



T.C

İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİMDALI

**YÖNETİCİ DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIĞI ÜZERİNE ETKİLERİ: SAĞLIK BAKANLIĞINA  
BAĞLI YATAKLI TEDAVİ KURUMLARINDA ÇALIŞAN  
HEMŞİRELERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA-DİYARBAKIR  
ÖRNEĞİ**

**Hazırlayan**

**Gülfer BÜYÜKTAŞ GAYIR**

**Danışman**

**Prof. Dr. Mehmet TİKİCİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Malatya**

**2011**

**YÖNETİCİ DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIĞI ÜZERİNE ETKİLERİ: SAĞLIK BAKANLIĞINA  
BAĞLI YATAKLI TEDAVİ KURUMLARINDA ÇALIŞAN  
HEMŞİRELERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA-DİYARBAKIR  
ÖRNEĞİ**

**Gülfer BÜYÜKTAŞ GAYIR**

**İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI/YÖNETİM ORGANİZASYON  
BİLİM DALI**

**Prof. Dr. Mehmet TİKİCİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Malatya,2011**

## KABUL VE ONAY

Gülfer BÜYÜKTAŞ GAYIR tarafından hazırlanan “Yönetici Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkileri: Sağlık Bakanlığına Bağlı Yataklı Tedavi Kurumlarında Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Araştırma-Diyarbakır Örneği” başlıklı bu çalışma 04.07.2011 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Mehmet TİKİCİ

Danışman: Prof. Dr. Mehmet TİKİCİ

Üye: Yrd. Doç. Dr. Ali AKSOY

Üye: Yrd. Doç. Dr. Mehmet Deniz

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

...../...../2011

Prof. Dr. Çetin DOĞAN

Enstitü Müdürü

## **BİLDİRİM**

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylıyorum:

Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

Tezim/Raporum sadece İnönü Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

Tezimin/Raporumun ..... yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

...../...../2011

**Gülfer BÜYÜKTAŞ GAYIR**

## ÖNSÖZ

İşletme yönetiminde uluslararası anlamda birçok işletmenin dev işletmeler haline gelmesiyle, başarılı yönetim uygulamalarının belirlenmesine yönelik çalışmalar hız kazanmıştır. Bu çalışmalar içinde, işletmelerin başarısında temel rol oynayan organizasyon liderleri üzerine yapılan araştırmalar önemli bir yer tutmaktadır. Öncelikli hedefi, “hizmet kalitesini arttırarak sağ ve sağlıklı kalım oranını arttırmak” olan hastane yöneticilerinin işgörenlerin örgütsel bağlılığı üzerinde etkilerinin daha belirgin olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda bu çalışmanın amacı büyük ölçüde işgücüne dayalı olan sağlık işletmelerinde özellikle hastanelerde liderlerin işgörenlerin (hemşirelerin) örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkileyen davranışlarını belirlemektir. Bu davranışların belirlenmesinde liderlik davranışlarının en yakın gözlemcisi olan hemşirelerin fikirlerine başvurulmuştur.

Bu çalışmada emeği geçen tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Mehmet TİKİCİ’ye, araştırma sürecinde kaynaklarıyla, fikirleriyle bana yol gösteren Sayın Yrd. Doç. Dr. Ali AKSOY’a ve yönetim organizasyon bölümündeki değerli hocalarıma, tüm çalışmam boyunca sabırlarıyla yardımlarını esirgemeyen sevgili eşime, aileme, arkadaşım Dr. Altan EŞSİZOĞLU’na, çalışmalarımda yardımlarını esirgemeyen mesai arkadaşlarıma ve de anket çalışması sürecinde sorularıma istekli bir şekilde cevap veren hemşire arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Gülfer BÜYÜKTAŞ GAYIR

## ÖZET

### **YÖNETİCİ DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ÜZERİNE ETKİLERİ: SAĞLIK BAKANLIĞINA BAĞLI YATAKLI TEDAVİ KURUMLARINDA ÇALIŞAN HEMŞİRELERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA-DİYARBAKIR ÖRNEĞİ**

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilecek, bu kişileri ne yapabilecekleri konusunda harekete geçirebilecek bilgi ve yeteneklere sahip olma durumudur. Liderlik davranışı ise, liderlerin yönetsel davranışlarının, isgörenlere güven ve ilgilerinin, kişisel ve örgütsel değerleri temel alan becerilerinin ve karakteristik özelliklerinin birleşimi olarak nitelendirilebilir. Örgütsel bağlılık, örgütsel başarının sağlanması için çalışanların sadakatinin yanında, ortak değer, amaç ve kültüretrafında toplanmaları için çaba gösterilen bir süreçtir. Örgütsel bağlılık kavramı; verimlilik, isgücü devri, devamsızlık, performans değişiklikleri ve isten ayrılma düşüncesi gibi bireysel ve örgütsel sonuçları etkilediğinden, örgütsel performansın iyileştirilmesi açısından önemli bir unsurdur. Bu tezde, öncelikle liderlik ve örgütsel bağlılık konuları kuramsal olarak incelenmiştir. Daha sonra bu kuramsal bilgilerden yararlanılarak, Diyarbakır'daki kamuya ait üç büyük hastanede çalışan hemşirelerin yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarını ne düzeyde algıladıkları ve bu algılarla örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırmada hastane yöneticilerinin liderlik davranışlarını belirlemeye ve hemşirelerin örgütsel bağlılığını ölçmeye yönelik ve de demografik özelliklerle ilgili sorulardan oluşan üç bölümlü bir anket formu kullanılmıştır. Bu anket çalışması sonucunda elde edilen veriler SPSS 17.0 yardımıyla analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, söz konusu hastanelerdeki yönetici davranışlarının çalışanlar tarafından yüksek oranda daha otoriter ve iş odaklı olarak algılandığı ve çalışanların örgütsel bağlılıklarının zayıf olduğu görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim, yönetici, lider, liderlik davranışı, örgütsel bağlılık.

## **ABSTRACT**

### **EFFECTS ON THE EMPLOYEE'S ORGANIZATIONAL COMMITMENT BEHAVIOURS OF THE MANAGER: HEALTH MINISTRY OF NURSES WORKING IN HOSPITALS EXAMPLE OF A RESEARCH-DIYARBAKIR**

Leadership is composition of attributes, abilities and capabilities that will come together a group of people for specific purposes, and activate them toward these purposes. Leader is a person who organizes, motivates and encourages employees for success of business. Managers have wide range of leadership behaviors and styles in organizations. Leadership style can define as composition of managerial behaviors, characteristics, abilities, communication style with employees, stakeholders and organizational environment. Organizational commitment, the loyalty of staff, to allow organizational success achieved, as well as common values, goals and culture, a process shown in efforts to gather around. The concept of organizational commitment, productivity, labor force transfer, absenteeism, employee turnover as the idea of performance changes and affects the individual and organizational results, organizational performance is an important element in terms of improvement.

In this thesis, first explored in the theoretical issues of leadership and organizational commitment. Then, using the theoretical knowledge in Diyarbakir, the three largest public hospital nurses working at what level the behavior of managers perceived to exhibit leadership and examined the relationship between perceptions of organizational commitment. Study, hospital administrators and nurses to determine the organizational leadership will approach and the commitment to measure the three-part questionnaire consisting of questions related to demographic characteristics is used. The data obtained as a result of this survey were analyzed by SPSS 17.0. According to the results obtained from the trial, the hospital administrator employed by the high rate of behavior is perceived as more authoritative and business-oriented and employee organizational commitment was weak.

**Keywords:** Management, manager, leadership, leadership behavior, organizational commitment.

## İÇİNDEKİLER

<b>İÇİNDEKİLER.....</b>	<b>VII</b>
<b>TABLolar LİSTESİ.....</b>	<b>XII</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ.....</b>	<b>XVII</b>
<b>GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>

## BİRİNCİ BÖLÜM

### YÖNETİM, YÖNETİCİ, LİDER VE LİDERLİK KAVRAMLARI, LİDERLERİN FONKSİYONLARI, TUTUMLARI VE ÖZELLİKLERİ İLE LİDERLİK DAVRANIŞLARINI AÇIKLAYAN YAKLAŞIMLAR

1. GENEL OLARAK LİDERLİK VE YÖNETİM KAVRAMI.....	4
1.1. Yönetim Kavramının Tanımı ve Gelişimi .....	4
1.2. Yöneticinin Tanımı ve Rollerini.....	5
1.3. Yönetimsel Düzeyleri ve Beceriler.....	8
1.4. Yöneticinin Rollerini.....	11
1.5. Etkili Yöneticilik.....	13
2. LİDERLİK.....	14
2.1. Liderlik Kavramına Genel Bir Bakış.....	14
2.2. İşletmelerde Liderliğin Önemi .....	20
2.3. İşletmelerde Liderlerin Fonksiyonları.....	21
2.3.1. İnsan Kaynakları Geliştirme ve Takım Oluşturma.....	21
2.3.2. Örgütün Misyonunu ve Vizyonunu Tanımlama.....	22
2.3.3. Örgüt Kültürü Oluşturma .....	23
2.3.4. Değişimi Yönetme ve Müşteri İhtiyaçlarına Odaklanma .....	24
2.3.5. Yetkilendirme.....	25
2.3.6. Bilgi Sağlama ve Bilgi Akışını Yönlendirme.....	26
2.3.7. Görevlendirme.....	27
2.3.8. Planlama .....	27
2.3.9. Karar Verme .....	28
2.3.10. Organizasyon.....	28



2.3.11. Denetim ve Değerlendirme .....	29
2.3.12. Örgüt İçi Çatışmaları Çözme.....	29
2.3.13. Geribildirim Sağlama .....	30
<b>3. LİDERLERİN TUTUMLARI VE ÖZELLİKLERİ.....</b>	<b>31</b>
3.1. Duygusal Zekâ.....	31
3.2. Analitik Düşünce ve Kavramsal Düşünce.....	33
3.3. Tutarlılık ve Kararlı Olmak.....	33
3.4. Yönlendirme, Yol Gösterme ve Geliştirme.....	34
3.5. Öngörü Sahibi Olmak ve Risk Almak.....	35
3.6. Yaratıcılık ve Yenilikçilik .....	35
3.7. Pozitif Bakış Açısı.....	36
3.8. Güven Ortamı Yaratmak ve Güvenilir Olmak .....	37
3.9. Kişilerarası İletişim Becerisi .....	37
3.10. Duygusal Olgunluk, Esnek ve Anlayışlı Olmak.....	37
3.11. Heyecan Yaratmak .....	38
<b>4. LİDER YÖNETİCİLİK.....</b>	<b>38</b>
4.1.Lider Yöneticilerin İşlevleri ve Görevleri .....	40
4.2.Lider Yöneticilerin Yönetim Biçimleri ile Yönetimsel Özellikleri.....	40
4.3. Lider Yöneticiliğin Meslek Olması ve Geliştirilmesi .....	42
4.4. Yönetim ile Liderlik Arasındaki İlişkiler .....	43
4.5. Yönetici ve Lider Kavramlarının Karşılaştırılması .....	44
4.5.1. Lider ve Yönetici Arasındaki Kavramsal Farklar.....	44
4.5.2. Grup ve Liderlik Oluşumu .....	45
<b>5. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI .....</b>	<b>46</b>
5.1. Bireysel Özellikler Yaklaşımı .....	46
5.2. Davranışsal Yaklaşım.....	48
5.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları .....	49
5.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları .....	50
5.2.3. Blake ve Mouton' un Yönetim Tarzı Matrisi .....	51
5.2.4. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Kuramı.....	52
5.4. Durumsal Yaklaşım.....	53
5.4.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli.....	54
5.4.2. Yol & Amaç Kuramı .....	55

5.4.3. Lider & Üye Etkileşim Kuramı.....	56
5.4.4. Hersey ve Blanchart'ın Durumsal Liderlik Modeli.....	56
5.5. Geleneksel ve Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı.....	57
5.6. Liderlikte Güç Kullanım Biçimleri Yaklaşımı.....	59
5.6.1. Otokratik Liderlik.....	60
5.6.2. Katılımcı Liderlik.....	61
5.6.3. Vizyoner Liderlik.....	64
5.6.4. Eğitici Liderlik.....	66
5.6.5. İlişki Odaklı Liderlik.....	68
5.6.6. Karizmatik Liderlik.....	71
5.6.7. Stratejik Liderlik.....	73

