amaçları gerçekleştirme derecesi olarak tanımlanabilir. Blake ve Moutonun yönetim tarzı matrisinden de hatırlanacağı üzere liderin sergileyeceği dört ana davranış şekli şu şekilde özetlenebilir;

- Düşük görev eğilimi ve düşük kişiye odaklı eğilim,
- Düşük görev eğilimi ve yüksek kişiye odaklı eğilim,
- Yüksek görev eğilimi ve düşük kişiye odaklı eğilim,
- Yüksek görev eğilimi ve yüksek kişiye odaklı eğilim.



**Şekil 2.8:** Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli

Şekil 2.8, üç boyutlu lider etkinliği modelinin boyutlarını yansıtmaktadır. Modelde öne çıkan etkinlik boyutu liderin seçimine bağlı bir unsur olarak gözükse de liderin bu seçimde tamamiyle bağımsız olmadığı açıktır. Liderin kendi davranışını tanımasına ve anlamasına yardımcı olan bir yönetim stili teşhis testi geliştiren Reddin, dört etkisiz ve dört etkili yönetim tipi ayırt etmiş ve bu stiller görev yönelimi, ilişki yönelimi ve etkililik boyutlarını kapsayan modeli meydana getirmiştir. Reddin'e göre yukarıda gösterilen etkili ve etkisiz liderlik tarzlarının anlamları şu şekilde ifade edilebilir<sup>152</sup>;

<sup>152</sup> Luthans, s.452.

### **Etkili Liderlik Tarzları**

- (1) **Geliştirici:** Bu liderlik biçiminde lider maksimum düzeyde ilişkiye önem verirken minimum düzeyde görevle ilgilenir. Geliştirici lider izleyenlere güven verir.
- (2) **Yönetici:** Hem görev hem de kişiye yüksek düzeyde önem veren liderlik tarzıdır. Yönetici lider, çok iyi motive eden, yüksek standartlar belirleyen, bireysel farklılıkları tanıyan ve grup yönetiminden yararlanan kişidir.
- (3) **Bürokrat:** Bu liderlik tarzını benimseyen kişi, hem göreve hem de insana çok az ilgi gösterir ve esasen kurallara önem verir.
- (4) **İyi Niyetli Otokrat:** Göreve ve insana yüksek düzeyde önem verir ve çalışma arkadaşlarını gücendirmeyecek davranışlar sergiler.

### **Etkisiz Liderlik Tarzları**

- (1) **Uzlaştırıcı:** Hem insana hem de göreve yüksek önem verilen durumlarda bazen sadece birine göre karar vermek zorunlu olabilir. Bu gibi durumlarda liderin kararsız kalmayı tercih ederek uzlaştırıcı bir tutum sergilemesidir.
- (2) **Misyoner:** Astları ile uyum içerisinde olma beklentisi içerisinde ve iyi tavırlar sergilemeyi arzulayan lider tarzıdır.
- (3) **Otokrat:** Başkalarına güveni olmayan ve sadece işin yapılmasına önem veren lider tipidir. Astlarına karşı otoriter tutum sergiler.
- (4) **İlgisiz:** İnsana ve işe karşı minimum ilgi gösteren, pasif lider tipidir.

Reddin'e göre herhangi bir yaklaşım her zaman için bir diğerinden daha etkili değildir. Temel yaklaşımlardan herhangi biri, uygulandığı duruma bağlı olarak fazla ya da az etkili olabilir. Her bir yaklaşım için uygulamaya uygun ve uygun olmayan durumlar mevcuttur. Yönetim yaklaşımının etkililik derecesi davranıştan değil içinde bulunulan durumun şartlarından doğmaktadır. Bir yönetici her hal ve şartta etkili olmak istiyorsa, Reddin'in tavsiyesi, "yaklaşım esnekliği" becerisine sahip olmasıdır. Yaklaşım esnekliği, her durumda o belirli durumun etkililik için

gerektirdiği yönetim tarzını uygulamaktır<sup>153</sup>. Reddin'in modeli, liderliğe çok boyutluluk getirmesi ve liderlik tarzlarını açıkça ortaya koyması ile durumsallık yaklaşımı içerisinde önemli yere sahip olmuştur.

### **2.3.4. Modern Liderlik Yaklaşımları**

Buraya kadar ele alınan tüm yaklaşımlarda liderlik sürecinin, işe ve insana yönelik davranışlar boyutunda ele alındığını görmek mümkündür. Genel itibarıyla lider ve izleyicilerin birbirleri üzerindeki etkileri incelenerek farklı koşullar altında, duruma en uygun ve etkin liderlik davranışları tespit edilmeye çalışılmıştır.

Günümüz yönetim bilimi içerisinde ise örgütler ve tüm çevresi artık bir bütün olarak kabul edilmektedir. Bu bakış açısı ile yaklaşıldığında çevrenin hızlı değişimi örgütte de önemli değişikliklere neden olacağından örgütlerin yönetim anlayışlarının değişime ayak uyduracak tarzda yeniden düzenlenmesi kaçınılmaz hale gelmiştir. Hızlı değişim, liderlik anlayışında da farklılıkların oluşmasına ve yeni boyutların eklenmesine neden olmuştur<sup>154</sup>.

Modern liderlik yaklaşımları içerisinde pek çok model mevcut olmakla beraber bu kısımda liderlik literatüründe en çok öne çıkan işlemsel-etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik ve son olarak stratejik liderlik yaklaşımları ele alınmıştır.

#### **2.3.4.1. İşlemsel-Etkileşimci Liderlik (Transactional Leadership)**

1970'li yılların sonlarından itibaren klasik ve geleneksel lider davranış biçimleri ve liderlik yaklaşımlarına alternatif yeni kuramlar geliştirme çabaları içerisinde transaksiyonel ve transformasyonel liderlik ayrımı öne çıkmıştır. Özellikle mevcut tanımlama ve sınıflandırmaların günün koşulları karşısında yetersiz kaldığını savunan J.M. Burns ve B.M. Bass'ın yaptıkları araştırmalar bu iki yaklaşımın liderlik literatüründe yer almasını sağlamıştır.

---

<sup>153</sup> Alganer, s. 26.

<sup>154</sup> Kılıç, s. 79.

İşlemsel liderlik anlayışı en genel anlamda, organizasyon içerisinde değişim ve yeniliği öngörerek bugün ile geleceği bağdaştırma amacını güden transformasyonel yaklaşımın aksine geçmiş ile bugünü bağdaştırarak, belirlenmiş organizasyonel kurallara sıkı bir bağlılık ve kuvvetli bir ödül-ceza mekanizması unsurları içeren bir liderlik sürecini ifade etmektedir.

İşlemci liderler, organizasyonun hedef ve amaçlarının gerçekleşmesi için çalışanların nasıl yönlendirilmesi gerektiğine odaklanmışlardır. Bu tip liderler, çalışanları motive edebilmek için hedefleri belirler, performans ve ödüllendirme arasındaki bağları kurar ve yapıcı bir geri beslemeye önem verirler.

Teori; izleyicilere organizasyonda lidere uyma, karşılıklı etkileşimin bir sonucu olarak lideri doğru algılama ve hatta lideri etkileme rolü yüklemektedir. Liderin gücü, izleyicilerinin duyduğu güven ve saygı ile liderin izleyicilere sunabildiği maddi ve sosyal ödüller üzerindeki yetkisi ile tanımlanmaktadır. Liderin etkinliği aynı zamanda ödül gibi cezayı da kullanabilmesine bağlıdır<sup>155</sup>.

İşlemci-etkileşimci liderler, astların sorumluluklarını, liderin beklentilerini, yerine getirilmesi gereken görevleri ve liderlerine itaat etmelerinden dolayı kişisel çıkarlarına uyan yararları astları için açıklamaktadır. Bundan dolayı da, işlemci liderlik, liderin astlarına ödül sunduğu ve karşılığında da astlarının performanslarını ve çabalarını aldığı bir değiş-tokuş sürecine dayanmaktadır. İzleyenler lidere karşı güven, saygı, bağlılık, hayranlık duymaktadır ve kendilerinden beklenenin daha fazlasını yapma isteğindedir<sup>156</sup>. Yapılan araştırmalar, işlemci liderlerin liderlik davranışlarını organizasyon içerisinde dört alt boyutta gerçekleştirdiğini göstermektedir<sup>157</sup>.

---

<sup>155</sup> Yavuz, s. 63.

<sup>156</sup> Ayça Tiryaki, “İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları ve Çalışan Motivasyonu İlişkisine Yönelik bir Uygulama” (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), s. 27.

<sup>157</sup> Bass, “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision”, p. 22.



#### **2.3.4.1.1. Koşullu Ödül (Contingent Reward)**

İşlemsel lider, izleyicilerle karşılıklı bir taahhüt içerisine girer ve bu taahhüt hem lidere hem de izleyicilere çeşitli sorumluluklar yükler. Öncelikli olarak organizasyonel hedefler belirlenir ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli performans ölçütleri ve sorumluluklar kesin bir şekilde ortaya konur. Motive aracı olarak lider maddi ödül veya terfi gibi araçları kullanırken başarısızlığı mutlaka cezalandırır.

Lider bu boyut içerisinde davranışlarını yönlendirirken organizasyon içerisindeki mevcut duruma fazla müdahalede bulunmaz. Yeni ve değişim gerektiren fikir ve düşüncelerden uzak durur. Lider ancak ödül ve ceza mekanizmasını iyi kullanabildiği sürece izleyiciler nazarındaki gücünü koruyabilmektedir.

#### **2.3.4.1.2. İstisnalarla Yönetim (Management by Exception)**

İstisnalarla yönetim, özellikle çalışan performansında veya genel anlamda organizasyonel performansta düşük bir durumla karşılaşıldığında liderin başvurduğu bir davranış boyutudur. Lider bu performans düşüşünü süreçler içerisinde sürekli takip ederek değerlendirir ya da süreç sonunda elde edilen başarıya ve hedeflere ulaşabilme durumuna odaklanır. Elde edilmesi gereken performanstan sapma olduğu durumlarda lider özel olarak bunun nedeni üzerinde yoğunlaşır ve gerektiğinde gerekli ceza mekanizmalarını devreye sokar.

İstisnalarla yönetim, lider açısından aktif ve pasif boyutlar olarak kendi içerisinde iki şekilde ele alınmaktadır. Aktif boyutta lider, mevcut kurallar ve standartlardaki sapmaları sürekli takip ederek gerekli düzeltici önlemleri alırken, pasif boyutta davranış sergileyen bir lider ise mevcut işleyişe yalnızca ulaşılması hedeflenen amaçlara ulaşamadığında müdahale etmektedir<sup>158</sup>.

---

<sup>158</sup> Bass, “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision”, p. 22.

### **2.3.4.1.3. Serbest Bırakma (Laissez-Faire)**

Serbest bırakma davranışı daha önce de ele alındığı gibi farklı bir liderlik davranışı olarak ele alınmakla birlikte işlemsel liderliğin bir davranış boyutu olarak da incelenmiştir. İzleyicileri özgür bırakan bu liderlik davranışı, izleyicilerin bir anlamda “bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler” (Laissez-Faire, Laissez-Passer) ilkesini benimsediklerini ileri süren bir yaklaşımdır. Lider, organizasyonun dış çevresinden, izleyicilerin ihtiyaç duyduğu bilgi ve kaynak gereksinimini temin etmekten sorumludur. İç işleyişte izleyiciler üzerinde herhangi bir etkisi yoktur. Ödül ve ceza mekanizmalarını hiçbir zaman kullanmaz.

Serbest bırakma davranışı, liderin otorite kullanmasını ortadan kaldırmaktadır. Lider, grupları ve kişileri genel örgüt amaçları etrafında toplamak ve yönlendirme becerisinden yoksundur. Lider ancak kendisine herhangi bir konuda fikri sorulduğunda görüşünü bildirir. Lider, faaliyetlere yönelik nadiren de olsa açıklamalarda bulunur ancak işlerin gidişatına bizzat yön vermekten kaçınır. Serbest bırakma davranışı özellikle kriz ve belirsizlik ortamlarında organizasyonları yok olmaya kadar götürebilmektedir.

### **2.3.4.2. Dönüşümcü Liderlik (Transformational Leadership)**

Günümüz küreselleşmiş dünyasında her yönde yaşanan çok hızlı gelişme ve değişimlerden organizasyonların etkilenmemesi ve değişime kayıtsız kalması artık mümkün değildir. Modern organizasyonlar, baş döndürücü hızla değişen çevre şartlarına yeterli uyumu gösterebilmek için organizasyonun her unsurunda dinamiklik, duyarlılık ve esnekliğe sahip olmak durumundadırlar. Her büyüklükteki örgütlerin yaşamı için kuşkusuz hayati bir fonksiyon olan liderlik kavramı da tüm sosyal öğeler gibi değişime adapte olmalıdır.

Dönüşümcü liderlik kavramının içeriğine göz atmadan önce dönüşüm ve değişim kavramlarına kısaca değinmekte yarar vardır. Dönüşüm; “olduğundan başka

bir biçime girme, başka bir durum alma, inkılap, transformasyon”<sup>159</sup> gibi anlamları içerirken, değişim ise; “bir zaman dilimi içerisindeki değişikliklerin bütünü”<sup>160</sup> olarak tanımlanabilir. Birbirlerine çok yakın kavramlar olmakla birlikte dönüşümün, değişime kıyasla süreç ve anlam olarak daha kapsamlı olduğunu söylemek mümkündür.

Dönüşümcü liderlik; örgüt üyelerinin gerektiğinde misyon ve vizyonlarının tekrar belirlenmesi, sorumluluklarının tazelenmesi ve örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için sistemin tekrar yapılandırılması sürecinin lider tarafından benimsenip uygulanmasını ifade eden bir kavramdır.

Dönüşümcü liderlik anlayışına göre lider, işgörenlerin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren, organizasyonları değişim ve yenilenmeler gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir. Dönüşümcü liderler, örgütsel yapıyı harekete geçirir, astlarına ödüller verir ve onların sosyal ihtiyaçlarını anlayıp, bu ihtiyaçları tatmin etmek için çaba sarfeder<sup>161</sup>.

Dönüşümcü lider kavramı, taraflarının sahip olduğu potansiyeli en üst düzeyde kullanmalarını sağlayan, değişimi ve yeniliği öngören ve doğrultuda onların yeni bakış açıları kazanmalarını sağlayan bir lider tipini tanımlar. Dönüşümcü liderler, izleyicilerin tüm yetenek ve becerilerini örgüt yararına ortaya çıkararak motivasyonlarını sağlarlar.