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı ve Önemi.....	77
2.2. Örgütsel Bağlılığın Farklı İfadelerle Kullanımı.....	81
2.3. Örgütsel Bağlılığa Benzer Kavramlar.....	84
2.3.1. İtaat.....	84
2.3.2. Sadakat ve Örgütsel Sadakat.....	84
2.3.3. Örgütsel Özdeşleşme.....	85
2.4. Örgütsel Bağlılığın Etkilediği Süreçler.....	85
2.4.1. Personel Devir Oranı.....	85
2.4.2. Devamsızlık.....	86
2.4.3. Motivasyon.....	87
2.4.4. İş Tatmini.....	87
2.4.5. Performans.....	88
2.5. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri.....	89
2.5.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Kabul ve İnanma.....	89
2.5.2. Örgüt İçin Fedakârlıklarda Bulunabilme:.....	89
2.5.3. Örgütsel Üyeliği Devam Ettirmeyle İlgili Güçlü Bir İstek.....	90
2.5.4. Örgüt Kimliği ile Kimliklenme.....	90
2.5.5. İçselleştirme.....	90
2.6. Örgütsel Bağlılık - Paradigmatik Uyum İlişkisi.....	90

2.6.1.Paradigmatik Uyumun Sağlanması Gereken İlkeler .....	92
2.6.1.1.Örgütte Çalışanların Beklentileri Belirlenmelidir .....	92
2.6.1.2. İşletme ve İşgören Amaçları Uyumlaştırılmalıdır .....	93
2.6.1.3. İşletme Vizyonu Çalışanların Paradigmasına Uygun olmalıdır .....	93
2.6.1.4. İşgören ve İşletmenin Bütünleşmesini Sağlayacak Örgüt Kültürü Oluşturulmalıdır .....	94
2.6.1.5.Çalışanlar Terminal ve Alt Değerlerine Uygun İşlerde İstihdam Edilmelidirler	95
2.7. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	95
2.7.1. Kişisel Faktörler .....	95
2.7.1.1. Yaş.....	96
2.7.1.2. Cinsiyet.....	97
2.7.1.3. Eğitim Durumu .....	98
2.7.1.4. Örgütte Çalışma Süresi.....	98
2.7.2.Örgütsel Faktörler.....	98
2.7.2.1. Yönetim.....	99
2.7.2.2. Ücret .....	99
2.7.2.3. Örgüt Büyüklüğü.....	99
2.7.2.4. Örgüt Kültürü ve Örgüt Tipi.....	100
2.7.2.5. Rol Çatışması ve Belirsizliği.....	100
2.7.2.6. Örgütsel Adalet.....	101
2.7.2.7. Örgütsel Ödüller .....	101
2.7.3. Örgüt Dışı Faktörler .....	101
2.7.3.1. Alternatif İş İmkânları .....	101
2.7.3.2. Profesyonellik.....	102
2.8. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması .....	102
2.8.1. Tutumsal Bağlılık .....	103
2.8.1.1. Kanter Yaklaşımı.....	105
2.8.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı .....	107
2.8.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı .....	110
2.8.1.4. Penly ve Gould Yaklaşımı.....	113
2.8.1.5. Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması .....	115
2.8.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları.....	118

2.8.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı .....	119
2.8.2.2. Salancık'in Yaklaşımı .....	121
2.8.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı .....	121
2.9.Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri .....	122

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### DİYARBAKIR İLİNDEKİ SAĞLIK BAKANLIĞINA BAĞLI YATAKLI TEDAVİ KURUMLARINDA ÇALIŞAN HEMŞİRELERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	123
3.2. Araştırma Yöntemi .....	124
3.3. Evren ve Örneklem.....	124
3.4. Veri Toplama Yöntemi.....	125
3.5. Veri Değerleme Tekniği.....	126
3.5.1. Frekans ve Çapraz Tablolar Oluşturulması .....	126
3.5.2. Ki-kare Analiz Yöntemi .....	129
3.5.3.Spearman Korelasyon (Spearman'ın sıralama korelasyon katsayısı) .....	130
3.5.4. Güvenilirlik Analizi.....	132
3.5.5. Mod .....	132
3.6. Araştırma Bulgularının Sunulması.....	136
3.7. Frekans Tablolarının Oluşturulması ve Yorumlanması .....	136
3.7.1 Demografik Bulguların Frekans Tabloları ve Yorumları .....	136
3.7.2. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi.....	141
3.7.3.Liderliğe İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi .....	151
3.8.Çapraz Tablolar ve Ki-kare Testi Sonuçları .....	166
3.8.1.Örgütsel Bağlılık Faktörlerinin Ortalaması ile Lider Davranışı Faktörlerin Her Birinin Algısı Arasındaki İlişki .....	166
3.8.2. Liderlik Davranışları Faktörlerinin Ortalaması ile Örgütsel Bağlılık Faktörlerinin Her Birinin Algısı arasındaki İlişki .....	185
SONUÇ VE ÖNERİLER .....	209
EK: LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ÜZERİNE ETKİLERİ ANKETİ .....	234

## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.1:</b> Yönetim Düşüncesinin Ortaya Çıkışı ve Evrimi.....	5
<b>Tablo 1.2:</b> Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar .....	45
<b>Tablo 1.3:</b> Liderlik Araştırmalarındaki Fiziksel Özellikler ve Kişilik Özellikleri .....	48
<b>Tablo 1.4:</b> Yapıyı Harekete Geçirme.....	50
<b>Tablo 2.1:</b> Örgütsel bağlılık tanımlarında kullanılan Ortak kriterler .....	79
<b>Tablo 3.1:</b> Cinsiyete Göre Dağılım .....	136
<b>Tablo 3.2:</b> Yaşlarına Göre Dağılım .....	137
<b>Tablo 3.3:</b> Medeni Duruma Göre Dağılım .....	138
<b>Tablo 3.4:</b> Eğitim Durumuna Göre Dağılım .....	139
<b>Tablo 3.5:</b> Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Dağılım .....	139
<b>Tablo 3.6:</b> Mesleğindeki Çalışma Süresine Göre Dağılım .....	140
<b>Tablo 3.7:</b> Çalışanların; “bu kurumda kendimi ailemin bir parçasıgibi hissediyorum” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılım .....	141
<b>Tablo 3.8:</b> Çalışanların; “bu kurumda duygusal yönden kendimi bağlanmış hissediyorum” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılım .....	142
<b>Tablo 3.9:</b> Çalışanların; “bu kurumda çalışıyor olmanın benim için meslekiaçından önemi büyüktür ” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılım .....	143
<b>Tablo 3.10:</b> Çalışanların; “bu kurumda kendim için en uygun yerde olduğumu hissediyorum ” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılım .....	143
<b>Tablo 3.11:</b> Çalışanların; “bu kurum benim sadakatimi hak ediyor” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılım .....	144
<b>Tablo 3.12:</b> Çalışanların; “bu kurumda çalıştığımı başkalarına söylemektengurur duyuyorum” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılım .....	145
<b>Tablo 3.13:</b> Çalışanların; “emekli oluncaya kadar bu kurumda çalışmaktançok mutlu olurum ” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılım .....	146
<b>Tablo 3.14:</b> Çalışanların; “bu kurumda bu kadar uğraş verdiğim için farklı bir kurumda olmayı düşünmüyorum ” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılım .....	147
<b>Tablo 3.15:</b> Çalışanların; “ayrılmak istesem bile su anda bu kurumdanayrılmak bana çok zor gelir” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılım .....	148

<b>Tablo 3.16:</b> Çalışanların; “bu kurumdan ayrılmaya karar verirsem hayatımbundan pek etkilenmez” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılım.....	149
<b>Tablo 3.17:</b> Çalışanların; “bu kurumda kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılım .....	149
<b>Tablo 3.18:</b> Çalışanların; “yararıma olacak olsa da su anda bu kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılım.....	150
<b>Tablo 3.19:</b> Çalışanların; “bu kurumu şuanda bırakırsam suçluluk hissederim” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılım.....	150
<b>Tablo 3.20:</b> Çalışanların; “yöneticimiz bizlere kişisel olarak destek olur” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılım .....	151
<b>Tablo 3.21:</b> Çalışanların; “yöneticimiz bu kurumda çalışmaktan memnun olmamızı sağlamaya gayret gösterir” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılım.....	152
<b>Tablo 3.22:</b> Çalışanların; “yöneticimiz yeni fikirler üreterek bizlerle birlikte bu fikirleri uygulamayı dener” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılım.....	153
<b>Tablo 3.23:</b> Çalışanların; “yöneticimiz kolayca anlaşılır bir kişidir” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılım .....	154
<b>Tablo 3.24:</b> Çalışanların; “yöneticimiz astlarını dinlemek için zaman ayırır” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılım.....	154
<b>Tablo 3.25:</b> Çalışanların; “yöneticimiz her isimizi değil sadece eksik veyetersiz işlerimizi eleştirir” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılım .....	155
<b>Tablo 3.26:</b> Çalışanların; “yöneticimiz yapılacak değişiklikleri bizlere önceden haber verir” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılımları .....	156
<b>Tablo 3.27:</b> Çalışanların; “yöneticimiz verdiği talimatları tereddüde yer bırakmayacak şekilde açıkça ifade eder” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılım .....	156
<b>Tablo 3.28:</b> Çalışanların; “yöneticimiz bizlerin kişisel sorunlarıyla da ilgilenir” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılım .....	157
<b>Tablo 3.29:</b> Çalışanların; “yöneticimiz yapılacak işler için uygun iş bölümü yapar” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılımları .....	158
<b>Tablo 3.30:</b> Çalışanların; “yöneticimiz faaliyetlerin belli bir takvime göre yapılmasını sağlar” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılımı .....	159
<b>Tablo 3.31:</b> Çalışanların; “yöneticimiz yapılacak işlerin belli standartlara uygun olmasına dikkat eder” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılımı .....	159
<b>Tablo 3.32:</b> Çalışanların; “yöneticimiz kararlarını genellikle bizlere danışarak verir” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılımı .....	160

<b>Tablo 3.33:</b> Çalışanların;“yöneticimiz yararımıza olan konularda üst yönetimden talep ettiklerini almasını bilir” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılımı.....	161
<b>Tablo 3.34:</b> Çalışanların;“yöneticimiz hepimize eşit davranır” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılımı.....	162
<b>Tablo 3.35:</b> Çalışanların;“yöneticimiz kolay ulaşılabilir bir kişidir” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılımı .....	163
<b>Tablo 3.36:</b> Çalışanların;“yöneticimiz kendisiyle konuşurken rahat olmamızı sağlar ” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılımı .....	164
<b>Tablo 3.37:</b> Çalışanların;“yöneticimiz takım ruhu içinde çalışmamızı sağlar” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılımı.....	165
<b>Tablo 3.38:</b> Çalışanların;“yöneticimiz yaptığımız önerileri uygulamaya çalışır” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılımı .....	165
<b>Tablo 3.39:</b> Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz bizlere kişisel olarak destek olur ” düşüncesi arasındaki dağılım .....	166
<b>Tablo 3.40:</b> Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz bu kurumda çalışmaktan memnun olmamızı sağlamaya gayret gösterir” düşüncesi arasındaki dağılım .....	167
<b>Tablo 3.41:</b> Örgütsel bağlılık ortalaması ile yöneticimiz yeni fikirler üreterek bizlerle birlikte bu fikirleri uygulamayı dener” düşüncesi arasındaki dağılım .....	168
<b>Tablo 3.42:</b> Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz kolayca anlaşılır bir kişidir” düşüncesi arasındaki dağılım .....	169
<b>Tablo 3.43:</b> Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz astlarını dinlemek için zaman ayırır ” düşüncesi arasındaki dağılım .....	170
<b>Tablo 3.44:</b> Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz her isimizi değil sadece eksik ve yetersiz işlerimizi eleştirir” düşüncesi arasındaki dağılım .....	171
<b>Tablo 3.45:</b> Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz yapılacak değişiklikleri bizlere önceden haber verir” düşüncesi arasındaki dağılım .....	172
<b>Tablo 3.46:</b> Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz verdiği talimatları tereddüde yer bırakmayacak şekilde açıkça ifade eder ” düşüncesi arasındaki dağılım .....	173
<b>Tablo 3.47:</b> Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz bizlerin kişisel sorunlarıyla dailgilenir” düşüncesi arasındaki dağılım .....	174
<b>Tablo 3.48:</b> Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz yapılacak işler için uygun bölüme yapar” düşüncesi arasındaki dağılım .....	175
<b>Tablo 3.49:</b> Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz faaliyetlerin belli bir takvime göre yapılmasını sağlar ” düşüncesi arasındaki dağılım .....	176
<b>Tablo 3.50:</b> Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz yapılacak işlerin belli standartlara uygun olmasına dikkat eder” düşüncesi arasındaki dağılım .....	177

<b>Tablo 3.51:</b> Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz kararlarını genellikle bizlere danışarak verir ” düşüncesi arasındaki dağılım .....	178
<b>Tablo 3.52:</b> Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz yararımıza olan konularda üst yönetimden talep ettiklerini almasını bilir ” düşüncesi arasındaki dağılım .....	179
<b>Tablo 3.53:</b> Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz hepimize eşit davranır ” düşüncesi arasındaki dağılım .....	180
<b>Tablo 3.54:</b> Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz kolay ulaşılabilir bir kişidir” düşüncesi arasındaki dağılım .....	181
<b>Tablo 3.55:</b> Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz kendisiyle konuşurken rahatlamamızı sağlar ” düşüncesi arasındaki dağılım .....	182
<b>Tablo 3.56:</b> Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz takım ruhu içinde çalışmamızı sağlar” düşüncesi arasındaki dağılım .....	183
<b>Tablo 3.57:</b> Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz yaptığımız önerileri uygulamaya çalışır” düşüncesi arasındaki dağılım .....	184
<b>Tablo 3.58:</b> Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz kendimizi tamamen görevimize vermemiz için gereken her şeyi yapar” düşüncesi arasındaki dağılım .....	185
<b>Tablo 3.59:</b> Liderlik davranışları ortalaması ile “bu kurumda kendimi ailemin bir parçası gibi hissediyorum” düşüncesi arasındaki dağılım .....	186
<b>Tablo 3.60:</b> Liderlik davranışları ortalaması ile “bu kurumda duygusal yönden kendimi bağlanmış hissediyorum ” düşüncesi arasındaki dağılım .....	187
<b>Tablo 3.61:</b> Liderlik davranışları ortalaması ile “bu kurumda çalışıyor olmanın benim için mesleki açıdan önemi büyüktür” düşüncesi arasındaki dağılım .....	188
<b>Tablo 3.62:</b> Liderlik davranışları ortalaması ile “bu kurumda kendim için en uygun yerde olduğumu hissediyorum ” düşüncesi arasındaki dağılım .....	189
<b>Tablo 3.63:</b> Liderlik davranışları ortalaması ile “bu kurum benim sadakatimihak ediyor ” düşüncesi arasındaki dağılım .....	190
<b>Tablo 3.64:</b> Liderlik davranışları ortalaması ile “bu kurumda çalıştığımı başkalarına söylemekten gurur duyuyorum” düşüncesi arasındaki dağılım .....	191
<b>Tablo 3.65:</b> Liderlik davranışları ortalaması ile “emekli oluncaya kadar bu kurumda çalışmaktan çok mutlu olurum” düşüncesi arasındaki dağılım .....	192
<b>Tablo 3.66:</b> Liderlik davranışları ortalaması ile “bu kurumda bu kadar uğraş verdiğim için farklı bir kurumda olmayı düşünmüyorum ” düşüncesi arasındaki dağılım .....	193
<b>Tablo 3.67:</b> Liderlik davranışları ortalaması ile “ayrılmak istesem bile şu anda bu kurumdan ayrılmak bana çok zor gelir ” düşüncesi arasındaki dağılım .....	194
<b>Tablo 3.68:</b> Liderlik davranışları ortalaması ile “bu kurumdan ayrılmaya karar verirsem hayatım bundan pek etkilenmez ” düşüncesi arasındaki dağılım .....	195



<b>Tablo 3.69:</b> Liderlik davranışları ortalaması ile “bu kurumda kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum” düşüncesi arasındaki dağılım .....	196
<b>Tablo 3.70:</b> Liderlik davranışları ortalaması ile “yararıma olacak olsa da şu anda bu kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum” düşüncesi arasındaki dağılım .....	197
<b>Tablo 3.71:</b> Liderlik davranışları ortalaması ile “bu kurumu şu anda bırakırsam suçluluk hissederim” düşüncesi arasındaki dağılım .....	198
<b>Tablo 3.72:</b> Örgütsel bağlılık ortalaması ile “ankete katılanların yaşı” arasındaki dağılım	199
<b>Tablo 3.73:</b> Örgütsel bağlılık ortalaması ile “ankete katılanların medeni durumu” arasındaki dağılım .....	199
<b>Tablo 3.74:</b> Örgütsel bağlılık ortalaması ile “ankete katılanların kurumdaki çalışma süresi” arasındaki dağılım .....	200
<b>Tablo 3.75:</b> Örgütsel bağlılık ortalaması ile “ankete katılanların mesleğindeki çalışma süresi” arasındaki dağılım .....	201
<b>Tablo 3.76:</b> Örgütsel bağlılık ortalaması ile “ankete katılanların eğitim durumu” arasındaki dağılım.....	202
<b>Tablo 3.77:</b> Örgütsel bağlılık ortalaması ile “ankete katılanların cinsiyeti” arasındaki dağılım .....	203
<b>Tablo 3.78:</b> Liderlik davranışları ortalaması ile “ankete katılanların yaşı” arasındaki dağılım .....	204
<b>Tablo 3.79:</b> Liderlik davranışları ortalaması ile “ankete katılanların medeni durumu” arasındaki dağılım .....	204
<b>Tablo 3.80:</b> Liderlik davranışları ortalaması ile “ankete katılanların kurumdaki çalışma süresi” arasındaki dağılım .....	205
<b>Tablo 3.81:</b> Liderlik davranışları ortalaması ile “ankete katılanların mesleğindeki çalışma süresi” arasındaki dağılım .....	206
<b>Tablo 3.82:</b> Liderlik davranışları ortalaması ile “ankete katılanların eğitim durumu” arasındaki dağılım .....	207
<b>Tablo 3.83:</b> Liderlik davranışları ortalaması ile “ankete katılanların cinsiyeti” arasındaki dağılım .....	208

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

<b>Şekil.1.1:</b> Blake ve Mouton'un Liderlik Davranışları Matrisi .....	51
<b>Şekil.1.2:</b> Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu .....	52
<b>Şekil.1.3:</b> Liderlik Davranışlarını Şekillendiren Durumsal Değişkenler .....	54
<b>Şekil.2.1:</b> Paradigmatik Uyumu Olan ve Olmayan Organizasyonlar .....	84
<b>Şekil.2.2:</b> Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması .....	96
<b>Şekil.2.3:</b> Tutumsal Bağlılık Süreci .....	96
<b>Şekil 2.4:</b> Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli .....	108
<b>Şekil 2.5:</b> Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı .....	111

.

## GİRİŞ

Mal ve hizmet üretmek için oluşturulan organizasyonlar, amaçlarını gerçekleştirilebilmek için, insanın fiziksel ve/veya düşünsel düzeyde katılımına ihtiyaç duymaktadırlar. Organizasyonlar bu ihtiyaçları karşılamak ve verimli bir şekilde çalışabilmek için insanları kendine çekebilmeli, onları örgütte tutabilmeli ve bir yandan “doğru işi” yaparken, diğer yandan “işini doğru” yapmaya çalışmalıdırlar (Öznur, 1998:1). İşte bu çok önemli kaynağı yönetmek, günümüzde işletmelerin ve kurumların en önemli etkinliklerindedir. Geçmişte insan faktörü her zaman için kolaylıkla bulunabilen ve tükenmeyen bir kaynak olarak düşünülmekteydi. Çünkü geçmişteki sosyal ve ekonomik şartlar bugünkü durumdan farklı bir nitelik taşımaktaydı. Ancak zamanla bu şartlar değişime uğradı (Özkalp, 1991:116). Özellikle küreselleşme sürecinde ulusal ekonomik değerler küresel değerlerle ikame edilmiş ve bu değişimin yarattığı bulanıklık içinde ulusal ve yerel ekonomiler kendilerini bir anda küresel belirleyiciler tarafından çizilen bir rota üzerinde hareket etme zorunluluğu içinde bulmuşlardır (Dulupçu, 2001: 3). Diğer yandan insan unsurunu ön plana çıkaran Japon yönetim felsefesi gündeme gelmiştir. Bu gelişmenin sonucunda işletmeler çalışanların sorunlarıyla ilgilenmeye ve bunlara çözümler getirmenin yollarını aramaya başladılar. Bu bağlamda hem kuramsal hem pratik açıdan, çalışanları organizasyonlarda daha etkin kılacak bir takım önlemler üzerinde durulmaya başlandı (Özkalp, 1991: 6). Bu önlemlerden birisi de çalışanların örgütsel bağlılıklarını sağlamak ve sürdürmek olmuştur. Böylece işgörenin verimli çalıştırılabilmesi açısından işletme amaçlarını benimsemesi ve örgütsel bağlılığının artırılması, günümüzde yönetim ve davranış bilimlerinin popüler konuları arasına girmiştir. Özellikle son yıllarda yaşanan krizler nedeniyle reorganizasyon ve küçülme stratejisi izleyen organizasyonlarda çalışanların işten çıkarılmasından dolayı azalan örgütsel bağlılığın (Brokner vd., 1987: 51-83) nasıl sağlanacağı konuları gündeme gelmiştir.

Örgütsel bağlılık düzeyinin artırılması için işgörenlerle yakınlığının sağlanması gereken çok sayıda unsur bulunmaktadır. Bu unsurlardan birisi de, yöneticilerin liderlik tarzıdır. Liderlerin, işgörenlerin örgütsel bağlılığını etkileyen faktörler hakkında bilgi sahibi olması ve davranışlarında bu unsurları dikkate alması

gerekir. Çalışanların örgütsel bağlılığı, işletmelerin örgütsel amaçlara ulaşmasında en önemli belirleyicilerden birisidir (Temgillioğlu, 2005: 24). Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilecek, bu kişileri ne yapabilecekleri konusunda harekete geçirebilecek bilgi ve yeteneklere sahip olma durumudur. Liderlik davranışı ise, liderlerin yönetsel davranışlarının, işgörenlere güven ve ilgilerinin, kişisel ve örgütsel değerleri temel alan becerilerinin ve karakteristik özelliklerinin birleşimi olarak nitelendirilebilir.

Birçok insana istihdam olanağı sağlayan ve emek yoğun bir endüstri dalı içerisinde yer alan hizmet işletmelerinde de yöneticilerin liderlik davranışlarının, iş görenlerin örgütsel bağlılığı üzerinde belirgin etkileri olduğu bilinmektedir (Chen ve Silverthorne, 2005: 281; Yousef,2000: 6; Savery, 1994: 17). Öncelikli hedefi, “hizmet kalitesini arttırarak sağ ve sağlıklı kalım oranını arttırmak” olan hastane yöneticilerinin işgörenlerin örgütsel bağlılığı üzerinde etkilerinin daha belirgin olduğu düşünülmektedir. Literatürde, liderlik konusunda yapılmış çalışmalara bakıldığında; liderlik davranışlarını ve bu davranışların işgören iş tatmini ve örgütsel bağlılığı üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalara rastlanmakla birlikte, hastane yöneticilerinin davranışlarının hemşirelerin örgütsel bağlılığına etkilerini incelemeye yönelik çalışmaların oldukça kısıtlı olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, tezin amacını literatürde yer alan kuramsal bilgilerden yararlanarak hastane yöneticilerinin, örgütsel amaçlara ulaşmak için işgörenleri yönetme ve yönlendirmedeki liderlik davranışlarının ve bu davranışların hemşirelerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkilerinin belirlenmesi oluşturmaktadır. Tezin bu amacı benimsemesine neden olan problem cümlesi; “araştırma kapsamındaki hastanelerde (Diyarbakır’daki kamuya ait üç adet yataklı tedavi kurumu) görev yapan yöneticilerin, hemşireleri yönetmedeki liderlik davranışlarının hemşirelerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkileri bulunmakta mıdır?” şeklindedir.