Kuramın gelişmesinde büyük katkıları olan Bass’a göre dönüşümcü liderlik tarzı; liderlerin kendi çalışanlarına karşı olan ilgilerini arttırıp üst seviyeye çıkarması, örgüt üyelerinin, örgütün misyon ve amaçlarının tam anlamıyla benimsemeleri sağlaması ve örgüt üyelerinin, örgüt yararına kendi ilgi alanlarını ortaya

<sup>159</sup> Türk Dil Kurumu, **Büyük Türkçe Sözlük**,  
<http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=d%F6n%FC%FE%FCm&ayn=tam>  
 (14.01.2010).

<sup>160</sup> Türk Dil Kurumu, **Büyük Türkçe Sözlük**,  
<http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=de%F0i%FEim&ayn=tam> (14.01.2010).

<sup>161</sup> Tengilimoğlu, s. 5.

çıkartabilmelerini sağlaması yönünde gayret göstermesiyle ortaya çıkan liderlik tarzıdır<sup>162</sup>.

Bass, dönüşümcü liderlerin karizmatik ve ilham verici özelliklerinin ön plana çıktığını belirterek kimi araştırmacılarca ayrı bir kavram olarak görülen karizmatik liderlik davranışlarını dönüşümcü liderlik anlayışı içerisinde incelemiştir. Dönüşümcü liderlerin bir diğer özelliği ise izleyicilerde akılcılığı ve sahip oldukları problem çözme yeteneklerini destekleyici davranışlar sergilemeleridir. Bu bağlamda Bass, dönüşümcü liderlerin dört temel özelliği bünyelerinde barındırdıklarını belirlemiştir. Bunlar; Karizma, ilham verme, entellektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi olarak sıralanabilir<sup>163</sup>.

#### 2.3.4.2.1. İdealleştirerek Etkileme-Karizma (Idealized Influence-Charisma)

Karizma terimi, ilk defa "karizmatik otorite" kavramını kullanan Max Weber'den bu yana, liderlikle ilgili pek çok araştırmanın konusu olmuştur. Ancak 1980'li yıllara kadar yapılan çalışmaların hemen hepsinde karizma olgusu, politik, sosyal ya da dini liderlik etkilemelerini açıklamaya yönelik biçimde incelemeye tabi tutulmuştur. Bununla birlikte 1980'li yıllardan sonra ve özellikle de son yıllarda o güne kadar mistik ve esrarlı bir kavram olarak ele alınan karizmanın örgütsel liderlik bağlamında açıklanmasına ve irdelenmesine yönelik çalışmaların hızlandığı görülmektedir<sup>164</sup>.

Karizma kelime anlamı olarak ise "olağanüstü çekiciliği olan liderlerin kendisine ve kişiliğine, yandaşlarınca yakıştırılan büyüleyici güç ve yetenek"<sup>165</sup>

<sup>162</sup> Bernard M. Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", p. 21.

<sup>163</sup> Bernard M. Bass, "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership", European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 8 (1999), p. 11.

<sup>164</sup> Mehmet Ozan Cinel, "Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma" (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), s. 35.

<sup>165</sup> Türk Dil Kurumu, **Büyük Türkçe Sözlük**, <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=karizma&ayn=tam> (18.01.2010).

şeklinde tanımlanabilir. Eski Yunanca'da "Tanrı vergisi" anlamına gelen karizma sözcüğü, otorite, iktidar ve meşruluk biçimlerinin nitelenmesinde de kullanılmıştır.

Bass, dönüşümcü liderlik kuramını incelerken karizma kavramını ayrı bir lider davranışı olarak değil, dönüşümcü liderliğin bir özelliği olarak görmüştür. Çünkü Bass'a göre karizma, dönüşümcü liderliğe neden olmasının ötesinde sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. İdealleştirilmiş etki, liderin ulaşılması istenen örgütsel hedeflere nasıl ulaşılacağı konusunda izleyicilerine açık bir model oluşturarak örnek olduğunda, yüksek performans standartları belirlediğinde ve izleyicileri üzerinde güven duyacakları ve örnek alacakları bir liderlik davranışı sergilemesiyle oluşur<sup>166</sup>.

Bir dönüşümcü lider özelliği olarak karizma, liderin izleyicilere gurur, saygı ve sadakat aşılmasını, onlara etkin bir görev bilinci oluşturmasını içermektedir. Karizmatik liderler izleyicileri ile güçlü bir iletişim kurarlar. Yaratıcı ve yenilikçi fikirler ortaya atarlar ve yüksek standartlara ulaşmak için izleyicilerine yetenekleri konusundaki güvenlerini açıkça gösterirler.

Karizmatik liderler vizyon sahibi oldukları gibi, izleyicilerini de vizyon sahibi yaparlar. Astlarının, uyguladıkları yönetim faaliyeti boyunca güdülenme ve tatminlerini en yüksek düzeyde tutmaya çalışırlar<sup>167</sup>.

#### **2.3.4.2.2. İlham Verme (Inspiration)**

İlham verme, liderin izleyicileri örgütsel amaçlar doğrultusunda maksimum düzeyde performans göstermeleri doğrultusunda motive etmesi ile ortaya çıkmaktadır. Bu özelliğe sahip liderler, izleyiciler üzerinde duygusal etki oluşturabilme yetenekleri ile ön plana çıkarlar.

İlham verme kavramı liderin izleyicilerle uygun haberleşme ortamı oluşturmasını, çeşitli semboller ve örneklerle hedeflere ulaşmadaki zorlu yolda

<sup>166</sup> Bass, "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership", p. 11.

<sup>167</sup> Ateş, s. 39.

sonuca odaklanılmasını sağlamasını ve önemli amaçları basit şekillerde izleyicilere bildirmesini ifade eder<sup>168</sup>.

İlham veren liderler, izleyicilere önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmaları konusunda yardım eden kişiler değil, onları daha iyisine ulaşmaları konusunda güç sarf etmeye yönelten kişilerdir. Bu liderler, çeşitli etkileyici konuşmalar yaparak, birleştirici semboller veya heyecan verici hedefler göstererek izleyicileri ortak hedef etrafında toplarlar, kendilerine olan güvenlerini artırarak onları yapmakta olduklarından daha iyisini yapma konusunda motive ederler<sup>169</sup>.

#### **2.3.4.2.3. Entellektüel Uyarım (Intellectual Stimulation)**

Entellektüel uyarım, liderin izleyicilerini düşünmeye ve eski sorunlara yeni çözüm yolları geliştirmeye zorlaması ile oluşur. Lider, problemler ve çözüm yollarına yeni bakış açıları getirmeleri için izleyicilerini teşvik eder<sup>170</sup>.

Bu boyutta dönüşümcü lider, izleyicilerin fikirlerinin ve yaratıcılıklarının gelişmelerini sağlayarak onları sürekli düşünmeye iten davranışlar sergiler. Böylece örgüt üyeleri örgütsel problemlerin daha fazla farkında olarak bu problemlerin çözümünde yeni bakış açıları sağlayabilirler.

Entellektüel uyarım sürecinde lider izleyicilerini süreçlerin akışını, lider olarak kendi isteklerini ve değerlerini, kurumun değerlerini sorgulamaya teşvik eder. İzleyicileri, güçlüklerle ve engellerle baş edebilmek için izleyicilerin alışlagelmiş davranış kalıplarını sorgulamalarını ve hali hazırda varolan sorunlar hakkında yeni bakış açıları ve çözüm önerileri oluşturabilmeleri konusunda güdüler. Bu boyut, dönüşümcü liderliğin etik ve normatif boyutunu ön plana çıkarması açısından önem taşımaktadır.

<sup>168</sup> Bass, “**From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision**”, p. 22.

<sup>169</sup> Yasemin Tekin, “**Modern Bir Liderlik Yaklaşımı Vizyoner Liderlik**” (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), s. 27.

<sup>170</sup> Cem Ertürk, s.85.

#### 2.3.4.2.4. Bireyselleştirilmiş İlgı (Individualized Consideration)

Bireyselleştirilmiş ilgi; liderin, izleyicilerin istek ve ihtiyaçlarına özel olarak ilgi göstermesi ve onlarla bireysel olarak ilgilenmesi ile meydana gelir. Bu boyutta dönüşümcü lider, her bir izleyici ile mümkün olduğunca ayrı ayrı ilgilenir ve örgütsel çıkarlar doğrultusunda onların mesleki gelişimlerini destekler.

Bireyselleştirilmiş ilginin amacı, izleyicilerin ihtiyaçlarını ve üstün yönlerini ortaya çıkarmaktır. Lider, bu bilgileri kullanarak izleyicilerin potansiyellerini yüksek seviyeye çıkarma ve kendi gelişimleri için sorumluluk alma konularında gelişmeleri için yardımcı olur<sup>171</sup>.

#### 2.3.4.3. Stratejik Liderlik

Strateji kavramı, yüzyıllardır kullanılan ve daha çok askeri alanda hakim olan bir kavramdır. Etimolojik kökeni eski Yunanca'ya dayanan strateji kelime anlamı itibariyle “sevk etmek, yöneltme, gönderme, gütme” anlamlarını taşımaktadır. Günümüzdeki sözlük anlamı ise “önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol”<sup>172</sup> olarak ifade edilmektedir. Yönetim bilimi açısından strateji kavramı ise “organizasyonun uzun vadeli hedeflerini belirlemesi ve bu hedeflere ulaşabilmek için ihtiyaç duyulan kaynakları tahsis ederek uygun faaliyet programlarını hazırlama”<sup>173</sup> anlamını taşımaktadır.

Stratejik liderlik geleceğe ait bir vizyon geliştirip şirketin yönünü belirleme ve bu yöne doğru organizasyon çalışanlarını motive etme sürecidir. Stratejik liderlik, bir organizasyondaki yöneticilerin yetkinliklerini ve bu yetkinliklerin organizasyonun getirilerini nasıl etkilediği üzerinde durur. Stratejik liderlik terimi

<sup>171</sup> Gökçen Dümen, “Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Personelin İş Tatminine Etkisi ve Bir Askeri Birlikte Uygulama Çalışması” (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), s.78.

<sup>172</sup> Türk Dil Kurumu, **Büyük Türkçe Sözlük**, <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=strateji&ayn=tam> (21.01.2010).

<sup>173</sup> Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 7. Baskı, İstanbul: BetaYayıncılık, 2004, s. 18.

genel bir işletmenin yönetimini sadece küçük bir birim olarak değil karar verme sorumluluklarını da içine alarak ifade eder<sup>174</sup>.

Stratejik liderlik, stratejik değişimlerin gerekli olduğu durumlarda, değişimi öngörmek, tasarlamak, geçişte esnekliği sağlamak ve diğerlerini bu geçiş sürecinde güçlendirmektir. Yapısı gereği çok fonksiyonlu olan stratejik liderlik, başkaları aracılığı ile değişimi sağlamak, bütün kuruluşu bir değişim sürecine sokabilmek, fonksiyonel ufukların ötesine geçebilmek potansiyelini yaratmaktır. Günümüzdeki sosyal ve teknolojik değişimlerin hızı nedeni ile stratejik liderler belirsizlik ortamlarında insan doğası ile nasıl ilgileneceklerini de bilmek durumundadırlar<sup>175</sup>.

Stratejik liderlik, örgütün amaçlarını ve yeteneklerini içeren bir bütün olarak, örgütün bilinen ve bilinmeyen gerçeklik ve olasılıklarla mücadele etmesinde devamlılık ve bütünlüğü sağlamak için temel değer ve kimliğini yeniden doğrulayarak, geçmiş, bugün ve gelecek arasında bir köprü inşa eder. Stratejik liderlik, fırsat ve tehditleri karşılamada örgütün insan, yapısal ve sosyal sermaye yeteneklerine odaklanır ve bunları geliştirir. Bu çerçevede stratejik liderlik, çevresel kaos ve belirsizliğe anlam vererek örgütü geliştiren ve yenileştiren bir yol haritası ve vizyon sağlar<sup>176</sup>.

Stratejik lider, organizasyonun stratejisini oluşturma, uygulama ve değerlendirmesini kapsayan yönetim sürecinden birinci derecede sorumludur. Literatürde genel anlamda üç farklı stratejik modeli ve bunun paralelinde üç farklı liderlik davranışı yer almaktadır. Bunları girişimcilik modeli, uyum sağlama modeli ve planlama modeli olarak sıralamak mümkündür.

**(1) Girişimcilik Modeli:** Bu modelde sözü edilen lider organizasyonun kurucusu durumundadır. Güçlü bir bağımsızlık eğilimi içerisindedir. Yeni doğacak fırsatlar üzerinde yoğunlaşır. Bu tarz liderlerin bulunduğu

<sup>174</sup> Tiryaki, s. 54.

<sup>175</sup> Kutlu Merih, “Etkin Stratejik Liderlik Uygulamaları”, <http://www.eylem.com/strateji/wstralider.htm> (25.04.2010).

<sup>176</sup> Orçun Sütçü, “Stratejik Liderlik” (Basılmamış Yüksek Lisans Projesi Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), s. 55.



organizasyonlarda güç merkezileşmiştir ve pek çok stratejik karar liderin sezgileriyle verilir.

- (2) **Uyum Sağlama Modeli:** Bu modelde merkezi güç kaynağı yoktur. Yönetim farklı güçler arasında denge kurmaya çalışan karma bir yapıya sahiptir. Lider genellikle risk ve sorumluluk almaktan kaçınır şekilde kararlar alır.
- (3) **Planlama Modeli:** Bu modelde lider, yönetim biliminin profesyonel uygulayıcısıdır. Kararlarını sistematik ve yönetim biliminin öngördüğü teknikleri uygulayarak alır. Organizasyon işleyişinde süreç daima sistematik, analize dayalı ve yapısalıdır.

Bu liderlik tarzlarından hangisinin daha etkili olduğuna dair kesin bir sonuç bulunmamaktadır. Durgunluk, rekabet, çevrenin niteliği, liderin kişisel özellikleri gibi pek çok özellik liderlik modelini etkilemektedir. Ancak gerçek anlamda stratejik lider kavramının karşılığını planlama modelinde belirtilen sistematik ve analizci liderin verdiğini de söylemek mümkündür.

## 2.4. LİDER DAVRANIŞLARI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Lider kavramının en genel anlamda; “grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimse”<sup>177</sup> olan tanımı dikkatlice incelendiğinde yöneticilerin ve sergiledikleri davranış modellerinin çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları üzerinde etkili olabileceği açık bir şekilde görülmektedir.

Örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkinin odağını örgütsel bağlılık oluşturur. Örgütlerin günümüzde içerisinde bulunduğu şiddetli rekabet, verimsizlik gibi pek çok problemin çözümünde çalışanların bağlılık seviyelerini arttırmak kilit rolü oynamaktadır. Günümüz örgütleri bağlılığı yüksek çalışanlara her zamankinden fazla

<sup>177</sup> Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, 4. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 1998, s.390.

ihtiyaç duymaktadırlar. Bu bağlam da bağlılık olgusunu arttırma sürecinde, bağlılık ile etkileşim içerisinde bulunan faktörleri irdelemek önemlidir.