Tez üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yönetim, yönetici, lider, liderlik kavramları, liderlerin fonksiyonları, tutumları ve özellikleri ile liderlik davranışlarını açıklayan yaklaşımlar konuları irdelenmiştir. İkinci bölümde örgütsel bağlılık kavramının tanımı, önemi, paradigmatik uyum ilişkisi, örgütsel bağlılığın etkilediği süreçler, örgütsel bağlılığın sınıflandırılması ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler konularından oluşmaktadır. Üçüncü ve son bölüm olan Diyarbakır ilindeki

kamuya ait hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik araştırmanın uygulama kısmında ise, araştırmanın amacı ve önemi, yöntemi, evren ve örnekleme, veri toplama yöntemi, veri değerlendirme tekniği, frekans ve çapraz tabloların oluşturulması ve yorumlanması (Pearson Ki-kare test istatistiği, Spearman korelasyon katsayısı, mod), güvenilirlik analizi, araştırma bulgularının sunulması konuları ele alınmıştır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **YÖNETİM, YÖNETİCİ, LİDER VE LİDERLİK KAVRAMLARI, LİDERLERİN FONKSİYONLARI, TUTUMLARI VE ÖZELLİKLERİ İLE LİDERLİK DAVRANIŞLARINI AÇIKLAYAN YAKLAŞIMLAR**

#### **1.GENEL OLARAK LİDERLİK VE YÖNETİM KAVRAMI**

Liderlik ile ilgili ilk bilimsel çalışmaların geçmişi işletme yönetiminin bir bilim olarak ortaya çıktığı Klasik Yönetim Teorisi Dönemine kadar dayanmaktadır. Çağdaş yönetim kuramcıları, yönetimin birbirini tanımlayan iki amacından birinin hizmetlerin etkinliğini arttırmak, diğerinin ise çalışanların iş tatminlerini sağlamak olduğu konusunda birleşmektedir (Temgillioğlu, 2005: 24). Yönetim biliminin amaçlarından hareketle liderlik kavramının temelini hizmetlerin etkinliğinin artırılması için çalışanların nasıl yönlendirileceği sorusu oluşturmaktadır.

##### **1.1.Yönetim Kavramının Tanımı ve Gelişimi**

Organizasyon, insan ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmet üretmek ve sunmak için faaliyette bulunan birimlere verilen isimdir. Organizasyonların temel işlevlerinden birisi olan yönetim ise bir organizasyonda tüm ekonomik kaynakların (emek, sermaye, toprak, bilgi) en etkin ve verimli bir şekilde kullanılarak ekonomik faaliyetlerin planlanması, organize edilmesi, yöneltilmesi ve kontrol edilmesidir (Aktan,2004). Bunun dışında yönetim; “başkaları vasıtasıyla iş görmek veya insanlar arasında işbirliği sağlama ve onları bir amaca doğru yürütme çabaların toplamı” gibi farklı şekillerde de tanımlanmaktadır (Besler v.d.2003:3) “Sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi” olarak nitelenen yönetim bilimi ile ilgili kavramların tamamı henüz bir açıklığa kavuşmadığından değişik bilim dallarında çalışan yazarlar aynı kelimelerle farklı anlamlar kastetmekte ve çoğu kez de birbirlerini anlamada isteksiz davranmaktadırlar (Koçel, 2010: 58).

Yönetim insan ilişkilerinin olduğu her yerde ve zamanda var olmuştur. Tarihçiler yönetim düşüncesinin ilk çağda yaşamış medeniyetlerde dahi var olduğunu ve zaman içerisinde gelişme gösterdiğini belirtmektedir. Ertürk’ün Çağdaş Yönetim Öncesi (1880 öncesi) ve Çağdaş yönetim Dönemi (1980’den günümüze) (Ertürk, 2011; 97-98) olarak kaydettiği “yönetim düşüncesinin aşamalarını” ayrıntılandıran Daniel A. Wren; bu sürecin başlangıcını M.Ö. 5000’li yıllara kadar götürmekte ve gelişimini Tablo 1.1’de gösterildiği şekilde sınıflandırmaktadır (Aktan,2004).

**Tablo 1.1:** Yönetim Düşüncesinin Ortaya Çıkışı ve Evrimi

SÜMERLİLER MÖ 5000	Hem devlet yönetimi, hem de özel ticari ilişkiler için kullanılabilir kayıtlara sahiptiler.
MISIRLILAR MÖ 4000–2000	Stok kayıtları mevcuttu; piramitler gibi geniş ölçekli inşaatlar için bir bürokratik yönetime sahiptiler; daimi yöneticiler istihdam ediyorlardı; tahmin ve planlamadan araç olarak yararlanıyorlardı.
İBRANİLER MÖ 4000	Organizasyon yapısı, yönetimi ve kontrolüne ilişkin ilkeler ve uygulamalar mevcuttu. Bu ilkelerin bir kısmı Tevrat'ta ve bu kutsal kitap içerisinde "On Emir" içerisinde yer aldı.
BABİLLER MÖ 2000–1700	Ticari ilişkilerde hukukun uygulanmasını sağladılar; ücretler ve sözleşme ile hukuk kuralları oluşturdular.
YUNANLILAR MÖ 500–200	Çalışma ahlakına önem verdiler; Sokrat'ın evrensel yönetim felsefesi bu döneme rastlar; problem çözme konusunda ilk bilimsel yöntemler Yunanlılar tarafından geliştirilmiştir.
ROMALILAR MÖ 200-MS 400	Silah, tekstil, çanak-çömlek imalatı için fabrikalar yaptılar; ulaşım için yollar inşa ettiler; kalifiye ve uzmanlaşmış işçiler kullandılar; otoriter bir organizasyon yapısını benimsediler.
VENEDİKLİLER 1300	İşletme faaliyetleri için bir yasal çerçeve oluşturdular.
LUCA PACIOLI 1494	Muhasebecilik alanında ilk gelişmeler Pacioli'nin katkıları ile oldu.

**Kaynak:**(Aktan, 2004, Daniel A. Wren, "The Evolution Of Management Thought", 2nd ed. New York: Wiley, 1979'dan adapte edilmiştir.)

## 1.2. Yöneticinin Tanımı ve Roller

İnsanların örgütsel, toplumsal ve siyasal yaşamında önemli bir yer tutan yöneticilik olgusunun tanımı konusunda, henüz belirli bir görüş birliği sağlanamamıştır. Son 75 yıl içinde yöneticilik üzerine 3000'den fazla kitap ve makale yayınlanmış, çok sayıda liderlik teorileri sunulmuştur Bass, araştırmalarında 7500'den fazla çalışmadan yola çıkmıştır. Buna ilave olarak Haire, Giselli ve Porter'in çalışmalarıyla başlayan ve Zanden'in araştırmalarıyla devam eden GLOBE projesi, farklı ortamlarda farklı liderlik tiplerine vurgu yapılmıştır (Özalp, vd., 1992:162). Bütün organizasyona can veren ve onu başarıya götüren unsur ruhtur. Mekanik bir organizasyona can veren ve onu başarıya götüren bu ruhu aşıl原因an kişi

ise yöneticidir. Yani yönetici rotayı tayin edecek kişidir (Hatipoğlu, 1993:220). Klasik bir tanıma göre yönetici; “kar ve riski başkalarına ait olmak üzere üretim faktörlerini tedarik ederek, mal ve hizmet üretimi için bunları yöneten kişidir” (Mucuk,1999,19).

Yönetici ile ilgili tanımların çok fazla sayıda ve çeşitlilikte olmasına karşın hepsinde ortak bir nokta bulunmaktadır. O da yöneticinin gerçekleştirdiği faaliyetin, temelde “yönetimsel iş” olduğudur. Bu nedenle yöneticiyi tanımlarken, öncelikle, yönetimsel işin ne olduğunun açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. Yönetimsel işin yapısı hakkında bir belirsizlik ve çok sayıda da teori bulunmaktadır. Yönetimsel iş; yöneticilerin ne yaptıklarından, zamanlarını nasıl planladıklarından, kimlerle karşılıklı ilişkiye girdiklerinden, vb. konulardan oluşmaktadır (Torrington, Hall, 1987:397).

Yöneticinin ne iş yaptığı uygulamalı araştırmalara da konu olmuş ve bunların genel olarak vardıkları sonuç şu olmuştur: Ustabaşından genel müdüre ve devlet yöneticilerine kadar yapılan işin esası aynıdır. Yalnızca roller ve kapsam değişiktir. Yöneticinin işi “programlanmış” değildir. Sözlü haberleşme ile sezgiler çok önemli rol oynamaktadır ve yönetici diğer kişilerden aldığı ve onlara verdiği bilgi oranında güçlüdür (Koçel, 2010: 60). Yönetim sürecinin işleyişinin ve bunu işleten yöneticilerin makro ve mikro açılardan önemi çeşitli yazarlar tarafından ayrıntıları ile incelenmiştir. Ekonomik gelişme ile birlikte yönetim faaliyetinin kapsamı da ( hangi tanım ele alınırsa alınsın) değişmektedir. Yönetim süreci, bu süreci işleten gruplar açısından ele alındığında üç tür yönetimden söz etmek mümkündür. Bunlar (Koçel, 2010: 60–61):

**1. Ailesel (Patrominal ) Yönetim:** Bir işletme yönetiminde, sahipliğin, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinden oluşması halinde ailesel yönetim söz konusudur. Bu yönetim şeklinin en önemli özelliği, üst yönetim kademelerinin belirli aile bireylerine veya akrabalara açık olmasıdır. Bu tür yönetime, ekonomik gelişme çabalarının başlangıcında, geniş ölçüde rastlanmaktadır. Ayrıca aile işletmelerinde üst yönetimlere yönetim konusunda eğitim almış kişilerin getirilme olasılığı da vardır.



**2.Siyasal Yönetim:** İşletme sahipliğinin, temel politik karar organlarının ve önemli yönetim kademelerinin belirli siyasetal eğilim ve ilişkilere sahip kişiler tarafından doldurulması durumunda siyasetal yönetimden söz etmek mümkündür. Bu yönetim türünde de, aile yönetiminde olduğu gibi yönetim konusunda eğitilmiş kişileri çalıştırma olanağı var olmakla beraber, siyasetal düşünce ve amaçlar yönetim kademelerine girişi etkilemektedir.

**3.Profesyonel Yönetim:** Temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapıdaki diğer bütün kademelerin belirli bir aileye veya siyasetal eğilime bağılıktan çok uzmanlık ve yetenek esasına göre seçilen kişiler tarafından doldurulması halinde profesyonel yönetimden söz edilmektedir. Profesyonel yönetim, yönetim işinin bir meslek haline gelmesi ile ilgilidir. Herhangi bir uğraşının meslek niteliğini değerlerken şu unsurlara bakılması gerektiği ileri sürülmektedir (Koçel,2010: 61):

1. Tarihsel olay ve bilgilerden çok sistematik bir analiz sonucu ve uygulamalı araştırma ve deneyle elde edilmiş ve test edilmiş bilgi topluluğu,
2. Uzmanlaşmış bir eğitim ve uygulama,
3. Sosyal meslek ilkelerine karşı sorumluluk,
4. Kendi kendini kontrol,
5. Toplum tarafından uğraşıya verilen otorite ve uygulama serbestliği ile gösterilen saygı,
6. Meslek üyelerinden oluşan mesleki örgütlenme,
7. Mesleki uygulama yapmaya yeterli olduğunu gösteren belge, lisans,
8. Duygu, çıkar ve bekleyişlerden arınmış danışmanlık,
9. Verilen hizmetin karşılığı olarak ücret alınması.

Bu unsurlar açısından bakılırsa, yöneticiliğin, henüz doktorluk, mühendislik, avukatlık, hemşirelik gibi belli bir öğrenimi, diploma derecesini ve belli bir eğitimin ardından mesleki kuruluşça yapılan bir sınavda başarı sağlamayı (TUS gibi), bu meslek kuruluşlarınca verilen ve devletçe onaylanan bir belgeyi gerektiren bir meslek karakterini kazanmadığı söylenebilir (Oluç, 1993: 37). Ancak, yönetim süreci hakkındaki çok geniş ve sistemli bilgi topluluğu, işletme yönetimi ile ilgili okulların kurulup gelişmeleri, sayısı gittikçe artan yönetim danışmanları, yönetsel davranışta ahlaki unsurlara verilen önemin artması ve işletme yönetimi ile ilgili kuruluşların

sayısının artması gibi hususlar, yönetimin bir meslek olarak geliştiğini gösteren en güçlü kanıtlardır. Yönetim, şu anda, bir meslek için gerekli unsurların hepsine sahip olmamakla beraber, o yönde geliştiğine hiç şüphe yoktur. Mintzberg, yönetsel işin yapısı hakkında bilinmeyen bazı noktaların modern örgütlerde değişik şekillerde ortaya çıktığını belirtmektedir. Örneğin başarılı yöneticiler bir gününü bile asla yönetim eğitimi ile ilgili programlara ayırmamalarıyla övünürler. (Mintzberg,1990:163).

### 1.3. Yönetimsel Düzeyleri ve Beceriler

Bütün işletmelerde planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve denetim faaliyetleri yöneticiler tarafından yerine getirilmektedir. Ancak bir hiyerarşik yapı içerisinde yürüyen organizasyonlarda yöneticiler farklı bölümlerde görev yapmakta, dolayısıyla her yönetici kendi bölümünden sorumlu olmaktadır. Farklı düzeylerde bulunan yöneticilerin başarı göstermeleri farklı becerilere gereksinim göstermektedir. Örgütsel hiyerarşide tepe yönetimi, orta yönetim ve alt düzey yönetim olmak üzere üç düzey bulunmaktadır(Daft, 1991: 12):

**1.Tepe Yöneticileri:** Tepe yöneticiler hiyerarşinin en üst düzeyinde yer alırlar ve organizasyonun bütününden sorumludurlar. Tepe yöneticisinin görevleri son derece karmaşıktır. Bu karmaşık görevin en belirgin özelliklerini görmek için günlük yönetim işleri ile stratejik yönetim arasındaki farkı göz önünde tutmakta fayda vardır. Stratejik yönetim; çevrenin analiz edilmesi, işletmenin kendi imkân ve kabiliyetlerini belirlemesi ve işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesi için ikisi arasında en uygun hareket tarzının seçilmesi ve uygulanması sürecidir. Stratejik yönetimin birinci safhasında tepe yönetimi tarafından yapılan, amaçlar doğrultusunda çevre analizi, işletmenin değerlemesi, alternatif stratejilerin incelenmesi ve uygun stratejinin seçimi çalışmaları yer alır. Stratejik yönetimin politika oluşturma ve uygun yapı araştırma çabalarını kapsayan ikinci aşaması ile kontrol ve değerlendirmeden oluşan üçüncü safhasını gerçekleştirmek tepe yönetiminin görevidir (Hatipoğlu, 1993:249).

Tepe yöneticilerin çoğu, üst yöneticilerin en önemli özelliğinin “hayata geniş bir açıdan bakmayı sağlayacak bir kültüre sahip olmak” olduğu görüşündedirler. Bu kavram, yeni alternatifler bularak, daha önce geliştirilmiş fakat unutulmuş

alternatifleri ortaya çıkaracak mümkün olduğu kadar çok sayıdaki imkânlardan yararlanmayı sağlayacak bir seçme hürriyetine sahip olmayı amaçlamaktadır. Stratejik değişim ile ilgili teorik ve ampirik çalışmalar, işletmenin rekabette bulunduğu piyasada değişikliklerin arkasındaki motivasyon gücü olarak üst yönetimin bulunduğunu göstermektedir. Bir işletmede tepe yöneticileri, işletmenin varlığı-yokluğu noktasında çok etkili, çoğunlukla da işletmenin devamlılığını belirleyen grup olarak hem işletmenin kendisi hem de çevre açısından son derece önemlidirler. Tepe yöneticileri bizzat sahip oldukları resmi ve sembolik güç ile işletmenin faaliyetlerini ve aldığı kararlarla performansını doğrudan etkileyen kişilerdir (Massie, 1979: 10).

İş dünyasında son yıllarda yaşanan gelişmeler, şirketlerin işleyiş biçimlerini tamamen değiştirmiştir. Bu değişim, üst düzey yönetime düşen görevleri de büyük ölçüde farklılaştırmıştır. Tepe yöneticiler üst düzeyde ihtiyaç duyulan yeni yetenekleri belirlemek ve bunları korumak için yeniden düşünmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Bu yeni yetenekler; yetkilendirme ve dinlenilmedir (Haut, Karter, 1998: 31). Dâhili şebeke oluşturucu ve harici sınır belirleyici olarak üst düzey yönetici görüşü literatürde iyice yerleşmiştir. Yazarlar bu görüşün orijini örgütte insanların genellikle ilgili temel hizmetleri ve örgütsel iletişimi sürdürmekteki üst yönetici rolünü vurgulayan Barnard'a dayandırmaktadırlar. Kotter ve Kaplan tarafından yapılan çalışmalar üst yöneticinin başarısında harici haberleşme ağlarının önemini doğrulamakla beraber, dâhili ağların önemini de vurgulamaktadır. Bu bilgi ağları kritik ve acil bilgileri üst yöneticilere sağlamıştır (Haut, Karter, 1998: 32).

**2. Orta Düzey Yöneticiler:** Organizasyonun orta yönetiminde çalışırlar. Orta düzey yöneticilere örnek olarak bölüm başkanı, kalite kontrol müdürü gibi yöneticiler gösterilebilir. Genel olarak orta düzey yöneticilerin amacı; yönetsel problemlerin kontrolü ve sorumluluğunu üstlenmektir. Orta yöneticiler örgütün bütün teknik görevlerini yürütürler. Ayrıca, işletme, müşteriler ve girdi temin edenler arasında arabuluculuk yaparlar (Ataman, 2009: 22). Günümüzde orta düzey yöneticilerin gücü giderek artmakta, görev alanları daha da genişlemektedir. Bunun doğal bir sonucu olarak da orta düzey yöneticilerin çalışma sürelerinde beş yıl öncesine oranla bir artış olmuştur. Ayrıca orta düzey yöneticilerin esnek davranışlarında bir artış ve bürokratik davranışlarında ise bir azalma söz konusu

olmuştur. Bu gelişmeler sonucunda bugün orta kademede çalışan yöneticilerin artık işletme hiyerarşisi içerisinde üst yönetimle alt düzeyler arasında yukarıdan aşağı koordinasyonu sağlamaktan çok, yatay yönde iletişimi sağlama görevleri öne çıkmıştır (Ataman, 2009: 23).

Orta düzey yöneticiler oynadıkları rol gereği alt ve üst kademelerin hedefleri ve talepleri arasındaki çatışmalarla sıkça yüz yüze gelmektedirler. Günümüzde orta yöneticilerin rolüne bağlı olarak ortaya çıkan çatışma hastalığında, değişikliklere bağlı olarak bir artış olmuştur. Organizasyonlardaki orta düzeyde değişimin önemi ile ilgili çalışmalarda bulunan Sayles, orta düzey yöneticilerin örgütsel değişimi yönlendirdiklerini kabul etmektedir (Ataman, 2009: 23).

**3. Alt Düzey Yöneticiler:** Alt düzey yöneticiler, mal ve hizmetlerin üretiminden doğrudan sorumlu olan yöneticilerdir. Hat yöneticisi, bölüm şefi ve büro yöneticisi gibi unvanlara sahiptirler. Alt düzey yöneticiler yönetsel görevi olmayan çalışanlardan sorumludurlar, çalışanların günlük üretim hedeflerine ulaşmalarıyla ilgili olarak kurallara uymalarını sağlamak, bunun için teknik yardımda bulunmak ve onları motive etmek alt düzey yöneticilerin görevidir. Ancak son zamanlarda sendikaların güçlenmesi, katılım felsefesinin gelişmesi ve alt kademede yürütülen bazı gözetim işlerinin bilgisayarlar tarafından yapılması gibi iş hayatında yaşanan bazı gelişmeler, işletmelerde bu düzeyde çalışan yöneticilerin güçlerinin azalmasına ve görev kapsamlarının değişmesine neden olmaktadır. Robert L.Katz yöneticiler için üç grup yetenek tanımlamaktadır (Ataman, 2009: 23–24) Bunlar; teknik, beşeri ve kavramsal yetenek olarak isimlendirilmektedir(Koçel, 2010: 62–65):

**1. Teknik Yetenek:** Teknik yetenek, faaliyetin özel bir türü olup özellikle metotları, süreçleri, prosedürleri veya teknikleri anlamayı ve maharetle kullanmayı ifade eder. Başka bir ifade ile teknik yetenek; uzmanlık bilgisi, analiz yeteneği, araç ve tekniklerin kullanımında belirli disiplinleri maharetle yerine getirmeyi içerir.

**2. Beşeri Yetenek:** Yöneticinin bir grup üyesi olarak etkili bir şekilde çalışma ve takım içerisinde işbirliğini geliştirme çabasına liderlik etmek yeteneğidir. Beşeri yetenek, insanlarla birlikte çalışma yeteneği olup, işbirliğini, takım çalışmasını, insanların kendilerini güvende hissettikleri ve düşüncelerini serbest bir şekilde ifade ettikleri bir örgütsel çevrenin oluşturulmasını kapsar.

**3. Kavramsal Yetenek:** Kavramsal yetenek işletmeyi bir bütün olarak görebilmeyi, organizasyonun çeşitli fonksiyonları arasındaki karşılıklı bağlılığı ve birisindeki bir değişimin diğerlerini nasıl etkilediğini görebilmeyi, tek tek işletme birimleri ile endüstri kolu ve toplum ile siyasal, sosyal ve ekonomik güçler arasındaki ilişkileri görebilmeyi ifade eder. Bu yetenek, tanımlanması çok zor fakat özellikle örgütlerin üst basamakların da çok önem taşıyan bir yetenektir. Bu yeteneklerin çoğu öğrenilebilir cinstendir. Kavramsal yetenek, yeni ve ilginç fikirlerin keşfedilmesine yardımcı olarak yaratıcı duyguların geliştirilmesidir. Bu, yöneticilerin ana faktörleri algılamalarını, önemli problemleri zihinlerinde canlandırmalarını ve gereksiz detaylardan kurtulmalarını sağlar.

Yöneticilerin sahip olması gereken becerilerden birisi de politik becerilerdir. Liderlerin politik becerilerinin çalışma ortamındaki davranışlarını etkilediği düşünülmektedir. Politik becerinin amacı bireylerin çalışma ortamını yorumlayabilmeleri ve bu yorumları işyeri ile çalışanın iyiliği yönünde yöneterek işyerinde hedefe ulaşmayı sağlamaktır. Buna ek olarak politik becerili kişiler samimi ve otantiklerdir. Politik becerisi yüksek liderler çalışanlarının ve çalışma koşullarını anlamaya ve iyileştirmeye çalışır. Bu liderler sorun ortamında daha uygun öneriler sunar ve olumlu yönde sonuçlara ulaşırlar (Ferris, Zinko, Brouer, Buckley, Harvey, 2007; 195-206).