Liderlik davranışları ve yönetsel faktörler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için literatürde pek çok çalışma mevcuttur. Genel olarak çalışma ortamındaki bürokratik yönetim tarzının çoğunlukla olumsuz işgören bağlılığına yol açarken, katılımcı ve yapıcı yönetim tarzının işgören katılımını ve bağlılığını arttırdığı gözlemlenmiştir.<sup>178</sup>

Benkhoff (1997) yaptığı araştırma sonucunda, üstlerini rekabetçi, güvenilir, etkin ve olumlu yönetim tarzına sahip bireyler olarak gören çalışanların, önemli oranda örgütsel değerleri paylaştıklarını ve buldukları örgütün bir üyesi olmaktan gurur duyduklarını ortaya çıkarmıştır.

Blau (1985) ise, katılımcı ve göz önünde bulundurucu bir liderlik tarzının, yapısal liderlik tarzına oranla çalışanların bağlılığı üzerinde daha fazla etkisi olduğunu ortaya çıkarmış ve bu görüş Williams ve Hazer (1996)'in çalışmalarıyla doğrulanmıştır.

Organizasyonların yaşamında kilit fonksiyonu üstlenen liderlerin, birey veya grup görev ve sorumluluklarını formalize eden, amaçları belirgin kılan ve örgüt üyeleri arasındaki ilişkileri tanımlayan tarzda davranışlar sergilemeleri örgütsel bağlılığın tüm üyeler için sağlanması açısından büyük önem taşımaktadır. Lider davranışlarındaki diğer önemli bir boyut ise, cezalandırıcı bir tutumdan ziyade olumlu destek veren bir tutumun sergilenmesidir. Destekleyici bir tutum, örgütsel bağlılık yaratmada önemli etkilere sahiptir.<sup>179</sup>

Liderlerin çalışanların ihtiyaçlarına karşı duyarlı olması da örgütsel bağlılıkla ilintili bir diğer unsurdur. İhtiyaçlarında tatmin olan birey, liderine ve üyesi

<sup>178</sup> Gavin Dick, Beverly Metcalfe, “**Managerial Factors and Organizational Commitment A Comperative Study of Police Officers and Civilian Staff**”, *The International Journal of Public Management*, Vol. 14, No. 2 (2001), p. 114.

<sup>179</sup> Cengiz, s. 70.

olduğu örgüte karşı kendisini borçlu hisseder, minnettar olur ve yüksek seviyede duygusal bağlılık sergiler.

Herkes tarafından paylaşılan ortak amaç ve vizyon oluşturma ile ilgili bir örgütsel iklim, örgütsel bağlılığı arttırmada şüphesiz olumlu bir sonuç vermektedir. Yönetim ve liderlik stili, çalışanların kararlara katılımını sağlaması açısından da örgütsel bağlılıkla ilintilidir. Esnek ve katılımcı yönetim ve liderlik tarzı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken, otokratik yönetim tarzı katılımı engelleyerek bağlılık duygusunu zedeleyebilmektedir.<sup>180</sup>

Liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık arasındaki korelasyon, çalışmanın temelini oluşturduğundan, liderlik davranışları, ve bağlılık ilişkileri üçüncü bölümde, yapılan araştırma sonuçları da göz önünde bulundurularak daha kapsamlı bir biçimde ele alınacaktır.

---

<sup>180</sup> Samadov, s. 103.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Örgütsel bağlılık kavramı, çalışanların işyerlerindeki verimlilikleri ve işyerlerinden ayrılma niyetleri gibi örgütlerin bütünü için hayati önem taşıyan konularda etkin bir unsur olması sebebiyle yönetim bilimi içerisinde önemli bir yer tutmaktadır. Literatüre göz atıldığında, örgütsel bağlılığın özellikle 70’li yıllardan itibaren son kırk yıldır dünya çapında pek çok araştırmacı tarafından bağımlı veya bağımsız değişken olarak ele alınarak çeşitli örgütsel değişkenler ile birlikte incelendiği görülmektedir. (Porter, Steers, & Mowday, 1974; Angle & Perry, 1981; Wiener, 1982; Koch & Steers, 1978; Randall, 1987; Newton & Shore, 1992; Cortez, 2008 vb.).

Liderlik kavramı ise yönetim bilimi içerisinde popülaritesini tüm zamanlarda korumuş bir kavram olmuştur. Lider davranışı konusunda ortaya konan ilk yaklaşımlardan günümüze en doğru lider davranış tarzını bulmaya yönelik binlerce çalışma yapılmış ve bunun paralelinde farklı liderlik tanımlamaları ve davranış boyutları geliştirilmiştir. Yöneticilerin liderlik nitelikleri ve paralelinde astlarına yansıttıkları lider tipleri de yine pek çok değişken ile incelenmiş ve pek çok sonuca ulaşılmıştır.

Tüm bu çalışmalar incelendiğinde, özellikle çalışanların örgütsel bağlılıkları ile yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranış tipleri arasındaki ilişkiyi irdeleyen araştırma sayısının diğerlerine oranla oldukça az sayıda olduğu dikkat çekmektedir. Bu bağlamda; temel lider davranış tiplerinin örgütü oluşturan ve örgüt için en değerli faktör olan bireyler üzerinde doğrudan etkili olup olmadığı, etkili ise ne derecede etkili olduğu; aynı zamanda liderin benimsediği davranış boyutları ile bireylerin örgüt için duydukları bağlılık duyguları, örgüt üyeliklerini devam ettirme niyetleri ve iş performansları arasındaki bağıntıları irdelemek bu araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır.

### 3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Bu kısımda araştırma kapsamında ele alınan evren ve örneklem, araştırmanın ön kabulleri, sınırlılıklar, araştırma hipotezleri ve değişkenleri ele alınmıştır.

#### 3.2.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini bir kamu kuruluşunun Malatya biriminde görev yapan yaklaşık 450 çalışanı oluşturmaktadır. Kurum yetkilileri ile araştırma izni için yapılan görüşme ve yazışmalar neticesinde uygulama için gerekli izin alınmış ancak kurum yetkilileri tarafından kurumun isminin gizli tutulması istendiğinden kurum kimliği çalışma içerisinde açıklanmamıştır.

Araştırma örnekleme ise, yukarıda belirtilen 450 çalışan içerisinde ana kütleyi en iyi şekilde temsil ettiğine inanılan, örnekleme (random) metodu ile seçilmiş çeşitli birim ve pozisyonlardaki 188 kurum çalışanından oluşmuştur. Uygulama bu çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir.

#### 3.2.2. Ön Kabuller

Bilimsel araştırmalarda bazı konuların ayrıca kanıtlanmasına gerek görülmeden doğru olarak kabul edilmesi gerekebilir. Araştırma sürecinde doğru olduğu kabul edilen ön kabuller şunlardır;

- Uygulama yapılan çalışanlar, yöneticilerinin davranışları ve kendi örgütsel bağlılıkları hakkındaki anket sorularına objektif ve gerçek düşüncelerini yansıtan yanıtlar vermişlerdir.
- Verilerin toplandığı örneklem, evreni temsil edebilir niteliktedir.
- Kullanılan veri toplama araçları (Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği) araştırma amaçlarına uygun verilerin toplanabilmesi için gereken şartları tam olarak taşımaktadır.

### 3.2.3. Sınırlılıklar

Araştırma sürecinde mevcut sınırlılıkların açık bir şekilde belirtilmesi, bulguların gerçekçi ve uygun şekilde yorumlanabilmesi açısından önem taşımaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen bulguların değerlendirilmesinde göz önünde bulundurulması gereken sınırlılıklar şunlardır;

- Araştırma sonucunda elde edilen bulgular yalnızca bir kamu kuruluşunun Malatya ili içerisinde görev yapan çalışanların, kendi orta kademe yöneticilerini değerlendirmeleri sonucunda elde edilmiştir.
- Araştırma yapılan kurum adı, kurum yetkililerinin bu konuda izin vermemesinden dolayı belirtilememiştir.
- Araştırma, kamu hizmeti veren bir kurumun çalışanları üzerinde yapıldığından ve kurum içerisinde belirgin bir hiyerarşik yapı mevcut olduğundan, çalışma sonuçlarının özel sektör çalışanları üzerinde yapılacak bir çalışma ile çeşitli farklılıklar göstermesi mümkündür.
- Örgütsel bağlılık ve lider davranışlarını betimleme konularının bireylerin kişisel algılamalarıyla ilgili sübjektif konular olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.
- Araştırmada elde edilen veriler, kullanılan veri toplama araçları ve deneklerin bu araçlarda sorulan sorulara verdikleri yanıtlar ile sınırlıdır.
- Araştırma, yukarıda bahsi geçen kamu kuruluşunun 2010 yılı içerisinde Malatya ilinde görev yapan personeli ile sınırlıdır.

### 3.2.4. Hipotezler

Bilimsel araştırma yönteminde hipotez, olaylar arasında ilişkiler kurmak ve olayları bir nedene bağlamak üzere tasarlanan ve geçerli sayılan bir önermedir. Hipotezleri test etme sürecinde öncelikle null hipotezini (istatistiksel hipotez) ve araştırma hipotezinin (alternatif hipotez) oluşturulması gerekir. Null hipotezi ( $H_0$ ), değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin ya da farkın olmadığını ileri sürer. Araştırma hipotezi ise ( $H_1$ ), değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin ya da farkın

mevcudiyetini savunur<sup>181</sup>. Araştırma amacı doğrultusunda doğrulukları sınanacak hipotezler şunlardır;

- **H<sub>0</sub>**: Yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında doğrusal bir ilişki yoktur.
- **H<sub>1</sub>**: Yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında doğrusal bir ilişki mevcuttur.
- **H<sub>2</sub>**: Yöneticilerin “insana yönelik (Employee Oriented)” liderlik davranışını benimsemeleri ile çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur.
- **H<sub>3</sub>**: Yöneticilerin “işe/yapıya yönelik (Task Oriented)” liderlik davranışını benimsemeleri ile çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur.
- **H<sub>4</sub>**: Yöneticilerin sergilediği insana yönelik davranış; çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını, işe/yapıya yönelik davranışa oranla görece olarak daha fazla etkilemektedir.
- **H<sub>5</sub>**: Yöneticilerin sergilediği işe/yapıya yönelik davranış; çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını, insan odaklı davranışa oranla görece olarak daha fazla etkilemektedir.

Bu hipotezleri test etmek için belirlenen değişkenler ise şunlardır;

**Bağımlı Değişken** : Çalışanların örgütsel bağlılık seviyeleri

**Bağımsız Değişkenler** : Yöneticilerin personel odaklı liderlik davranışları

Yöneticilerin işe/yapıya yönelik liderlik davranışları

---

<sup>181</sup> Şener Büyüköztürk, **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, 11. Baskı, Ankara: Pegem Yayıncılık, 2010, s.6.

### 3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bilim ve yöntem kavramları, birbirini tamamlayan bir bütündür. Bilimsel araştırmaların temel amacı mevcut sorunu ya da varsayımları sistemleştirilmiş ve sınıflandırılmış bilimsel bilgilere dayanarak çözüme kavuşturmak veya doğruluğunu test etmektir. Bu bağlamda yöntem, bu amaçlara ulaşmak için belli kurallara dayanarak izlenen yolu ifade etmektedir. Bu kısımda, araştırma sürecinde veri toplanması ve bu verilerin hangi bilimsel yöntemlerle incelendiği konularına kısaca değinilmiştir.

#### 3.3.1. Verilerin Toplanması

Araştırmada hipotezlerin testi maksadı ile kullanılan verilerin toplanması için yüz yüze anket metodu uygulanmıştır. Anket çalışmasının uygulanabilmesi için gerekli izinlerin alınmasını takiben farklı birimlerden ve statülerden 10 çalışan seçilmiş ve anket sorularının uygun düzenlenmiş olduğunu ve anlaşılabilirliğini test etmek için bu çalışanlar üzerinde pilot çalışma yapılmıştır. Ön çalışma neticesinde çalışmaya katılanlarında görüşleri alınarak anket formlarına son hali verilmiştir.

Son hali verilen anket formları kamu kuruluşunun 210 çalışanına 15 günlük süre içerisinde gruplar halinde uygulanmıştır. Anket formunun ön kısmında bulunan açıklamalara ilave olarak, araştırmacı tarafından katılımcılara verecekleri cevaplarda objektif davranmalarının çalışmanın başarısı açısından önemi vurgulanmış ve yöneticileri hakkında yapacakları değerlendirmelerde birim amirlerinin davranışlarını göz önünde bulundurmaları istenmiştir.

Anket uygulamaları sırasında katılımcıların davranışlarını değerlendirdiği yöneticilerin ortamda bulunmamaları sağlanmış, ayrıca verecekleri yanıtların yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacağı hatırlatılarak formlara kimliklerini ortaya çıkaracak herhangi bir ibare eklememeleri istenmiştir.



### 3.3.2. Veri Toplama Araçları

Yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkileri hakkında belirlenmiş hipotezleri test etmek amacıyla üç bölümden ve toplam 61 sorudan oluşan bir anket formu hazırlanmıştır. Anket formunun içeriği şu şekildedir:

- Çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular (6 adet),
- Çalışanların buldukları örgüte olan bağlılıklarını ölçmeye yönelik sorular (15 adet),
- Çalışanların, bağlı buldukları birim yöneticilerinin davranışlarını değerlendirdikleri sorular (40 adet).

Çalışanların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, şu an buldukları kurumdaki çalışma süreleri ve son olarak toplam meslek hayatı süreleri sorulmuştur. Demografik özellikler, çalışanların örgütsel bağlılıklarının değerlendirilmesinde belirleyici özellik taşıyabilmesi nedeniyle önem taşımaktadır.

Çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerini ölçebilmek maksadı ile “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” (Organizational Commitment Questionnaire – OCQ ) kullanılmıştır. Ölçek, Lyman W. Porter, Richard M. Steers, Richard T. Mowday tarafından 1974 yılında geliştirilmiştir. 15 sorudan oluşan ölçek; bağlılığı, bireyin örgütte kalma isteği, örgüt başarısı için çaba göstermesi, örgütün amaç ve değerlerine inanması ve onları benimsemesi faktörlerine yönelik sorular ile değerlendirmektedir. Her katılımcının bağlılık seviyesi ise ölçeğe verdiği cevaplardan elde ettiği toplam puan ortalaması (mean) ile tespit edilmiştir.<sup>182</sup>

Örgütsel bağlılık ölçeği, katılımcı çalışanların örgütlerine olan bağlılık seviyelerini açıkça ortaya koyabilmesi, uluslararası literatürde pek çok araştırmacı tarafından güvenilirliğinin test edilmiş olması ve araştırmanın amacına uygunluğu

<sup>182</sup> Lyman W. Porter ve diğerleri, “**Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians**”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, No. 5, (1974), p. 605.

açısından birçok ölçek içerisinde seçilmiş ve araştırmacı tarafından Türkçeye çevrilerek kullanılmıştır. Kullanım öncesi, ölçeği hazırlayan araştırmacılardan Lyman W. Porter ile temas kurulmuş ve kullanım için gerekli izin alınmıştır.