#### **1.4. Yöneticinin Roller**

Yönetim süreci çok yönlü ve karmaşık ilişkiler ağını içerir. Yönetici sorumlu olduğu faaliyetlerin gereği olarak bu ilişkileri korumak ve birden fazla rol üstlenmek zorundadır. Mintzberg yöneticilerin üç grup davranışı içinde olduğunu ve üç çeşit rol oynadığını belirtmektedir. Yöneticilerin görevleri, pozisyonlarına göre belirlenmiş davranışlar seti veya farklı roller şeklinde de tanımlanabilir. Yöneticinin rolleri aşağıdaki üç ana başlık altında toplanan 10 temel rolden oluşmaktadır. Bunlar kısaca (Geylan v.d., 2004:101-102):

**1. Kişilerarası Roller:** Yöneticilerin resmi otoritelerinden kaynaklanan kişilerarası roller; başkanlık rolü, liderlik rolü ve bağlantı rolünden oluşmaktadır.

**2. Haberleşme ile İlgili Roller:** Yönetimsel işin haberleşme ile ilgili roller; üç başlık altında toplanmaktadır:

1.Mesaj yollayan kişi olarak yönetici sürekli bir şekilde iletişim ağı ile astları kontrol etmek için çevreyi tarar. Yönetici bu rolü aracılığıyla dedikodu gibi sözel şekilde dolaşan bilgileri de toplar.

2.Haber yayma rolü ile yönetici, bazı bilgileri direk bir şekilde astlara yollar.

3.Sözcü rolü olarak da yönetici bazı bilgileri işletme dışındaki insanlara sunar.

**3. Kararlar ile İlgili Roller:** Karar verici olarak yöneticinin, düzenleyici, değişimin istekli başlatıcısı, paylaştırıcı ve görüşmeci olarak dört temel rolü vardır.

Mintzberg daha çok yöneticilerin irtibat sağlayıcı rolü ile ilgilenmiştir. Bu irtibat, resmi örgütsel emir-komuta zincirinin dışında ilişkiler kurmak ve sürdürmek şeklinde tanımlanabilir. Mintzberg aynı zamanda bilgiyi astlar arasında yayma ve bunu kontrol etme davranışının da yöneticilerin rolü olduğunu vurgulamıştır. Mintzberg'in yöneticilerin işi konusundaki açıklamaları, diğer araştırmacıların çalışmaları için de örnek oluşturmuş ve onun bulgularını test etmeye devam etmişlerdir. Hales, Mintzberg'in geleneksel çalışmasından esinlenerek 20 yıllık bir araştırma programının sonuçlarını değerlendirerek kesin bir takım sınırlamalar saptamıştır (Dilek, 2005).

1980'lerin başlarında 500.000 yönetimsel ve mesleki işi seçilerek incelendiğinde yönetimsel işi kompleksliğinde yoğunlaşma gözlenmiştir. Yöneticiler günümüzde eskisine nazaran faaliyetleri düzenlemek konusunda daha fazla sorumludurlar ve çevresel değişikliklere ayak uydurmak zorundadırlar. Bu, gerçekten hoşa gitmeyen işi tanım, standart faaliyet süreçleri ve statik performans değerleme sistemleri gibi geleneksel kontrol mekanizmalarını kullanarak yöneticilerin işletmeleri kontrol etmeleri halinde imkânsızdır (Dilek, 2005).

Pfeffer ve Salaznik'in klasik eserleri olan “Organizasyonların dış kontrolün”de üç liderlik rolü tanımlanmaktadır. Organizasyonun sembolü olarak liderin sembolik rol tanımlan onun başarısı ve başarısızlığını belirtmektedir. Faaliyetlerle ilgili karar verme rolü; çevresel taleplere direk karar verme faaliyetlerini içerirken, zorunlu olarak yapılması gereken yönetim faaliyetleri ile de ilgilidir. Faaliyet merkezli karar verme rolü ve sorumluluk rolleri sembolik rolden biraz farklıdır. Örneğin sembolik rol liderin konuşma, politik davranma gibi özellikleri ile ilgiliyken

gerçek rol liderin analitik ve kantitatif yetenekleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Sembolik rol ile ilgili örgütsel çıktılar; değerler, inançlar ve örgütsel süreçlerle ölçülürken, gerçek rol ile ilgili çıktılar somut göstergelerle ölçülmektedir (Kazanç ve kayıplara ilişkin belge, yıllık raporlar gibi) (Dilek, 2005).

### 1.5 Etkili Yöneticilik

Yöneticilerin misyonu; düşüncelerini ortaya koyarak bu doğrultuda uygulamaya geçmek, astlarına yeni felsefesini anlatıp geliştirmek ve bunu işletmenin tamamına yaymaktır. Bu amaca ulaşabilmek ve etkin olabilmek için yönetici aşağıdaki davranışları gerçekleştirmelidir (Aksoy, 2010: 17):

1. Bir misyon ve amaç oluşturmak,
2. Uygulamadaki hedeflere odaklanan faaliyetleri sürdürmek,
3. Güvenilirlik ve dürüstlüğü en üst düzeye çıkarmaya çalışmak,
4. Risk almaya istekli olmak,
5. Kararlı olmak,
6. Yetenekli bir takım oluşturmak,
7. Konuşma, dinleme ve öğrenme özelliklerini geliştirmek,
8. İnsanlarla doğrudan ilişki kurmak,
9. Hedeflere meydan okumak,
10. Liderliği sevmek ve yaşamak,

Başarılı takımlarda ve organizasyonlarda insanlar büyüme ve gelişmeye yol açacak şekilde paylaşımcı olurlar. Yöneticiler işletmeleri için büyümeyi amaç olarak seçtiklerinde astların geliştirmek ve onları yeniliklerden haberdar etmek zorundadırlar. Yöneticilerin temel endişesi; insanların gerçek düşüncelerini cesaretle söyleyebilecekleri bir atmosfer yaratmaktır. İzleyicilerin öncelikli düşünceleri ise; gerçek düşüncelerini yöneticilerine söyleyebilecekleri atmosferin yaratılmasıdır. Çalışanların ilişkilerini, beklentilerini anlamak ve bunlara cevap verebilmek için tek bir formül söz konusu değildir. Bu konuda yöneticilere aşağıdaki tavsiyeler önerilmektedir (Balekoğlu, 1992: 55):

1. Daha etkili haberleşme,
2. Başarısızlık ile ilgilenmenin doğru yolunu bulmak,
3. Problemlili personel ile ilgilenmek ve onları anlamak,

4. Eleştiriden pozitif yönde yararlanmak,
5. Dürüstlük,
6. İyimserlik,
7. Sonuç alabilirlik,
8. Gergin olduklarında hoşça gitmeyen veya negatif düşüncelerini söylemekten sakınmak,
9. Davranış veya performans açısından insanları objektif olarak ayırmak,
10. Verilen sözleri tutmak,
11. Ödüllendirmeyi sıkça kullanmak,

Liderlerin etkinliği; grubun mutluluğu konusunda üstleneceği sorumluluğa bağlıdır. Bu nedenle etkin liderlerin kararlarının çoğunu danışarak aldıkları ifade edilmektedir. Çünkü etkin liderler aynı zamanda kararların çoğunun temsilcisi konumundadırlar ve karar verirken konsensüs sağlamak zorundadırlar. Bunun temel nedeni; kararların pahalı olması ve zaman almasıdır. Bundan dolayı iyi yöneticilerin hedef ve fikirlerini astlarına dikte ettirmek yerine onlarla paylaştıkları; ancak kötü yöneticilerin astlarıyla sınırlı haberleştikleri, kendi hedeflerini şirketin hedefleriyle genellikle uyumlaştıramadıkları bilinmektedir. Bu hususları sağlayabilmek için liderler karizmatiklik, sakinlik ve analitiklik, güvenilirlik, işbirlikçilik, birleştiricilik, hayal ve vizyon sahibi olmak gibi özelliklere de sahip olmalıdırlar (Holey, 1996: 216).

## **2. LİDERLİK**

### **2.1 Liderlik Kavramına Genel Bir Bakış**

Liderlik bir süreç olarak yöneticinin davranışı ile çok yakından ilişkilidir. Bu davranış süreci ile bir yönetici işletmedeki diğer insanları (çalışanları), işlerini işletmenin hedeflerine ulaşması doğrultusunda yapmaları hususunda etkilemeye çalışır. Liderlik süreci dinamik bir süreç olduğundan insanları en iyi şekilde etkileyecek, bir yol, yöntem ve teknik hakkında tanımlama yapmak mümkün değildir. Çeşitli ve farklı bir dizi liderlik biçimi bulunmakta ve her biri farklı durum ve koşullarda “en uygun biçim” olarak görülebilmektedir. Liderin bu süreçte üstlendiği rol, astlarını hedefe yönlendirerek işlerini yapmalarını sağlamaktır (Mirze, 2010; 144).



Liderler tarihin her döneminde vardı ve hiyerarşik bir doğası olan insanın gelecekte de liderlerden vazgeçmeyeceğini söylemek yanlış olmaz. İnsan her zaman kişisel olarak gerçekleştiremeyeceği ihtiyaç ve çıkarlarını benzer ihtiyaç ve çıkarların baskısı altında bulunan insanlarla bir araya gelip bir grup oluşturarak gerçekleştirmeye çalışmaktadır (Eren,1998: 342).Liderlik ile ilgili ilk bilimsel çalışmaların geçmişi işletme yönetiminin bir bilim olarak ortaya çıktığı Klasik Yönetim Teorisi Dönemine kadar dayanmaktadır. Çağdaş yönetim kuramcıları, yönetimin birbirini tanımlayan iki amacından birinin hizmetlerin etkinliğini arttırmak, diğerinin ise çalışanların iş tatminlerini sağlamak olduğu konusunda birleşmektedir (Tengilimoğlu, 2005: 24). Yönetim biliminin amaçlarından hareketle liderlik kavramının temelini hizmetlerin etkinliğinin artırılması için çalışanların nasıl yönlendirileceği sorusu oluşturmaktadır.

İnsanoğlu sosyal bir varlık olarak grup halinde yaşamak ve yaşamsal faaliyetlerini diğer insanlarla birlikte yürütmek için var olduğundan bugüne örgütlü hareket etmek ihtiyacı hissetmiştir. Bu ihtiyaç beraberinde içinde buldukları örgütleri yönetecek ve belirledikleri hedeflere ulaştıracak liderlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu nedenle; “liderler belirli şartlar altında bireysel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek için izleyicilerinin davranışlarını etkileyerek kendi isteği doğrultusundaki davranışlara yönlendirebilen kişiler” olarak ortaya çıkmış olduğu söylenebilir.

### ***Liderlik Nedir;***

Liderler, grup üyeleri (izleyiciler) tarafından hissedilen ancak açığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçirebilen kişilerdir (Sabuncuoğlu, Tüz,2001:216–217).Liderlik, tarihin her döneminde olmasına karşın 1930’lu yıllardan itibaren araştırmacılar tarafından üzerinde çalışılmaya başlanan ve bilimsel ilke ve kurallar çerçevesinde araştırmalara konu olan bir kavram olmuştur. Liderlik kavramı ile ilgili yapılan çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Tüm bu araştırmalar liderlikle ilgili farklı teoriler ve yaklaşımlar ortaya koymuştur. Bu teorilerde; kimlere lider denir, kimler lider olabilir, liderlerin özellikleri nelerdir vb konulara cevaplar aranmıştır. 1950’li yıllarla birlikte

yoğunlaşmaya başlayan liderlik araştırmaları ile birçok tanım da yapılmıştır. Bu tanımlardan bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür.

Liderlik, diğer insanlarda olmayan bir tarzın olması ve başkalarının başaramayacağı durumlarda başarılı olabilmektir (Mejia, Balkin,Cardy,2005: 541). Başka bir tanım, yönlendirme, enerji verme ve izleyicilerin liderin vizyonuna gönüllü olarak bağlanma sürecidir (Cook, Hunsaker, Coffey,1997: 463). Liderlik tanımlanmış grup ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere insanları etkileme sürecidir (Yukl, 2002: 413). Bir grup için amaç ve hedef belirleme ve bu amaç ve hedeflere ulaşmak için grup üyelerini harekete geçirebilme yeteneğidir (Daft,1999: 323).Bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geirebilmedir (Zel,2001: 91). Belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak da tanımlanabilir (Koçel,1999: 423).

Kotter tarafından yapılan liderlik tanımı, yukarıda yapılan tanımları genel olarak içermektedir. Buna göre liderlik, örgüt için vizyon ve stratejik istikamet belirleme, vizyonun çalışanlara ve müşterilere aktarılması, çalışanlara ilham verilmesi, onların aynı hedefe odaklanmalarının sağlanması ve vizyonu gerçekleştirmeye yönelik örgütlenmenin ortaya çıkması olarak tanımlanabilir (Dilek, 2005).

Liderlik alanında önemli çalışmalar yapmış Hill'e göre liderlik süreci insanları motive etmek ve onları yönlendirmek için duygusal bağlar kurmakla ilgilidir. Liderlik, grup amaçlarına ulaşmaya doğru örgütlenen grup üyelerinin faaliyetlerini eş gdmlemek, uyumlaştırmak ve yöneltmekle ilgilidir( Keçecioğlu, 1998: 9). Liderlik aynı zamanda örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için örgüt personelinin gereksinimlerini bireyler, gruplar ve evre arasındaki ilişkileri düzenleyen, bireyler ve birimler arasında iletişim, etkileşim ve eşgüdümü sağlayan bir süreçtir (Özsalmanlı, 2003: 138).Lider ise bir grubu veya örgütteki insanları belirli bir amaç doğrultusunda etkileme gücüne sahip olan kişi olarak tanımlanabilir (Tengilimoğlu, 2005: 24). Liderler yol gösteren, harekete geçiren, birleştirici, motive edici, etkileyici ve yaptđđı işlerle iz bırakan kişilerdir. Başka bir tanımına göre liderler kurumsallaştırma görevini üstlenen, örgütsel değerleri yaratan kuruluşun var

oluş amacını tanımlayan, ona kişilik veren insanlardır (Balekoğlu, 1992: 60). İşletme yönetiminin başarısı için liderlik gerekli ve önemli bir unsurdur. Lider ileri görüşlü ve vizyon sahibi olmalı, izleyicilerine güç ve destek vermelidir (Çoroğlu, 2003: 25).

Liderlik kavramı geleceğe yönelik bir kavramdır. Liderler kurumun ayakta kalmasını sağlamak, işlerin yapılma biçimlerini ve nelere önem verildiğini belirlemek, vizyon oluşturmak ve bu vizyonun kurum içinde benimsenmesi sürecinden sorumludurlar (Baltaş, 2003: 109). Liderler, insanların becerilerini geliştirmelerini ve pozitif enerjilerini ortaya çıkarmalarına yardım ederler (Charan, 2006: 112). Büyüyen örgütlerde liderler kendi varsayımlarını dışsallaştırarak bu varsayımları, gurubun misyonu, amaçları, örgüt yapıları ve çalışma sistemleriyle uyumlu hale getirirler. Temel varsayımları, inançlara, kullanılan kuramlara, zihinsel modellere, temel kurallara ve vizyonlara yol gösterir (Keçecioğlu, 1998: 109). Lider elindeki kaynakları etkin kullanarak örgütsel hedeflere ulaşma amacını taşır. Bu kaynaklar içerisinde insan gücü en önemli yeri tutar (Tengilimoğlu, 2005: 24). Başarılı işletme yönetimi, doğru işte doğru insanları çalıştırmaktan, çabalarını eş zamanlı kılmaktan ve enerjilerini açığa çıkarıp iş önceliklerinin doğru oluşturulmasını sağlamaktan geçer (Charan, 2006: 133).

Liderlik, küreselleşen dünyada karmaşıklaşan ekonomik ve siyasi ilişkiler sebebiyle giderek zorlaşan bir işlevdir. Liderlik bazı kişilik özelliklerini gerektirmekle birlikte, sadece doğuştan gelen özelliklerden kaynaklanan bir vasıf değildir. Değişen dünya ile birlikte, liderlerin faaliyetlerine konu olan örgütlerde çalışan insanların sayıları, yaşam tarzları, tutumları önceki yıllara göre farklılaşmıştır. Bu değişim, liderlerin, yönlendirdikleri kitlelerle iletişimlerini, yeni yöntem ve güncel bilgilerle geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır (Bloch, Whiteley, 2003: 13–26). Liderlik ile ilgili yapılan tüm tanımlamaların ortak noktası liderin izleyicilerini etkileme yeteneğine sahip olması ve izleyicilerin kendi istekleri ile lidere bağlı olduklarıdır. Bu doğrultuda liderlik; örgüt üyelerinin ortak amaçlarını gerçekleştirmek için izleyicilerin bilgi, beceri ve yetenek gibi potansiyellerinin ortaya çıkararak yönlendirme ve harekete geçirme süreci olarak tanımlanabilir.

## **Liderlik Ne Değildir;**

Liderlik olgusunun ne olduğu, hangi olgulardan oluştuğu ve anlamı üzerinde birçok bilim adamı deneysel ortamlarda çalışmışlar ve her biri bir liderlik tanımı yapmaya uğraşmışlardır. Bu noktada liderliğin ne olmadığına anlaşılması, liderlik olgusunun daha iyi algılanmasını sağlayacaktır. Öyleyse liderlik ne değildir (Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, 2011):

**1.Liderlik, bir ayrıcalık pozisyonu değildir:** Örgütsel yönetim pozisyonlarına herhangi bir kişi atanabilir, seçilebilir, terfi edebilir veya ele geçirebilir. Bu pozisyon onun lider olmasını sağlamaz. Liderler ise bu pozisyonlardan dolayı ayrıcalık ve üstünlük talep edemezler. Yine de lider çevresinden farklı olan fakat bu farklılığı çevresinin etkinliği için değerlendirebilen kişidir.

**2.Liderlik bir yer değil, bir süreçtir:** Liderliğe ilişkin yanlış bir inanış ise liderliğin yalnızca birkaç kişiye verilmiş bir özellik olduğudur. Oysa liderlik öğrenilebilir davranışlar bütünüdür. Liderlik önceden yapılandırılmaz. Bireyler tarafından oluşturulan grupların her birinin benzersiz oluşu, etkileşim örüntülerinin benzersizliği, farklı amaç ve araçlar, grup içindeki iç ve dış baskılar farklı liderler yaratacaktır.

**3.Liderler ekip oyuncularındır, solo gösteri değildir:** Çok sayıda insanın aktif katılımı ve desteği olmadan olağanüstü başarılar elde etmek olanaksızdır. Liderlik monolog değil, diyalogdur.

**4.Liderlik, vazgeçilmez olmak değildir:** Etkin ve başarılı bir liderlik vazgeçilebilir olabilmektir. Gerçek ve başarılı bir liderliğin temel göstergesi, sosyal süreçte işlerin onsuz da sürebileceği bir momentum kazandırabilmesidir.

**5.Liderlik, başkalarını suçlamak değildir:** Liderlik ilk ve öncelikli olarak verilen kararlardan ve doğan sonuçlardan sorumlu olmaktır. Gerçek liderlik durumlarında başarının övüncü izleyenlere, başarısızlığın sorumluluğu ve sonuçları da lidere ait olmalıdır.

**6.Liderlik, standart (değişmez) bir pozisyon değildir:** Bir durumda lider olan bir kişinin, bir başka durumda da lider olması gerekmez. Grubun özellikleri bulunan koşullar liderlik davranışını etkiler. Akademisyen bir grup içerisinde liderlik

davranışı gösteren bir kişi, aynı liderlik davranışlarını işçilerden oluşan bir grup içerisinde göstermeyebilir.

**7.Liderlik, doğuştan gelen özelliklerin bir bütünü değildir:** Doğuştan gelen bazı özellikler liderliği ve etkinliği kolaylaştırabilir. Yalnızca doğuştan gelen özellikler liderlik için yeterli değildir, liderlik becerileri sonradan da kazanılabilir.

**8.Liderlik, kişilere hükmetmek değildir:** Liderin amacı grubu etkileyerek ve yapıyı harekete geçirerek amaçlara ulaşmayı sağlamaktır. Unutmamalı ki lider gücünü gruptan alır ve izleyenleri ona izin verdiği oranda etkileme gücüne sahiptir. Bu noktada John Maxwell'in "Kendini lider zannedenin takip edeni yoksa o kişi sadece yürüyüşe çıkmıştır" ifadesi anlam kazanmaktadır.

**10.Liderlik, bir kişilik, kültür yaratmak değildir:** Bir kişiye çok fazla iktidar yetkileri yüklemek lidere, izleyicilere ve amaçlara zararlıdır. Liderlik, özünde kişilere formel yetkilerin sağlayamayacağı bir sadakat ve izlenme sağlar. Bu lideri üstün kişi görme, yenilmez ve yenilmez olarak düşünme haline dönüşmemelidir.

Örgütler, liderliği mantıksal ya da teknik bir etkinlik olarak değil, örgüt içinde insanların yönetilmesini ve topluluk duygusunun geliştirilmesini içeren bir etkinlik olarak görmek durumundadırlar (Brown, 1992, Conger 1993). Freud, insan topluluklarının, kendilerine bir kimlik ve amaç duygusu sağlamak düşüncesiyle liderlere gereksinme duyduğunu ileri sürmüştür (Freud, 1927).Günümüzde liderliğe duyulan gereksinmenin temel gerekçeleri şöyle özetlenebilir (Higgs, 2002: 273–274):

**1.Toplumsal değerlerde meydana gelen değişim:** Geçtiğimiz elli yıl içerisinde toplumsal değerlerde meydana gelen dramatik değişim, ekonomik ve örgütsel açıdan önemli bir değişimi de beraberinde getirmiştir. Söz konusu değişim, çalışanların ve kurumların yeteneklerinde rekabetçi bir artışa yol açmıştır. Bunun yanı sıra, çalışanların örgüte olan bağlılığını artırıcı yöntemlerin geliştirilmesi de bir gereksinme olarak ortaya çıkmıştır.

**2.Yatırımcıların amaçlarında meydana gelen değişim:** 90'lı yıllardan önce yatırımcılar, kurumların/şirketlerin kârlılığına dikkat ederken, günümüzde, örgütsel kaliteye ve liderliğin derinliğine bakmaktadırlar.

**3.Örgütsel değişimi sağlamadaki zorluklar:** Örgütler, daha karmaşık, rekabetçi ve hızla değişen bir çevrede faaliyet göstermekte, sahip oldukları

stratejilerin, yapıların ve süreçlerin, iş dünyasının gereksinmelerine uygun olarak geliştirilmesi ve değişime uyum sağlamaları zorlaşmaktadır.

**4.Stresin çalışanlar üzerindeki etkilerinin giderilmesi:** İş dünyasındaki hızlı değişim, rekabet ve karmaşa, çalışanlar üzerinde daha fazla çalışma ve daha yüksek düzeyde performans sergileme konusunda artan oranda baskı kurmaktadır.

Yukarıda sıralanan dört gerekçe, liderliğin iş yaşamındaki hızlı değişim ve karmaşıklığın ve örgütsel çevrenin bir gereği ve sonucu olduğunu göstermektedir.

Liderliğin temel özellikleri şu biçimde özetlenebilir (Block, 2003: 318–319):

1. Liderlik, çok yönlü bir etkileşim sürecidir,
2. Liderlik, iknaya dayalı davranışlar içerir,
3. Liderlik sürecinde, takipçiler aktif katılımcı konumundadırlar,
4. Lider ve takipçileri, değişim ve dönüşümü amaçlar,
5. Ortak bir misyona yönelik karşılıklı amaç ve hedefler söz konusudur.

Bireysel liderliğin etkin bir şekilde geliştirilmesi için şunların yapılması gerekmektedir (Cacioppe, 1998: 47–49):

1. Kişi, kendi değerini bilmeli ve kendisini tanımalıdır,
2. Zihin yapısı yeniden şekillendirilmelidir,
3. Davranışlar ve düşünceler, uygulamaya konularak test edilmelidir,
4. İlişkiler, yetenekler ve nitelikler geliştirilmelidir,
5. Liderlik modelleri gözlemlenmelidir.
6. İş dünyasının yeni kültürü ve değişen istikametine katılmalıdır.
7. Bütüncül ve küresel bir bakışa sahip olunmalıdır.
8. Diğer insanları kendi işiyle uygun bir tarzda ilişkilendirmelidir.