Örgüte bağlılık ölçeğinde bulunan 15 sorunun 6 tanesi katılımcının yanıt tutarlılığını (response set bias) test edebilmek amacıyla ters tasarlanmış ve buna göre puanlanmıştır. Orijinalinde cevap şıkları için 7’li likert ölçeği kullanılan anket, anlaşılabilirliği arttırmak amacı ile bu çalışmada 5’li likert ölçeği kullanılarak hazırlanmıştır. Likert ölçeği şu yanıtları içermektedir;

- Kesinlikle katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Kararsızım
- Katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

Çalışanların, bağlı oldukları birim yöneticilerinin davranışlarını değerlendirmeleri için ise Lider Davranışlarını Betimleme Ölçeği ( Leader Behavior Description Questionnaire – LBDQ ) kullanılmıştır. Ölçek, ilk olarak Ohio Eyalet Üniversitesinde yürütülen liderlik çalışmaları içerisinde 1957 yılında Hemphill ve Coons tarafından geliştirilmiştir<sup>183</sup>. Lider Davranışlarını Betimleme Ölçeği günümüze kadar pek çok araştırmacı tarafından kullanılmış ve güvenilirliği kanıtlanmış bir ölçek olması açısından araştırmacı tarafından tercih edilmiştir. 40 sorudan oluşan ölçek; çalışanların bakış açısıyla, yöneticilerinin ortaya koyduğu liderlik davranışlarını nitelendirmelerini sağlamayı amaçlamaktadır.

Ölçek, lider davranışını “personel odaklı (employee oriented)” ve “işe/yapıya odaklı (task oriented)” olarak iki ana faktör içerisinde değerlendirebilmektedir. Her bir faktör için özel olarak tasarlanan 15’er soru

---

<sup>183</sup> Andrew W. Halpin, “**Manual for The Leader Behavior Description Questionnaire**”, The Ohio State University Fisher College of Business Web Sayfası, <https://fisher.osu.edu/offices/fiscal/lbdq/> (15.09.2009).

bulumakla birlikte anketin yanıt tutarlılığını test edebilmek için 10 adet ters tasarlanmış soru mevcuttur. Cevap şıkları için 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Bunlar;

- Daima
- Sık Sık
- Bazen
- Nadiren
- Asla

olarak belirlenmiştir. Anket formu araştırmacı tarafından Türkçeye çevrilmiş ve orjinaline sadık kalınarak uygulanmıştır.

### **3.3.3. Veri Analiz Yöntemi**

Araştırma sürecinde toplam 210 çalışana anket uygulaması yapılmış, bunlar içerisinde uygun olmayan ya da teslim alınamayanlar çıkartıldığında toplam 188 adet anket (%88,5) araştırma kapsamına alınarak değerlendirmeleri yapılmıştır.

Toplanan verilerin analizi, SPSS 16.0 for Windows (Statistical Package for Social Sciences) programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Analizlerde kullanılan istatistiksel yöntemler ise sırasıyla güvenilirlik analizi, frekans analizleri, her değişken için ayrı ortalama ve standart sapmaların belirlenmesi ve regresyon analizi ile değişkenler arasındaki bağıntıların incelenmesi neticesinde hipotezlerin denenmesi şeklindedir. Aşağıda bu istatistiksel yöntemler ve araştırma içerisinde kullanımları hakkında kısaca bilgi verilmiştir.

#### **3.3.3.1. Güvenilirlik Analizi**

Güvenilirliği kısaca bireylerin test maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlamak mümkündür. Güvenilirlik, testin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir<sup>184</sup>. Diğer bir deyişle; bir ölçme

---

<sup>184</sup> Büyüköztürk, s.170.

aracında mevcut tüm soruların tutarlılığını ve ölçümdeki homojenliği ortaya koyan bir ön analiz olarak kullanılır.

Güvenilirlik analizinin özünde güvenilirlik katsayılarının hesaplanması ve yorumlanması yatar. Bu amaçla pek çok yöntem geliştirilmiş olmakla birlikte sıklıkla kullanılan ve bu araştırma içerisinde de tercih edilen yöntem Cronbach Alpha katsayısıdır. Cronbach Alpha, istatistik temelleri tutarlı ve tüm soruların dikkate alınarak hesaplanışından dolayı genel güvenilirlik yapısını en iyi yansıtan katsayıdır<sup>185</sup>. Değerlendirme şu şekilde yapılır<sup>186</sup>:

***Cronbach Alpha ;***

**0-0,4** Güvenilir Değil      **0,4-0,6** Düşük Güvenilirlik

**0,6-0,8** Oldukça Güvenilir      **0.8-1,0** Yüksek Güvenilirlik

### **3.3.3.2. Frekans Tablolarının Oluşturulması**

Frekans dağılımı; bir ya da bir çok değişkene ait değerlerin ya da puanların dağılımına ait özellikleri betimlemek amacıyla verileri sayı ve yüzde olarak verir<sup>187</sup>. Frekans tabloları, verilerin anlaşılabilirliğinin sağlanması açısından önemlidir. Her sınıfa veya gruba düşen gözlem sayısı o sınıfın veya grubun frekansını meydana getirir. Frekans tabloları kullanılarak, sınıfların ya da grupların genel dağılım ve yayılım biçimi sezgilenmeye çalışılır. Frekansların anlamlı olabilmesi için toplam frekansın  $n > 30$  olması gerekmektedir.

### **3.3.3.3. Regresyon Analizi**

Değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi, değişkenlerin ölçme yapısına, dağılımın özelliklerine, aralarındaki ilişkinin doğrusal olup olmamasına, değişken

<sup>185</sup> Kazım Özdamar, **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi**, Genişletilmiş 5. Baskı, Eskişehir: Kaan Kitabevi, 2004, s. 662.

<sup>186</sup> Reha Alpar, **Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlere Giriş**, 2. Basım, Ankara: Nobel Yayınları, 2003, s. 375.

<sup>187</sup> Büyüköztürk, s. 21.

sayısına ve kontrol durumuna bağılı olarak farklı istatistiksel teknikler kullanmayı gerektirir<sup>188</sup>. Regresyon analizi, aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken, diğerlerinin bağımsız değişkenler olarak ayrımı ile aralarındaki ilişkinin bir matematiksel eşitlik ile anlatılması sürecini ifade eder. Bağımlı değişken (Y), araştırmacının manipüle edemediği, bağımsız değişkene bağılı olarak ortaya çıkan ve araştırmanın sonucu durumunda olan değişken, bağımsız değişken (X) ise, araştırmacının manipüle edebildiği, ilgisini yoğunlaştırdığı nicel ya da nitel olabilen değişkendir<sup>189</sup>.

Bağımlı değişkeni tek bir bağımsız değişkenin etkilemesi çok nadir görülen bir durumdur. Özellikle sosyal bilimlerde çoğu zaman birden fazla bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkili oldukları görülmektedir. Birden fazla bağımsız değişken ile bir bağımlı değişken arasındaki ilişkiler “çoklu doğrusal regresyon analizi” (multiple linear regression analysis) ile incelenebilmektedir.

Çoklu doğrusal regresyon analizi sürecinde öncelikle bağımsız değişkenlerin ayrı ayrı bağımlı değişken ile ilişkilerinin varlığını incelemek gereklidir. Bunun için bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki korelasyonların tespiti önem taşır. Değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini, miktarını ya da yönünü açıklamak için pearson korelasyon katsayısı kullanılır. Pearson korelasyon katsayısı, iki değişkeninde sürekli olmasını ve değişkenlerin birlikte normal dağılım göstermesini gerektirmektedir. Hesaplanan Pearson korelasyon katsayısı, değişkenler arasındaki bağıntının kuvvetinin, yönünün ve istatistiksel anlamlılığının yorumlanmasına olanak verir. Pearson korelasyon katsayısının 1,00 olması mükemmel bir pozitif ilişkiyi, -1,00 olması mükemmel negatif bir ilişkiyi, 0,00 olması ise ilişkinin olmadığını gösterir. Pearson korelasyon katsayısına göre belirlenen değişken bağıntı kuvvetleri için değerlendirme ise şu şekilde yapılır<sup>190</sup>:

<sup>188</sup> Büyüköztürk, s. 31.

<sup>189</sup> Büyüköztürk, s. 31.

<sup>190</sup> Kenan Köse, “**Korelasyon ve Regresyon Analizi**”, [http://www.toraks.org.tr/mse-ppt-pdf/Kenan\\_KOSE3.pdf](http://www.toraks.org.tr/mse-ppt-pdf/Kenan_KOSE3.pdf) (05.04.2010).

***Pearson Korelasyon Katsayısı ;***

**0,00-0,25** Çok zayıf ilişki      **0,26-0,49** Zayıf ilişki      **0,50-0,69** Orta Seviye İlişki  
**0,70-0,89** Yüksek Seviye İlişki      **0,90-1,00** Çok Yüksek Seviye İlişki

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki ortak etkisi  $R^2$  ile incelenir. Bu değer, tüm değişkenlerin birlikte bağımlı değişken (Y) de açıkladıkları varyans oranını verir. Farklı ölçme birimleri ve varyanslara sahip bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkene ilişkin görece önem sıralarını yorumlamada ise regresyon analizinde elde edilen beta değerleri işaretlerine bakılmaksızın incelenir. En yüksek beta değerine sahip değişken, görece olarak en önemli yordayıcı kabul edilir.

### **3.4. BULGULAR VE YORUMLANMASI**

Bu kısımda araştırmanın veri analizi sürecinde kullanılan istatistiksel yöntemlerden elde edilen veriler ve bu verilerin yorumlanmasına yer verilmiştir. Öncelikle çalışmanın güvenilirlik analizi yapılmış, sonrasında sırasıyla demografik bulgular ve her iki ölçekten elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir.

#### **3.4.1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Araştırmada kullanılan Örgütsel Bağlılık ve Lider Davranışlarını Betimleme Ölçekleri ayrı ayrı güvenilirlik analizine tabi tutulmuş, sonuçlar değerlendirilmiş ve güvenilirliği düşüren sorular ölçekler içerisinde çıkarılarak araştırmanın güvenilirliği arttırılmıştır.

**Tablo 3.1:** Toplam Güvenilirlik İstatistiği

<i>Madde (Soru) Sayısı</i>	<i>Sayı (N)</i>	<i>Cronbach Alpha (<math>\alpha</math>)</i>
53	188	0,975

Tablo 3.1’de görüldüğü gibi güvenilirliği düşüren her iki ölçekteki birer anket sorusu çıkarıldıktan sonra araştırma için hazırlanan anket formunun bütünü değerlendirildiğinde çalışmanın güvenilirliği için Cronbach Alpha katsayısı

$\alpha = 0,975$  bulunmuştur. Bu sonuç, çalışmanın “*Yüksek Güvenilirlik*” seviyesinde olduğunu göstermektedir. Ölçeklerin ayrıntılı güvenilirlik analizi sonuçları aşağıda sıralanmıştır.

### 3.4.1.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi

**Tablo 3.2:** Örgütsel Bağlılık Güvenilirlik İstatistiği

<i>Madde (Soru) Sayısı</i>	<i>Sayı (N)</i>	<i>Cronbach Alpha (<math>\alpha</math>)</i>
14	188	0,885

Tablo 3.2’de görüldüğü gibi, Örgütsel Bağlılık Ölçeği içerisinde mevcut 15 soruya yönelik yapılan güvenilirlik analizinin sonucunda Cronbach Alpha katsayısı  $\alpha = 0,885$  olarak hesaplanmıştır. Buna göre ölçek sonuçlarının “*Yüksek Güvenilirlik*” seviyesinde olduğu sonucuna varılmıştır.

**Tablo 3.3:** Örgütsel Bağlılık Madde-Toplam İstatistiği

	<i>Madde Silindiğinde Ortalama Ölçkleme</i>	<i>Madde Silindiğinde Varyans Ölçkleme</i>	<i>Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu</i>	<i>Madde Silindiğinde Cronbach Alpha</i>
ÖB1	49,1862	83,104	,410	,884
ÖB2	49,6170	78,676	,560	,878
ÖB3	50,0000	76,043	,470	,884
ÖB4	49,4734	80,507	,431	,883
ÖB5	49,7926	77,491	,584	,877
ÖB6	49,3883	79,330	,564	,878
ÖB8	50,0053	73,930	,675	,872
ÖB9	50,8085	74,797	,546	,879
ÖB10	49,7979	74,077	,742	,869
ÖB11	50,5000	73,053	,641	,874
ÖB12	50,4681	75,662	,553	,878
ÖB13	49,2500	80,477	,577	,878
ÖB14	50,3245	73,803	,597	,876
ÖB15	49,6543	77,115	,590	,876

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin “madde toplam istatistiği” ise Tablo 3.3’te görüldüğü gibidir. Soru ile bütün arasındaki korelasyonların negatif olmaması güvenilirliği düşürmesi açısından önemlidir. İlk değerlendirmede  $\alpha = 0,866$  olarak tespit edilmiş ve burada rapor edilmeyen madde toplam istatistiğinin ilk hali incelendiğinde anketin 7. sorusu çıkarıldığında  $\alpha = 0,885$ ’e yükseleceği ve güvenilirliğin artacağı görülmüş ve bu soru analizlerden çıkarılmıştır.

### 3.4.1.2. Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği içerisinde mevcut 40 soruya yönelik yapılan güvenilirlik analizinin sonucunda ise Cronbach Alpha katsayısı  $\alpha = 0,979$  olarak hesaplanmıştır. Buna göre Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği sonuçlarının da “*Yüksek Güvenilirlik*” seviyesinde olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 3.4:** Lider Davranışları Güvenilirlik İstatistiği

<i>Madde (Soru) Sayısı</i>	<i>Sayı (N)</i>	<i>Cronbach Alpha (<math>\alpha</math>)</i>
39	188	0,979

Bu ölçeğin ilk değerlendirmesinde de  $\alpha = 0,977$  olarak tespit edilmiş ve güvenilirliği düşürdüğü görülen 36. soru çıkarılarak  $\alpha = 0,979$  değerine ulaşılmıştır. Tablo 3.5, lider davranışları için belirlenen madde-toplam istatistiğinin son halini göstermektedir.



**Tablo 3.5:** Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği Madde-Toplam İstatistiği

	<i>Madde Silindiğinde Ortalama Ölçekleme</i>	<i>Madde Silindiğinde Varyans Ölçekleme</i>	<i>Düzeltilmiş Madde- Toplam Korelasyonu</i>	<i>Madde Silindiğinde Cronbach Alpha</i>
LD1	142,8191	1104,972	,792	,978
LD2	142,7819	1134,236	,485	,979
LD3	142,9043	1107,092	,771	,978
LD4	143,0691	1102,407	,795	,978
LD5	142,8883	1105,608	,791	,978
LD6	142,9734	1109,844	,741	,978
LD7	142,8989	1138,808	,339	,979
LD8	142,8830	1098,917	,837	,978
LD9	142,7021	1147,911	,321	,979
LD10	142,9149	1113,971	,737	,978
LD11	142,5532	1114,922	,781	,978
LD12	142,5160	1123,246	,640	,978
LD13	142,8298	1100,548	,849	,978
LD14	142,8777	1113,231	,727	,978
LD15	142,8191	1104,320	,789	,978
LD16	142,5691	1118,396	,763	,978
LD17	142,4734	1117,309	,766	,978
LD18	143,5691	1142,033	,333	,980
LD19	142,9043	1105,467	,822	,978
LD20	143,6809	1134,539	,440	,979
LD21	143,1117	1108,784	,821	,978
LD22	142,5479	1127,297	,660	,978
LD23	143,0000	1107,433	,758	,978
LD24	142,6383	1116,008	,791	,978
LD25	142,8245	1103,461	,858	,978
LD26	142,7553	1093,459	,864	,978
LD27	142,6064	1111,652	,811	,978
LD28	142,8404	1105,547	,732	,978
LD29	142,4362	1125,124	,739	,978
LD30	142,8138	1114,666	,682	,978
LD31	142,8404	1114,113	,715	,978
LD32	142,6596	1113,220	,778	,978
LD33	142,8085	1106,231	,808	,978
LD34	143,1117	1106,613	,819	,978
LD35	142,9894	1103,412	,853	,978
LD37	142,9840	1095,834	,856	,978
LD38	143,3989	1105,503	,727	,978
LD39	142,6968	1108,512	,847	,978
LD40	142,9574	1098,651	,868	,978

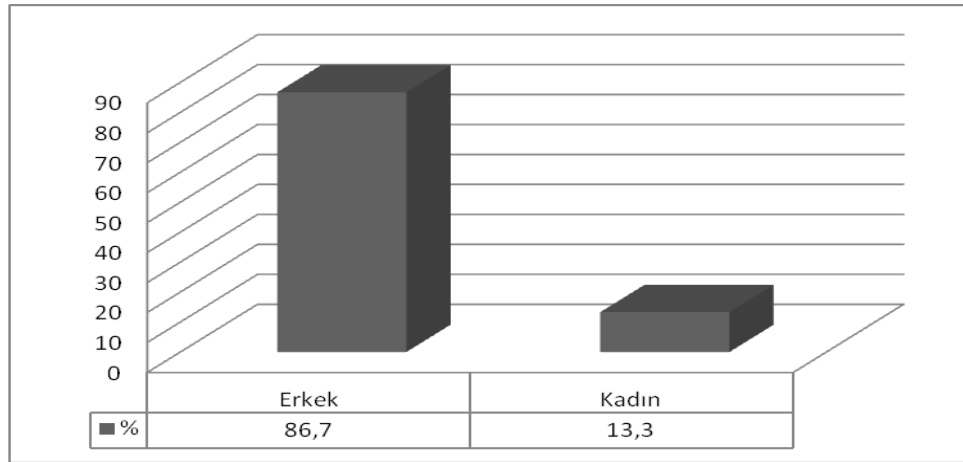
### 3.4.2. Demografik Bulgular

Bu bölümde örnekleme oluşturan bireylerin sırasıyla cinsiyet, yaş durumu, medeni durum, eğitim durumu, halen buldukları kurumdaki çalışma süreleri ve toplam meslek yaşam süreleri ile ilgili demografik değişkenlere ait frekans dağılımları tablolar halinde gösterilmiştir.

**Tablo 3.6:** Örneklemin Cinsiyete Göre Dağılımları

Değişken		n	%
Cinsiyet	Erkek	163	86,7
	Kadın	25	13,3
	Toplam	188	100

Tablo 3.6'ya bakıldığında örnekleme oluşturan kamu kurumunda çalışanların % 86,7 gibi büyük bir kısmını erkek çalışanların oluşturduğu görülmektedir. Bu sonuç, araştırma örnekleme içerisinde cinsiyet açısından büyük farklılık olduğunu göstermektedir.

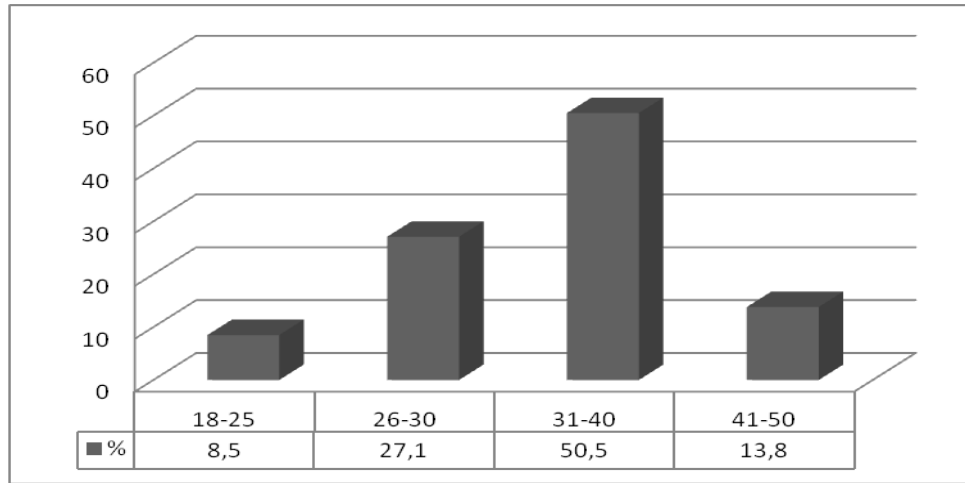


**Grafik 3.1:** Cinsiyet Grupları Frekans Dağılım Grafiği

**Tablo 3.7:** Örneklemin Yaşa Göre Dağılımları

Değişken		N	%
Yaş	18-25	16	8,5
	26-30	51	27,1
	31-40	95	50,5
	41-50	26	13,8
	Toplam	188	100

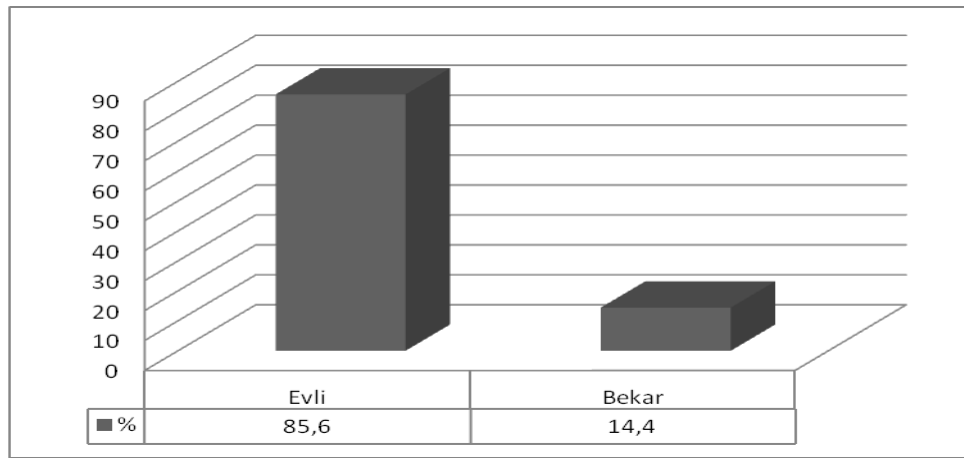
Araştırma örneklemini oluşturan 188 çalışanın yaklaşık yarısının 31-40 yaş grubundan meydana geldiği görülmektedir. Bunu %27,1 ile 26-30 yaş grubu, %13,8 ile 41-50 yaş grubu ve son olarak %8,5 ile 18-25 yaş grubu takip etmektedir. Örneklem yaş ortalamasının nispeten genç ve orta yaş grubundan meydana geldiğini söylemek mümkündür.

**Grafik 3.2:** Yaş Grupları Frekans Dağılım Grafiği

Tablo 3.8’de örneklemini oluşturan çalışanların medeni durumlarına ait bilgiler görülmektedir. Buna göre örneklemin büyük bir kısmının (%85,6) evli olduğu görülmüştür.

**Tablo 3.8:** Örneklemin Medeni Duruma Göre Dağılımları

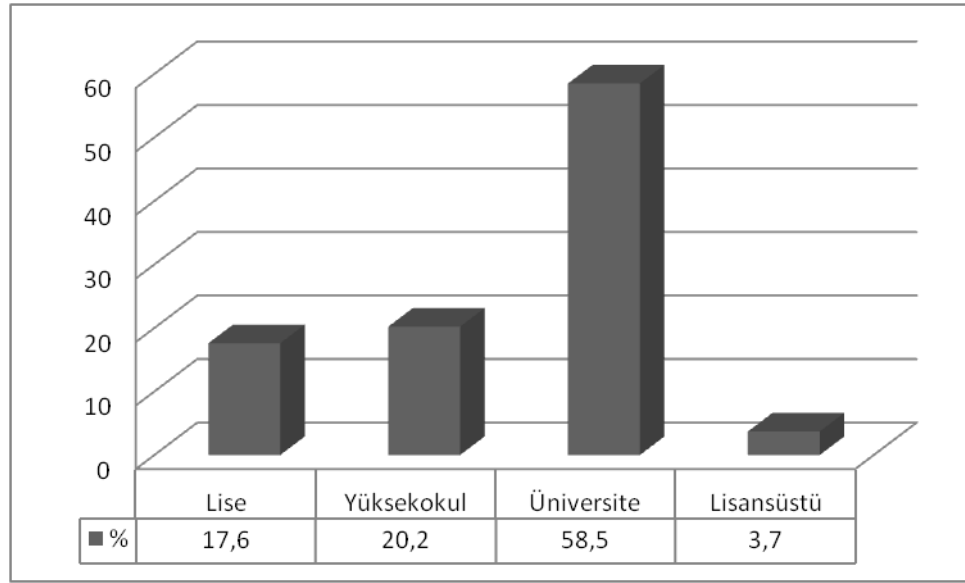
Değişken		n	%
Medeni Durum	Evli	161	85,6
	Bekar	27	14,4
	Toplam	188	100

**Grafik 3.3:** Medeni Durum Frekans Dağılım Grafiği

Eğitim durumları incelendiğinde, örnekleme oluşturan çalışanların yarısından fazlasının üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyinin yüksek oluşu, çalışanların iş olanaklarını arttırması ve lider davranışlarını daha bilinçli değerlendirebilme yönünden örgütsel bağlılık seviyelerini etkileyebilecek bir faktör olarak görülebilir.

**Tablo 3.9:** Örneklemin Eğitim Durumuna Göre Dağılımları

Değişken		N	%
Eğitim Durumunuz	Lise	33	17,6
	Yüksekokul	38	20,2
	Üniversite	110	58,5
	Lisansüstü	7	3,7
	Toplam	188	100

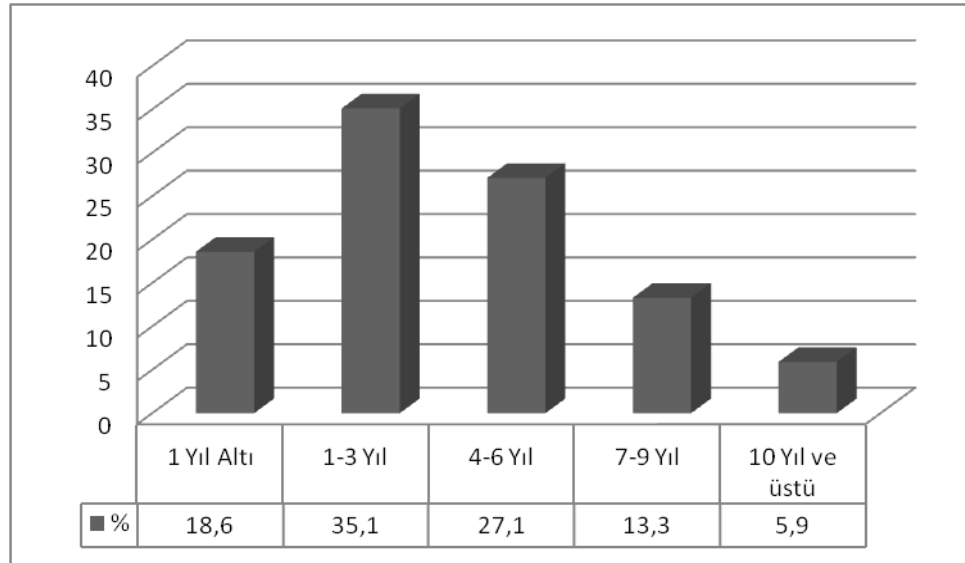


**Grafik 3.4:** Eğitim Durumu Frekans Dağılım Grafiği

Çalışma süresi (kıdem) örgütsel bağlılık konusunda yapılmış pek çok çalışma içerisinde bağımsız değişken olarak ele alınmış ve örgütteki çalışma süresinin özellikle duygusal bağlılık üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırma örneklemini bir kamu kurumu çalışanları oluşturduğundan, çalışanların çalıştıkları kurum birimleri belirli dönemlerde atama yolu ile değiştirilmektedir. Dolayısıyla örneklem içerisinde 10 yıl ve üstü çalışan oranı oldukça düşüktür. En büyük oranı ise %35,1 ile 1-3 yıl arası çalışanlar oluşturmaktadır.

**Tablo 3.10:** Örneklemin Çalışma Süresine Göre Dağılımları

Değişken	N	%	
Şu an bulunulan kurumdaki çalışma süresi	1 Yıl Altı	35	18,6
	1-3 Yıl	66	35,1
	4-6 Yıl	51	27,1
	7-9 Yıl	25	13,3
	10 Yıl ve üstü	11	5,9
	Toplam	188	100

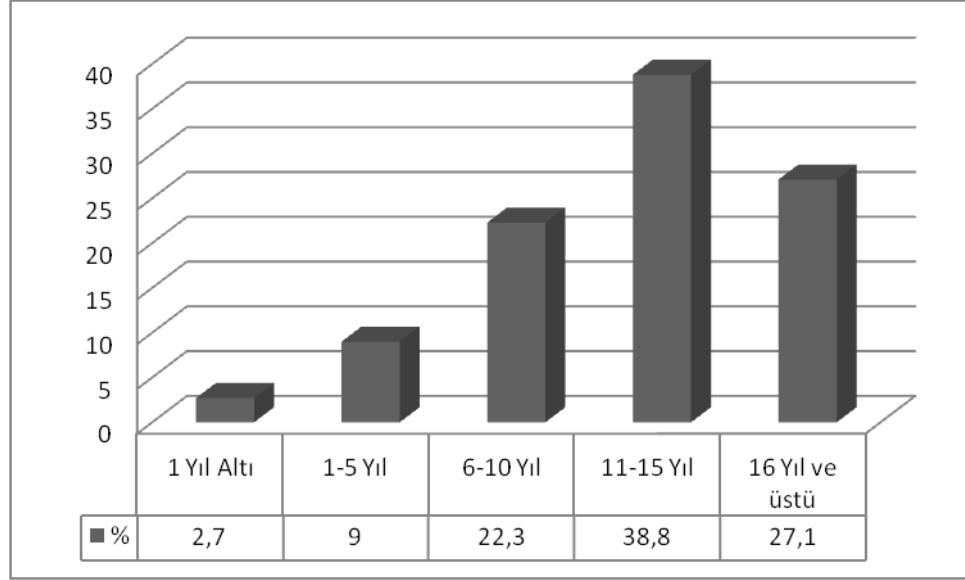


**Grafik 3.5:** Çalışma Süresi Frekans Dağılım Grafiği

Son olarak toplam çalışma süreleri incelendiğinde ise çalışanların çoğunlukla 6 yıl ve üstünde meslek yaşamlarının olduğu görülmektedir. Şu an bulunulan örgütteki çalışma sürelerine nazaran daha yüksek toplam çalışma süreleri bulunması, çalışanların meslek hayatları içerisinde farklı örgütlerde de bulduklarını göstermektedir. Bu durum, çalışanların anket sorularına daha objektif yanıtlar verebilmeleri açısından önemlidir.

**Tablo 3.11:** Örneklemin Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımları

Değişken		N	%
Toplam çalışma süresi	1 Yıl Altı	5	2,7
	1-5 Yıl	17	9
	6-10 Yıl	42	22,3
	11-15 Yıl	73	38,8
	16 Yıl ve üstü	51	27,1
	Toplam	188	100



**Grafik 3.6:** Toplam Çalışma Süresi Frekans Dağılım Grafiği

### 3.4.3. Ortalama ve Standart Sapmalar

Bu kısımda, anket içerisinde demografik değerlere ilişkin soruların dışındaki toplam 55 soru için araştırma örneklemini oluşturan çalışanların verdiği yanıtların puanlanması sonucu elde edilen ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin yanıtları için belirlenen puanlama tablosu şu şekildedir;

- Kesinlikle Katılıyorum :5 Puan
- Katılıyorum :4 Puan
- Kararsızım :3 Puan
- Katılmıyorum :2 Puan
- Kesinlikle Katılmıyorum :1 Puan

3, 7, 9, 11, 12 ve 15. Sorular yanıt tutarlılığının testi için ters sorulduğundan puanlamaları yukarıdaki puanlamanın tersi şeklinde yapılmıştır.

Liderlik ölçeğinin yanıtları için ise puanlama tablosu aşağıdaki gibidir;

- Daima :5 Puan
- Sık Sık :4 Puan
- Bazen :3 Puan
- Nadiren :2 Puan
- Asla :1 Puan

12, 18 ve 20. sorular yanıt tutarlılığının testi için ters sorulduğundan puanlamaları yukarıdaki puanlamanın tersi şeklinde yapılmıştır.

Örgütsel bağlılık ölçeği içerisinde mevcut soruların ortalama ve standart değerleri incelendiğinde, anket sorularını yanıtlayan çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarıyla ilgili toplam 15 soru için hesaplanan ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3.12’de gösterilmiştir. Buna göre anketi yanıtlayan toplam 188 çalışanların verdiği yanıtların puan ortalaması 3,8366 olarak belirlenmiştir.

**Tablo 3.12:** Örgütsel Bağlılık Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Ortalama	Standart Sapma	N
Örgütsel Bağlılık	3,8366	,67206	188

Liderlik davranışlarını betimleme ölçeği içerisinde mevcut 40 sorunun toplam ve içerisindeki iki faktörün ortalama ve standart sapma değerleri ise Tablo 3.13’de görüldüğü gibidir.



**Tablo 3.13:** Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Ortalama	Standart Sapma	N
Liderlik Davranışı	3,7595	,87766	188
İnsana Yönelik Liderlik Davranışı	3,6067	,93358	188
İş Odaklı Liderlik Davranışı	3,9223	,80936	188

Tablo 3.13 incelendiğinde iş odaklı liderlik davranışı ortalamasının (3,9223) insana yönelik liderlik davranışı ortalamasına (3,6067) oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç; çalışanların bakış açısıyla, örnekleme oluşturan kurum yöneticilerinin iş odaklı liderlik boyutunu yansıtan davranışları daha çok gösterdiklerini ortaya koymasından dikkat çekicidir.

**Tablo 3.14:** Anket Soruları Puan Değerlendirme Tablosu

<i>Madde</i>	<i>Verilebilecek Min Değer</i>	<i>Verilebilecek Max Değer</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Std. Sapma</i>	<i>N</i>
ÖB1	1	5	4,5266	0,66569	188
ÖB2	1	5	4,0957	0,9083	188
ÖB3	1	5	3,7128	1,31322	188
ÖB4	1	5	4,2394	0,92566	188
ÖB5	1	5	3,9202	0,98057	188
ÖB6	1	5	4,3245	0,844	188
ÖB8	1	5	3,7074	1,14441	188
ÖB9	1	5	2,9043	1,27978	188
ÖB10	1	5	3,9149	1,0461	188
ÖB11	1	5	3,2128	1,26552	188
ÖB12	1	5	3,2447	1,18985	188
ÖB13	1	5	4,4628	0,72665	188
ÖB14	1	5	3,3883	1,27639	188
ÖB15	1	5	4,0585	1,00362	188
LD1	1	5	3,8032	1,23608	188
LD2	1	5	3,8404	1,10713	188
LD3	1	5	3,7181	1,22814	188
LD4	1	5	3,5532	1,28018	188
LD5	1	5	3,734	1,22519	188
LD6	1	5	3,6489	1,22109	188
LD7	1	5	3,7234	1,3516	188
LD8	1	5	3,7394	1,27968	188
LD9	1	5	3,9202	1,03883	188
LD10	1	5	3,7074	1,14441	188
LD11	1	5	4,0691	1,065	188
LD12	1	5	4,1064	1,09903	188
LD13	1	5	3,7926	1,23433	188
LD14	1	5	3,7447	1,17402	188
LD15	1	5	3,8032	1,25327	188
LD16	1	5	4,0532	1,02239	188
LD17	1	5	4,1489	1,0389	188
LD18	1	5	3,0532	1,24417	188
LD19	1	5	3,7181	1,1838	188
LD20	1	5	2,9415	1,2024	188
LD21	1	5	3,5106	1,12573	188
LD22	1	5	4,0745	0,97826	188
LD23	1	5	3,6223	1,24141	188
LD24	1	5	3,984	1,03146	188
LD25	1	5	3,7979	1,17076	188
LD26	1	5	3,867	1,3358	188
LD27	1	5	4,016	1,087	188
LD28	1	5	3,7819	1,32047	188
LD29	1	5	4,1862	0,9206	188
LD30	1	5	3,8085	1,21731	188
LD31	1	5	3,7819	1,17473	188
LD32	1	5	3,9628	1,10114	188
LD33	1	5	3,8138	1,18927	188
LD34	1	5	3,5106	1,1677	188
LD35	1	5	3,633	1,17841	188
LD37	1	5	3,6383	1,30692	188
LD38	1	5	3,2234	1,32966	188
LD39	1	5	3,9255	1,0968	188
LD40	1	5	3,6649	1,24077	188

Tablo 3.14, örgütsel bağlılık ölçeği için 14 ve liderlik davranışlarını betimleme ölçeği için 39 olmak üzere toplam 53 anket sorusu için, örnekleme oluşturan 188 katılımcının verdikleri yanıtların ortalama puanlarını göstermektedir. Her iki ölçek içindeki sorular için katılımcıların verebileceği en düşük puan 1, en yüksek puan ise 5'tir. Buna göre örgütsel bağlılık ölçeği içerisinde “çalıştığım birimin başarısını arttırmak için normal çalışmamın ötesinde gayret göstererek çalışmaya hazırım” maddesi en yüksek ortalama puanı (4,52), “bu kurumdan ayrılmak beni mutsuz etmez” maddesi ise en düşük ortalama puanı (2,90) elde etmiştir. Bu sonuç; örnekleme oluşturan çalışanların kendilerini örgütlerine adayarak çalışma niyetlerinin varlığını yansıtırken, demografik bulgularda ortaya çıkan sonuçlarda göz önünde bulundurulduğunda, alternatif iş imkanlarına sahip ve eğitimi seviyesi yüksek çalışanların gerektiğinde bu imkanlarını kullanabileceklerini de açıkça ortaya koymaktadır. Liderlik davranışlarını betimleme ölçeği içerisinde ise örnekleme oluşturan çalışanlar “personelin tüm talimatlara uymasını sağlar” maddesine en yüksek ortalama puanı (4,18), “astlarına danışmadan kararlar verir” maddesine ise en düşük ortalama puanı (2,94) vermişlerdir. Bu durum ise ölçeklerin ve değişkenlerin tümüyle değerlendirildiğinde elde edilmiş olan çalışanların gözünden yöneticilerin kurum içerisinde iş odaklı lider davranış boyutunu daha fazla gösterdiği sonucunu destekler niteliktedir.

#### **3.4.4. Hipotez Testleri**

Bu bölümde, öncelikle araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel bağlılık değişkeni ile bağımsız değişkenler olan insan odaklı ve işe/yapıya yönelik lider davranışları arasında ilişki olup olmadığı, varsa yönü ve şiddeti incelenmiş, ardından bağımsız değişkenlerin birlikte bağımlı değişkeni ne derece etkilediği ve hangi değişkenin bağımlı değişkeni etkilemede daha baskın olduğu soruları analiz edilerek araştırma hipotezleri test edilmiştir.

Öncelikle çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile, yöneticilerin sergiledikleri insana yönelik ve işe/yapıya yönelik lider davranış tipleri arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelenmiştir. Değişkenler arasındaki ikili ve kısmi

korelasyonların incelenmesi, değişkenler arasında ilişkinin varlığının, yönü ve şiddetinin diğer aşamalara geçmeden tespit edilebilmesi açısından önemlidir.

**Tablo 3.15:** Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

		Örgütsel Bağlılık	İnsana Yönelik Liderlik Davranışı	İş Odaklı Liderlik Davranışı
Pearson Correlation	Örgütsel Bağlılık	1,000	,581	,513
	İnsana Yönelik Liderlik Davranışı	,581	1,000	,888
	İş Odaklı Liderlik Davranışı	,513	,888	1,000
Sig. (1-tailed)	Örgütsel Bağlılık	.	,000	,000
	İnsana Yönelik Liderlik Davranışı	,000	.	,000
	İş Odaklı Liderlik Davranışı	,000	,000	.
N	Örgütsel Bağlılık	188	188	188
	İnsana Yönelik Liderlik Davranışı	188	188	188
	İş Odaklı Liderlik Davranışı	188	188	188

Tablo 3.15'te görüldüğü gibi. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile, yöneticilerin sergiledikleri insan odaklı lider davranışı değişkenleri arasındaki korelasyon incelendiğinde  $r=0,581$  düzeyinde pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç, iki değişken arasında orta düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile iş odaklı lider davranışları değişkenleri arasındaki ise yine pozitif ve orta düzeyde ( $r=0,513$ ) ilişki görülmüştür. Her iki sonucunda  $p=,001$  (%99) anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Tespit edilen bu sonuçlar, araştırmanın bağımlı değişkeni ile bağımsız değişkenleri arasında ayrı ayrı pozitif yönlü ilişkilerin varlığını ortaya çıkarmıştır.

Araştırmada elde edilen verilerin istatistiki olarak analizi sürecinde değişkenler arasındaki ilişki varlığını, yönünü ve şiddeti korelasyon analizleri ile belirledikten sonra veriler, değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini sorgulamaya

yönelik regresyon analizine tabi tutulmuştur. Araştırma deseninde mevcut bir bağımlı değişken (örgütsel bağlılık) ve iki bağımsız değişken (insana yönelik ve iş odaklı lider davranışları) mevcut olduğundan hipotezlerin doğruluğunun testi için çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Tablo 3.16, bu analizin sonuçlarını toplu halde yansıtmaktadır.

**Tablo 3.16: Çoklu Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları**

<b>Model Özeti (b)</b>					
Model	R	R <sup>2</sup>	Ayarlanmış R <sup>2</sup>	Tahminin Standart Hatası	
1	,581(a)	,338	,331	,54986	

a Predictors: (Constant), İş Odaklı Liderlik Davranışı, İnsana Yönelik Liderlik Davranışı  
b Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

<b>ANOVA(b)</b>						
Model		Karelerin Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regression	28,528	2	14,264	47,178	,000(a)
	Residual	55,934	185	,302		
	Toplam	84,462	187			

a Predictors: (Constant), İş Odaklı Liderlik Davranışı, İnsana Yönelik Liderlik Davranışı  
b Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

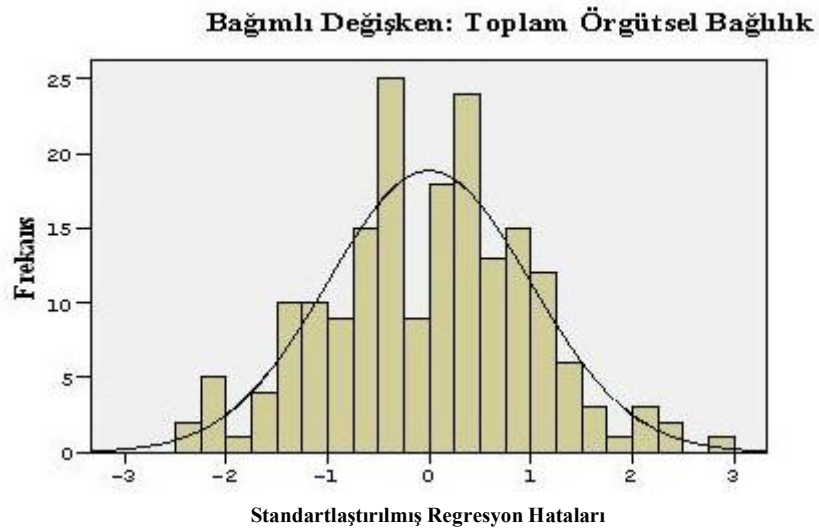
<b>Katsayılar(a)</b>						
Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta	B	Std. Hata
1	(Constant)	2,342	,203		11,560	,000
	İnsana Yönelik Liderlik Davranışı	,428	,094	,594	4,576	,000
	İş Odaklı Liderlik Davranışı	-,012	,108	-,015	-,115	,908

a Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık

Tablo 3.16'da görülen sonuçlar incelendiğinde; ilk olarak model özeti tablosunda bulunan R<sup>2</sup> sütunundaki 0,338 değeri, bağımsız değişkenler olan insana yönelik ve iş odaklı lider davranışlarının, bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık değişkenine ait varyansı %33 oranında açıkladığı, diğer bir ifade ile çalışanların örgütsel bağlılıklarının %33 oranında bu faktörlere bağlı olarak şekillendiği ortaya çıkmıştır.

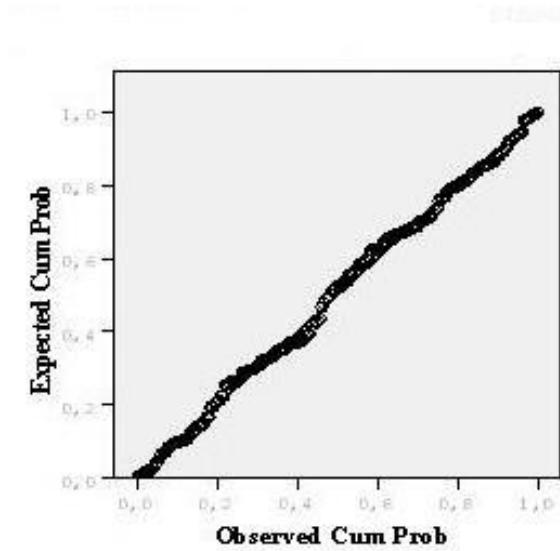
ANOVA tablosu incelendiğinde, sig (anlamlılık) sütunundaki değerin 0,001’den düşük ( $p=,000$ ) olduğu görülmektedir. Bu, değişkenler arasındaki ilişkinin  $p < 0,001$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu ilişkiyi; **F (2, 185) = 47,178 ; p < 0,001** denklemini kurarak formüle etmekte mümkündür.

Son olarak katsayı (coefficients) tablosu incelendiğinde ise, “std hata” sütünü altında insana yönelik liderlik davranışı değişkeni anlamlılık düzeyinin  $p < 0,001$  ve dolayısıyla anlamlı olduğu, buna karşılık iş odaklı liderlik davranışı değişkeninin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ( $p = 0,908$ ) görülmektedir. Bu durumda insana yönelik liderlik davranışı örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etki oluştururken, iş odaklı liderlik davranışının örgütsel bağlılığa anlamlı bir katkı yapmadığı sonucuna varılmıştır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) bakıldığında bağımsız değişkenlerin örgütsel bağlılık üzerindeki görece önem sırası, insana yönelik lider davranışı ( $\beta=,594$ ) ve sonrasında iş odaklı liderlik davranışı ( $\beta= -,015$ ) olarak görülmektedir. Bu bulgular, her iki bağımsız değişken aynı anda ele alındığında insana yönelik lider davranışı değişkeninin diğer bağımsız değişkene oranla bağımlı değişkeni daha yüksek oranda etkilediğini açıklamaktadır.



**Grafik 3.7:** Regresyon Analizi Histogramı

Grafik 3.7’de regresyon analizi sonuçları, normallik varsayımına göre histogram üzerinde incelenmiştir. Buna göre bağımlı değişken için standardize edilmiş değerler ile artık değerler için oluşturulan frekans grafiği eğrisinin normal dağılımda olduğu ve belirlenen histogram eğrisinin normal bir dağılımı işaret ettiği görülmektedir.



**Grafik 3.8:** Regresyon Analizi Doğrusallık Diyagramı

Grafik 3.8’de ise bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki saçılma diyagramlarının doğrusal bir ilişkiyi tanımlayacak şekilde bir eksen etrafında toplandıklarını söylemek mümkündür. Doğrunun yükselişi, değişkenler arası ilişkinin pozitif yönlü olduğunu doğrulamaktadır.

Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi ve değişkenler arasındaki ikili korelasyonların incelenmesi neticesinde, değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri ile ilgili oluşturulan bir istatistiksel hipotez ( $H_0$ ) ve 5 adet alternatif hipotez hakkında ulaşılan sonuçlar aşağıda sıralanmıştır.

- (1) *Yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında doğrusal bir ilişki yoktur. ( $H_0$ ):* Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile yöneticilerinin liderlik davranışları arasındaki korelasyonlar

incelendiğinde; ilk olarak insana yönelik davranış boyutu ile bağlılık arasında  $r=0,581$  düzeyinde pozitif yönde ilişki, işe/yapıya yönelik lider davranışı ile bağlılık arasında ise  $r=0,513$  düzeyinde yine pozitif yönde ilişki  $p= ,001$  (%99) anlamlılık düzeyinde tespit edilmiştir. Buna göre **araştırmanın (H<sub>0</sub>) hipotezi reddedilmiştir.**

- (2) *Yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında doğrusal bir ilişki mevcuttur. (H<sub>1</sub>):* (H<sub>0</sub>) hipotezi için yukarıda verilen sonuçlar çerçevesinde her iki lider davranış boyutu ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü, doğrusal korelasyon tespit edildiğinden **araştırmanın (H<sub>1</sub>) hipotezi kabul edilmiştir.**
- (3) *Yöneticilerin “insana yönelik (Employee Oriented)” liderlik davranışını benimsemeleri ile çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur. (H<sub>2</sub>):* Bağımlı ve bağımsız değişkenler üzerinde anlamlı bir neden-sonuç ilişkisini korelasyon analizi ile tespit etmek mümkün değildir. Bu nedenle değişkenler için regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda insana yönelik liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. ( $R=0,581$  ,  $R^2=0,338$  ,  $p<,001$ ). İnsana yönelik liderlik davranışı, örgütsel bağlılığın önemli bir yordayıcısıdır ve bağlılık değişkeni varyansını %33 oranında açıklamaktadır. Buna göre **araştırmanın (H<sub>2</sub>) hipotezi kabul edilmiştir.**
- (4) *Yöneticilerin “işe/yapıya yönelik (Task Oriented)” liderlik davranışını benimsemeleri ile çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur. (H<sub>3</sub>):* İşe/yapıya yönelik lider davranışı ile örgütsel bağlılık arasındaki regresyona bakıldığında ise  $R=0,513$  ,  $R^2=0,263$  ve  $p<,001$  anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. İşe/yapıya yönelik lider davranışı, örgütsel bağlılık değişkeni varyansını %26 oranında açıklamaktadır. Buna göre **araştırmanın (H<sub>3</sub>) hipotezi kabul edilmiştir.**



(5) *Yöneticilerin sergilediği insana yönelik davranışı; çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını, işe/yapıya yönelik davranışa oranla görece olarak daha fazla etkilemektedir. (H<sub>4</sub>):* Her iki bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki toplu etkisi ve birbirleri arasındaki görece önemi çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre belirlenmiştir. Çoklu doğrusal regresyon analizinde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni etkilemedeki görece önem sırasını ortaya çıkarmak için standardize edilmiş katsayılarının ( $\beta$ ) mutlak değerlerine bakılır. İnsana yönelik lider davranışı için  $\beta=,594$  , işe/yapıya yönelik lider davranışı için ise  $\beta= -,015$  tespit edilmiştir. Buna göre **araştırmanın (H<sub>4</sub>) hipotezi kabul edilmiştir.**

(6) *Yöneticilerin sergilediği işe/yapıya yönelik davranış; çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını, insan odaklı davranışa oranla görece olarak daha fazla etkilemektedir. (H<sub>5</sub>) :* (H<sub>4</sub>) hipotezi için açıklanan veriler yeniden ele alındığında  $\beta= -,015$  standardize edilmiş değişken katsayı değerine göre **araştırmanın (H<sub>5</sub>) hipotezi reddedilmiştir.**

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Tez çalışmasının son bölümünü oluşturan bu kısım içerisinde, yöneticilerin liderlik davranışları ile çalışanların örgütlerine olan bağlılık düzeyleri arasındaki etkileşimlerin sorgulandığı bu çalışmanın, uygulama kısmında elde edilen verilerin istatistiksel olarak analiz edilmesiyle ulaşılan sonuçların değerlendirilmesi yapılmış, ayrıca konu ile ilgili gelecekte yapılacak çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

Araştırma örneklemini meydana getiren 188 kamu çalışanının anketlerin ilk bölümündeki demografik sorulara verdikleri cevaplara kısaca göz atıldığında ilk göze çarpan, büyük çoğunluğun genç-orta yaş grubu sayılabilecek erkek ve evli çalışanlardan oluştuğudur. Araştırma için seçilen kamu kuruluşu içerisindeki kadın çalışan sayısının düşük olması eşit cinsiyet dağılımı açısından, evli çalışanların sayıca üstünlüğü ise farklı iş imkanlarını değerlendirmede bekâr çalışanlara oranla daha az risk almaları yönünden bir dezavantaj olarak görülebilir. Buna karşın, örneklem içerisindeki %65'i aşan çalışan oranının 11 yıl üstünde toplam çalışma hayatı tecrübesine sahip oluşu, yine çalışanların yarısını aşkın kısmının genç-orta yaş grubunda (31-40 yaş) olmaları, verilen yanıtların tutarlılığı açısından olumlu etki gösteren önemli demografik unsurlardır. Çalışanların toplam çalışma süresi seviyesinin, halen bulunulan örgüt içerisindeki çalışma süresine oranla yüksek çıkması, örnekleme oluşturan çalışanların daha önce farklı örgütler içerisinde de yer aldığını göstermektedir. Buradan hareketle, çalışanların farklı örgütlerde edindikleri tecrübeler ışığında daha objektif değerlendirmeler yapabilecekleri değerlendirilmektedir. Göz ardı edilmemesi gereken diğer önemli bir unsurda çalışanların eğitim durumlarıdır. Örneklemin %60'ı aşkın kısmını üniversite ve lisansüstü eğitimi almış çalışanlar oluşturmaktadır. Eğitimli çalışanların farklı kariyer olanaklarına sahip oluşu; yaş, çalışma süresi, medeni durum, alınan ücret gibi değişkenler yanında bağlılık ile ilgili çeşitli çalışmalarda bağlılığı etkileyen önemli bir değişken olarak incelenmiştir.

Demografik faktörlerin bağlılık unsuru üzerinde pek çok bağlayıcı etkisi olmakla birlikte bu çalışma esas olarak bağlılık ve lider davranışları ilişkisine odaklanmıştır. Kişilerin üyesi oldukları örgütlere kendilerini adanmaları için her

şeyden önce örgütün bireye örgütün ayrılmaz bir parçası olduğunu, örgütün ona ihtiyacı olduğunu hissettirebilmesi gerekir. Bunun sağlanmasında çalışan ve yönetici iletişimi, yöneticilerin ortaya koyduğu davranış boyutları ve benimsedikleri yönetim tarzları şüphesiz en belirleyici faktörlerdir.

Anket formunda kullanılan örgütsel bağlılık ve lider davranışlarını betimleme ölçeklerinin dünya çapında pek çok araştırmada kullanılmış olması ve bu çalışma içerisinde de toplam güvenilirliğin “yüksek güvenilirlik” seviyesinde ( $\alpha = 0,975$ ) oluşu elde edilen sonuçların güvenilirliği ve çalışmanın geçerliliği yönünden önemlidir. Örgütsel Bağlılık Ölçeği, çalışan bağlılığını bireyin örgütte kalma, onun için çaba gösterme, örgütün amaç ve değerlerine inanması, onları benimsemesi olarak tanımlanabilecek üç ana unsur tanımlayan ve 6 ters soru kullanarak yanıt tutarlılığını da test edebilen 15 sorudan oluşmuştur. Bu sorulara 5’li likert ölçeğine göre verilebilecek maksimum puan, güvenilirlik analizinde çıkartılan 7. soru sonrası 70 olarak belirlenmiş ve 188 çalışanın örgütsel bağlılık ölçeği toplam puanlarının ortalaması 53,7 (%76,7) olarak belirlenmiştir. Bu, kurum çalışanlarının örgütsel bağlılık seviyelerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeğinde ise lider davranışları; liderin astlarının duygu ve düşüncelerini önemseydiği ve onlarla sürekli iletişim içerisinde olduğu durumu ifade eden “insana yönelik lider davranışı” ile liderin örgütsel hedeflere ulaşmada önceliği iş ve amaçları tanımlamaya ve astların rollerini bu doğrultuda şekillendirmeye verdiği “iş odaklı lider davranışı” boyutları ile ele alınmaktadır. Diğer ölçekde olduğu gibi 5’li likert ölçeğine göre insana yönelik liderlik davranışını ortaya çıkaran 15 soruya 188 çalışanın verdiği toplam puan ortalaması maksimum verilebilecek puanın %72,1’inden, iş odaklı liderlik davranışını ortaya çıkaran 15 soru için verilen toplam puan ortalaması ise maksimum verilebilecek puanın %78,4’ünden ibarettir. Bu oranlara göre anketleri cevaplayan çalışanların bağlı buldukları orta kademe birim yöneticileri, kendi astlarının değerlendirmelerine göre hem insan hem de iş odaklı davranış boyutlarını yoğun şekilde göstermektedirler. Kurum çalışanlarına göre; iş odaklı liderlik davranışı boyutunun insana yönelik liderlik davranışından daha fazla hissediliyor olmasının

nedeni, kurum içerisindeki hiyerarşik yapı ve yüksek yoğunluktaki iş temposu olarak görülmektedir. Bununla birlikte, kurum içerisinde iş odaklı liderlik davranış boyutunun nispeten daha fazla hissediliyor olmasına karşın yüksek oranda örgütsel bağlılığın saptanması da dikkat çekici bir sonuçtur.

Araştırmanın uygulama bölümünde ortaya çıkan tüm istatistiksel sonuçlar ve hipotez sonuçları literatür bölümünde de ele alınan daha önce yapılmış pek çok çalışma sonuçları ile paralellik göstermektedir. Bir lider olarak yöneticilerin davranışları, çalışanların örgütte kalma istekleri ve örgütün amaç ve değerlerini özümsemelerinde etkin bir unsurdur. İnsana yönelik lider davranışı, ast kademedeki çalışanların kendilerinin önemsendiğini hissettirmesi ve dolayısıyla duygusal bağlanmaları açısından önem arz ederken, işe/yapıya yönelik lider davranışı ise örgütsel amaçlara ulaşmada göz ardı edilmeyecek öneme sahiptir. Anket sonuçlarına göre, birçok işe/yapıya yönelik lider davranış örneğinin liderler tarafından yoğun bir şekilde kullanılıyor olmasına karşın çalışanların yüksek bağlılığa sahip olması, yöneticilerin her iki ana lider davranış boyutu arasında hassas bir denge kurması, her iki boyutun da örgütsel başarı için önemini kavraması gereğini ortaya çıkarmıştır.

Sonuç olarak bu çalışma; diğer pek çok demografik, örgütsel ve örgüt dışı faktörün yanı sıra, yöneticilerin astlarına, buldukları örgütün bir parçası olduklarını, örgütün onlara ihtiyacı olduğunu ve aynı amaçlar doğrultusunda hareket eden bir takım olduklarını hissettirebilmesinin, çalışanların kendilerini örgütlerine adayarak çalışmalarını ve kendilerinden beklenen en yüksek performansı gösterebilmeleri yönünden çok önemli olduğunu göstermiştir. Elde edilen bulgular, yöneticilerin davranışları ve çalışan bağlılığı konularının birbirleri ile direkt etkileşim içerisinde olan konular olduklarını açıkça ortaya koymaktadır. Çalışanların bağlılık düzeylerinin oldukça yüksek seviyede olduğu örneklem içerisinde çalışanların örgütsel bağlılık ve liderlik davranışlarını betimleme ölçekleri için verdikleri yanıtların değerlendirilmesi, çalışan bağlılığını maksimize etmek isteyen farklı örgütler için faydalı olabilir. Elde edilen bu sonuçlar, kavramsal açıdan faydalı olmakla birlikte bağlılık olgusunun bunlara ilave olarak pek çok farklı değişken ile etkileşim içinde olduğu da unutulmamalıdır. Bu bağlamda çalışmanın, konu ile ilgili

yapılacak daha geniş kapsamlı çalışmalar için bir temel teşkil ettiği değerlendirilmektedir. Farklı yapılardaki örgütlerde, örgütsel bağlılığı etkileyen diğer faktörleri ve farklı örgütsel bağlılık boyutlarını içerisine alacak çapta yapılacak gelecek çalışmalar, bu çalışmanın ortaya koyduğu temellerin geliştirilebilmesini sağlayacaktır.

**EK: ANKET FORMU****ANKET FORMU**

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma, yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerini tespit etmek amacıyla İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde hazırlanan bir yüksek lisans tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır.

Lütfen soruları size en uygun olan şekilde cevaplayınız. Bu çalışmadan elde edilecek bilgilerin geçerliliği ve araştırmanın başarılı olabilmesi açısından bu anketin sorularına verdiğiniz cevapların tam ve doğru olması çok önemlidir. Cevaplarınız sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır ve sizden kimliğinize ilişkin bir bilgi istenmemektedir.

Değerli vaktinizi ayırdığınız ve sağladığınız katkı için çok teşekkür ederiz.

Nusret ERCEYLAN  
İnönü Üniversitesi S.B.E.

Yrd. Doç. Dr. Lütfiye ÖZDEMİR  
İnönü Üniversitesi S.B.E.

**A. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER**

1. Cinsiyetiniz :  Erkek  Kadın
2. Yaşınız :  18-25  26-30  31-40  41-50  51 üstü
3. Medeni durumunuz :  Evli  Bekâr
4. Eğitim durumunuz :  İlkokul  Lise  Yüksekokul  
 Üniversite  Lisansüstü
5. Şu an bulunduğunuz kurumda ne kadar süredir çalışmaktasınız? :  1 Yıl altı  1-3 Yıl  4-6 Yıl  
 7-9 Yıl  10 Yıl ve üstü
6. Toplam çalışma süreniz :  1 Yıl altı  1-5 Yıl  6-10 Yıl  
 11-15 Yıl  16 Yıl ve üstü

## **B. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ SORULAR**

Lütfen aşağıdaki soruları size en uygun olduğunu düşündüğünüz seçeneği “X” işareti koyarak cevaplandırınız.

	<b>Kesinlikle katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>
Çalıştığım birimin başarısını artırmak için normal çalışmamın ötesinde gayret göstererek çalışmaya hazırım.					
Çevremdeki insanlara çalıştığım kurumun her açıdan çok iyi olduğunu anlatırım.					
Çalıştığım kuruma olan aidiyet duygumun düşük olduğunu düşünüyorum.					
Bu kurum içerisinde bana verilecek her görevi severek yapmaya hazırım.					
Bulduğum kurumun değerleriyle kendi değerlerimin çok benzer olduğunu düşünüyorum.					
Bu kurum bünyesinde çalıştığımı söylemekten gurur duyuyorum.					
Yaptığım iş benzer olduğu sürece farklı firmalarda da çalışabilirim.					
Bu kurum bünyesinde çalışmak iş performansımı arttırıyor.					
Bu kurumdan ayrılmak beni mutsuz etmez.					
Bu kurumda çalışıyor olmaktan şu an fazlasıyla memnunum.					
Bu kurum bünyesinde uzun süre kalmamın bana fazla bir şey kazandıracağını düşünmüyorum.					
Çalıştığım birimin, personeli ile ilgili uygulamalarını çoğunlukla yanlış buluyorum.					
Çalıştığım birimin başarısını gerçekten önemsiyorum.					
Buranın yaptığım iş ile ilgili çalışabileceğim en iyi kurum olduğunu düşünüyorum.					
Bu kurum bünyesinde çalışmak benim açımdan kötü bir tecrübe oldu.					

### **C. YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE İLGİLİ SORULAR**

Lütfen aşağıdaki soruları cevaplarken şu an görev yaptığınız birimdeki yöneticinizin genel davranışlarını göz önünde bulundurunuz ve size göre en uygun seçeneği “X” işareti koyarak cevaplandırınız.

	<b>Daima</b>	<b>Sık Sık</b>	<b>Bazen</b>	<b>Nadiren</b>	<b>Asla</b>
Astlarına kişisel olarak destek olur.					
Kişisel tutumlarını açıkça ortaya koyar					
Astlarının bu kurumda çalışmaktan memnun olmalarını sağlamaya çalışır.					
Yeni fikirler üreterek astlarıyla birlikte bu fikirleri uygulamayı dener.					
Gerçek bir lider gibi hareket eder.					
Kolayca anlaşılır bir yöneticidir.					
Yöneticisi olduğu birim içerisinde tek söz sahibi kendisidir.					
Astlarını dinlemek için zaman ayırır.					
Eksik ve yetersiz işleri eleştirir.					
Yapılacak değişiklikleri astlarına önceden haber verir.					
Verdiği talimatları tereddüte yer bırakmayacak şekilde açık olarak ifade eder.					
İçine kapanıktır.					
Astlarının kişisel sorunlarıyla ilgilenir.					
Yapılacak işler için iş bölümü yapar.					
Amiri olduğu kişilerin sözcülüğünü üstlenir.					
Faaliyetlerin belirli bir takvime göre yapılmasını sağlar.					
Yapılacak işlerin belirli standartlara uygun olmasına dikkat eder.					
Davranışlarının nedenlerini açıklamaz.					



	<b>Daima</b>	<b>Sık Sık</b>	<b>Bazen</b>	<b>Nadiren</b>	<b>Asla</b>
Astlarını iş ile ilgili konularda bilgilendirir.					
Astlarına danışmadan kararlar verir.					
Astlarının davranışlarını destekler.					
Faaliyetlerin tamamlanması için süre belirtirken bu süre içinde tamamlanmasına dikkat eder.					
Tüm personeline eşit davranır.					
Faaliyetlerde standart prosedürlerin uygulanmasını teşvik eder.					
Personeli yararına kendi üst yönetimden talep ettiklerini almasını bilir.					
Yenilikler yapmaya isteklidir.					
Yönetici olarak iş ortamındaki konumunun herkesçe anlaşılmasını sağlar.					
Kolay ulaşılabilir bir kişidir.					
Personelin tüm talimatlara uymasını sağlar.					
Yerinde ve zamanında uygun hareket tarzını göstermede yetersizdir.					
Astlarının kendisiyle konuşurken rahat olmasını sağlar.					
Yönetici olarak astlarından ne beklediğini onlara ifade eder.					
Astlarının temsilcisi olduğunu belli eder.					
Astların yaptıkları önerileri uygulamaya çalışır.					
Personelinin kendilerini tamamen görevlerine vermeleri için gereken her şeyi yapar.					
Yetkilerinin astları tarafından kullanılmasına izin verir.					
Personeli yararına olan konularda üst yönetimin desteğini kazanmak için gayret gösterir.					
Önemli kararlar almadan önce astlarının onayını alır.					
Astlarının birbirleriyle koordineli bir şekilde faaliyetlerini sürdürmesini sağlar.					
Personelinin takım ruhu içinde çalışmasını sağlar.					

## KAYNAKÇA

- Aktan, C. C. (1997). *Değişim ve Yeni Global Yönetim*. İstanbul: Mess Yayınları.
- Alganer, Y. İ. (2002). Liderlik Analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*. Afyon: Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 1-18.
- Alpar, R. (2003). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatiksel Yöntemlere Giriş*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Ateş, G. (2005). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bartolomé, F., & Evans, P. A. (1979). Professional Lives versus Private Lives-Shifting Patterns of Managerial Commitment. *Organizational Dynamics*, 3-29.
- Bass, B. M. From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. 19-31.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9-32.
- Bayram, L. (1999). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*.
- Benkhoff, B. (1996). Disentangling Organizational Commitment The Dangers of The OCQ for Research and Policy. *Personnel Review*, 114-131.

- Berberoğlu, G. (2002). *Genel İşletme*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Blau, G. J., & Boal, K. B. (1987). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *Academy of Management Review* , 288-300.
- Bolden, R. (2003). *A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks*. Exeter/UK.: University of Exeter Centre for Leadership Studies.
- Bryman, A. (1986). *Leadership and Organizations*. Suffolk-England: St. Edmundsbury Press.
- Buchanan II, B. (1974). Building Organizational Commitment the Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly* , 533-546.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Cinel, M. O. (2008). Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi* . Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cortez, D. S. (2008). A Case Study of Organizational Commitment. *Basılmamış Doktora Tezi* . Austin-Texas: The University of Texas.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Çelik, C., & Sünbül, Ö. (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 49-66.
- Davis, K. (1981). *Human Behavior at Work*. New York: Mc Graw Hill Publishing.

- Değdeviren Gözen, E. (2007). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dick, G., & Metcalfe, B. (2001). Managerial Factors and Organizational Commitment A Comperative Study of Police Officers and Civilian Staff. *The International Journal of Public Sector Management*, 111-128.
- Dinçer, Ö. (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Doğan, H. (2002). İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 71-78.
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Thosand Oaks, California: Sage Publications.
- Dubin, R., Champoux, J. E., & Porter, L. W. (1975). Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers. *Administrative Science Quarterly*, 411-421.
- Dümen, G. (2008). Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Personelin İş Tatminine Etkisi ve Bir Askeri Birlikte Uygulama Çalışması. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertürk, C. (2008). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgütsel Başarı Üzerindeki Etkisi: Çanakkale Hazır Mutfak Sektöründe Uygulama. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Giderler, C. (2005). Yöneticilerin Kişilik Tarzları ile Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki ve Eczacıbaşı Topluluğunda Uygulama. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Goleman, D. (2005). *Duygusal Zeka: Neden IQ'dan daha önemlidir?* İstanbul: Varlık Yayınları.
- Griffiths, A. (1999). Work Design and Management-The Older Worker. *Experimental Aging Research* , 410-420.
- Gül, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirilmesi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 73-83.
- Halpin, A. W. (2009, Eylül 15). *Leader Behavior Description Questionnaire*. The Ohio State University Fisher College of Business Official Web Site: <https://fisher.osu.edu/offices/fiscal/lbdq/> (15.09.2009).
- Halpin, A. W. (1957). *Manual For The Leader Behavior Description Questionnaire*. The Ohio State University Fisher College of Business Official Web Site: <https://fisher.osu.edu/offices/fiscal/lbdq/> (18.01.2010).
- Keçecioğlu, T. (2003). *Liderlik ve Liderler*. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık.
- Kılıç, G. (2006). Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kırel, Ç. (1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini, İş Bağlılığı İlişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* , 115-136.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan yayıncılık.
- Korman, A. K., Wittig-Berman, U., & Lang, D. (1981). Career Success and Personal Failure: Alienation in Professionals and Managers. *Academy of Management Journal* , 342-360.

Köse, K. (2010, Nisan 5). *Korelasyon ve Regresyon Analizi*.  
[http://www.toraks.org.tr/mse-ppt-pdf/Kenan\\_KOSE3.pdf](http://www.toraks.org.tr/mse-ppt-pdf/Kenan_KOSE3.pdf) (05.04.2010).

*Leader Behavior Description Questionnaire*. The Ohio State University Fisher College of Business Web Site: <https://fisher.osu.edu/offices/fiscal/lbdq/> (18.01.2010).

Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. İstanbul: Literatür Yayınları.

Merih, K. (2010, 04 25). *Etkin Stratejik Liderlik Uygulamaları*. Etkin Yönetim Liderlik Eğitim Merkezi Web Sitesi:  
<http://www.eylem.com/strateji/wstralider.htm> (25.04.2010).

Mucuk, İ. (2005). *Temel İşletme Bilgileri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Newton, L. A., & Shore, L. M. (1992). A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment, and Opposition. *Academy of Management Review* , 275-298.

Oliver, N. (1990). Work Rewards, Work Values and Organizational Commitment in an Employee-Owned Firm: Evidence from the U.K. *Human Relations* , 513-526.

Orhunbilge, N. (1996). *Uygulamalı Regresyon ve Korelasyon Analizi*. İstanbul: Avcıol Basım Yayıncılık.

Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.

Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2005). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayını.

Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2005). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A Perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behaviour*, 43-59.
- Perçin, M. (2008). İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Basılmamış Doktora Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 603-609.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Samadov, S. (2006). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sargut, A. S. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Schriesheim, C. A., & Bird, B. J. (1979). Contributions of the Ohio State Studies to the Field of Leadership. *Journal of Management*, 135-145.
- Seyidoğlu, H. (2003). *Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kİtabı*. İstanbul: Güzem Can Yayınları.
- Sığırı, Ü. (2007). İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 261-278.
- Skodvin, T., & Andresen, S. (2006). Leadership Revisited. *Global Enviromental Politics*, 13-27.
- Sürvegil, O. (2007). Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Sütçü, O. (2008). Stratejik Liderlik. *Basılmamış Yüksek Lisans Projesi*. Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahinkuş, Y. (2006). Yönetici Davranışları ve İşgören Farklılıklarının Aidiyet Duyguları Üzerine Etkisi. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Şen, T. (2008). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Tekin, Y. (2007). Modern Bir Liderlik Yaklaşımı Vizyoner Liderlik. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* , 23-45.
- Tikici, M., & Deniz, M. (1991). *Örgütsel Davranış*. Malatya: Enstitü Yayıncılık.
- Tiryaki, A. (2008). İşletmelerde Modern Liderlik Yaklaşımları ve Çalışan Motivasyonu İlişkinine Yönelik bir Uygulama. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi* İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly III, C. A. (1992). Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment. *Administrative science Quarterly* 549-579.
- Ünver, Ö., & Gamgam, H. (2006). *Uygulamalı Temel İstatistik Yöntemler*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yavuz, E. (2008). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi. *Basılmamış Doktora Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Zaleznik, A. (2004). Managers and Leaders Are They Different? *Harvard Business Review* , 74-81.



Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.