## 2.2. İşletmelerde Liderliğin Önemi

Ekip çalışmasının büyük önem kazandığı iş hayatında, işletmelerin kurumsal bir nitelik kazanması, çalışanlarına gurur ve mutluluk vermesi, uzun dönemde karlılığını sürdürmesi, kurucusundan sonrada var olmaya devam etmesi, liderlik niteliğine sahip kişiler tarafından yönetilmesiyle mümkündür (Baltaş, 2003: 113). Günümüz rekabet koşullarında iş görenleri ikna eden, onlarla etkin iletişim içerisinde bulunan, onları motive eden ve değişime hazırlayan liderler örgütlerinde etkinliği

sağlayabilir, sinerji oluşturabilir ve personelin işinden tatmin sağlamasına katkı verebilir (Tengilimoğlu, 2005: 24).

Rekabet düzeyinin giderek yükseldiği bir ortamda, işletmelerin, dış koşulları iyi algılayan, müşteri ihtiyaç ve isteklerinin farkında olan, yenilikçi, güven veren, vizyon sahibi liderler tarafından yönetilmesi oldukça önemlidir. Bu özelliklere sahip liderler işletmelerde, iş görenlerin işletme vizyonunu benimsediği, karar alma süreçlerine katılmaya istekli olduğu, yaratıcılığın teşvik edildiği, değişim odaklı bir örgütsel kültür oluşturarak, başarının devamlılığını sağlayabilir. İşletmeler açısından bakıldığında, işletme başarısı büyük ölçüde, iş görenlerin işletme hedeflerine yönlendirebilmesine bağlıdır. İnsanları, belirli amaçlar etrafında toplayabilmek ve harekete geçirebilmek liderliğin temel özelliğidir.

### **2.3. İşletmelerde Liderlerin Fonksiyonları**

Lider, ortak bir sorunun çözümü için etkileşim yapısı kurmayı, lider ile grup üyeleri arasındaki ilişkileri, iletişim kanallarını ve örgütün işleyişini belirlemeyi, örgüt içinde güven, saygı, içtenlik ve arkadaşlık ortamı oluşturmayı amaçlar (Özsalmanlı, 2003: 138). Günümüzde etkin liderler, değişiklikleri destekler, çevresindeki insanları dinler, hatalarından ders çıkarır, başkalarına saygı gösterir, açık bir vizyon ve değerler sistemi oluşturur (Baltaş, 2003: 110). Bunun yanında, yöneticilerin işletmenin faaliyetlerine devam edebilmesi ve başarılı olabilmesi için üstlenmesi gereken bazı temel fonksiyonlar vardır.

#### **2.3.1. İnsan Kaynakları Geliştirme ve Takım Oluşturma**

Liderler, insanı en önemli üretim faktörü olarak göz önünde tutmalı ve bu inançla hareket ederek insan kaynağının en iyi kullanımını üzerinde yatırımdan kaçmamalıdır (Ardıç, 2007). Liderlerin öncelikli görevi, teknik, fonksiyonel, sorun çözme, karar verme yeteneklerine sahip olan ve kişiler arası ilişkilerde uyumlu insanların yer aldığı yüksek performanslı ve esnek takımlar yaratmaktır (Keçecioğlu, 1998: 99). Takım, beraber ve eşgüdümlü çalışan birbirini destekleyen ve sahip oldukları farklı yetenekleri ortak örgütsel amaçlar için kullanan bireyler topluluğudur (Clyton, 2000: 168). Liderin, tasarladığı vizyona ulaşmasındaki en önemli adımlardan biri hedefe giden yolda beraber çalışacağı iş için uygun niteliklere sahip insanların bir araya geldiği nitelikli bir takım oluşturmaktır (Akiş, 2004: 95).

Liderler, öncelikle başarı için gerekli ilk adımı sağlam atmalıdır. Yüksek iç motivasyona sahip insanlarla işe başlamak, örgütün hedeflere daha güçlü yönelmesini ve insanların yaratıcı fikirlerine önem verilen bir örgütsel kültür içinde, katılımın işletme başarısına ivme kazandırmasına olanak sağlar. Takımda farklı yeteneklere, farklı bakış açılarına sahip bireylerin bulunması, takımı daha nitelikli hale getirecek, takımı oluşturan bu bireylerin uyumlu bir şekilde çalışması işletmeye sinerjik bir güç sağlayacaktır. İşletmelerde etkili bir takım oluşturmanın sağlayacağı çeşitli faydalar şunlardır (Yılmaz, 2007):

1. İş görenlerin morallerini yükseltir ve motivasyonlarını artırır,
2. Yüksek hizmet kalitesinin oluşmasını sağlar,
3. Esnek bir örgüt yapısının meydana gelmesini sağlar,
4. Etkili fikirler ortaya çıkmasını ve yüksek performansa ulaşılmasını sağlar,
5. İş tatminini artırır,
6. Örgütsel bağlılığın artmasını ve işgücü devir oranının azalmasını sağlar.

En önemli görevlerinden birisi takım oluşturmak ve oluşturdukları takımı geliştirmek olan liderler, yetkilerini belirli ölçüde takım üyeleriyle paylaşarak, onlara kendilerini geliştirme ve yönetme fırsatı tanımalıdır. Takım içinde işbirliğini sağlamak ve takımın üyesi olan her bireyin gelişimini sağlamasında yönlendirici rol oynamak liderlerin en önemli görevlerindedir (Adair, 2004: 64). Lider, iyi bir takım oluşturmanın devamında takım içinde her bireyin kendisinin ve diğer takım üyelerinin yeteneklerinin farkında olmasını temel alan bir uyum oluşturmalıdır.

### **2.3.2. Örgütün Misyonunu ve Vizyonunu Tanımlama**

Misyon, örgütün amacı ve varlık nedenidir. Buna karşılık vizyon, yaratılmaya çalışılan geleceğin bir resmi veya görüntüsüdür. Misyon, başarılan işleri izlemek için bir kontrol listesini değil, bir doğrultuyu sunar. Misyon, varılacak bir hedefi değil, gidilecek yönü tarif eder (Drucker, 1999: 64). Misyon ve vizyon, zaman, enerji ve kaynakların nasıl kullanılacağına rehberlik eder (Drucker, 1999: 66). Lider grup üyelerinin katılımına yeni anlamlar yükleyerek grup misyonunu ve vizyonunu tasarlar. İnsanlara işlerinde yön duygusu kazandırarak, işlerini netleştirerek, esnekliği ve serbestliği teşvik ederek, onların iş yaparken en iyiyi gerçekleştirme duygusu kazanmasını sağlar (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002: 40). Vizyonun stratejik boyutu



ürünlere, hizmetlere, örgütlere ve ideallere odaklanır (Westley, Mintzberg, 1989: 21). Başarılı bir vizyon, sektörde yenilikçi ve rekabetçi bir pozisyon edinmek için sektörü, müşterileri, iş görenleri ve örgütün rekabetçi çevresini dikkate alır (Kantabura, Avery, 2006: 210). Vizyon belirlenirken örgütün yetenekleri ve pazarın ihtiyaçları üzerine düşünülmelidir. Liderler oluşturdukları vizyon ve değerleri değişen koşullara paralel olarak güçlendirmelidir (Collingwood, Kirby, 2003: 61).

İnsanları bir vizyon etrafında birleştirmek, harekete geçirmek ve yeni davranış modelleri oluşturmak liderlerin sorumluluğundadır (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002: 212). Liderler, işletmeye yön verebilmek için vizyon ve stratejilere önem göstermeli, örgütün tasarımıyla sürekli olarak ilgilenmeli, başarılı uygulama ve sonuçlardan emin olmak için zorunlu süreçleri, sistemleri ve yapıları değerlendirmeli ve gerektiğinde değiştirmelidir (Keçecioğlu, 1998: 106). Liderler örgütlerin misyonlarını net bir şekilde tanımlarlar; böylece faaliyetlerin kavramsal çatısını oluştururken işgücünü misyon konusunda bilgilendirirler (Keçecioğlu, 1998: 18). İşletmenin başarılı olabilmesi için iş görenlerin örgütsel değerleri ve misyonu iyi benimsemiş olması ve işletmenin hedeflere ulaşmasında kendilerine düşen rolü net bir şekilde anlaması gerekir (Santora, Sarros, 2001: 386). Misyon, iş görenlerin ne yapmaları gerektiğini anlamalarına yetecek kadar açık ve kapsamlı olmakla birlikte, gerçekleştirilmesi olanaksız olmamalıdır (Kantabura, Avery, 2006: 210).

Liderler, yeni vizyon ve kavramları, benimsetebilme ve duyurabilme, düşünsel olarak yeniden tanımlayabilme yeteneğine sahip olmalıdır (Keçecioğlu, 1998: 110). İşletme vizyonunu net bir şekilde anlatmak iş görenlerde ortak bir amaç duygusunun oluşmasını sağlar. Vizyonun gerçekleştirilmesine yönelik görevlerin tanımlanması ve hedef koyma sürecine iş görenlerin dahil edilmesi, örgütsel bağlılığı olumlu etkilemektedir (Clyton, 2000: 154).

### **2.3.3. Örgüt Kültürü Oluşturma**

Örgüt kültürü, örgütteki çalışanlarca paylaşılan ortak değer, inanış ve algılamalardır. Örgüt kültürü, örgüt içinde işlerin yapılma biçimleri, kişiler arası ilişkiler ve örgüt üyelerinin örgüt üzerinde etkiye sahip faktörleri algılamalarıyla ilgilidir (Bennett, 1989: 106). Örgüt kültürü, liderlerin etkinliğini belirleyen bir faktör olmakla birlikte, liderlerin örgütsel kültürün gelişmesinde yapılandırıcı bir niteliği

vardır (Keçecioğlu, 1998: 107). Liderler, işletme vizyonunu gerçekleştirmek için gerekli örgütsel yapıya uygun değer ve davranışları belirlemeli ve iş görenleri bu değer ve davranış biçimlerine uymaya özendirmelidir (Keçecioğlu, 1998: 18). İş görenlerin hatalarını bulmaya odaklanan bir örgüt kültürü, iş görenlerin davranışlarını olumsuz etkiler, çekimser ve korkak davranışlar sergilemelerine sebep olur (Burwash, 1997: 48). Bu nedenle liderler, örgüt içinde iş görenlerin rahat davranabildikleri, fikirlerini açıkça belirtebildikleri, iş görenler arasında bilgi paylaşımının teşvik edildiği bir kültür oluşturmalıdır. İş görenler, işletmenin iş anlayışını ve felsefesini tam anlamıyla kavramışsa her durumda ne yapması gerektiğinin ayrıntıları ile söylenmesine ihtiyaç duymazlar (Burwash, 1997: 27). Bu durum, iş görenlerin çeşitli sorunlar karşısında hızlı ve doğru çözümler üretmesine olanak sağlar. İş görenlerin kendi yeteneklerini rahatça kullanabilecekleri bir iş ortamının oluşturulması onların yaptıkları işte başarıya ulaşmalarına yardımcı olur.

#### **2.3.4. Değişimi Yönetme ve Müşteri İhtiyaçlarına Odaklanma**

Örgütler kendi yeteneklerini sürekli değişen dış çevreyi dikkate alarak düzeltmek ve geliştirmek zorundadır (Türk, 2003: 155). Yöneticiler örgütlerde, gelişen teknolojiye ve pazar ihtiyaçlarına göre gerekli değişimlerin sağlanmasında temel sorumluluğu taşımaktadır. Liderler sadece değişime gerekli tepkiyi vermekle kalmaz, değişimin ne zaman gerçekleşmesi gerektiğini öngörür, öğrenmeye açık bir örgütsel kültür oluşturur ve iş görenleri değişime uyum sağlayacak şekilde hazır tutar. Liderler değişen çevreye uyum sağlamada ihtiyaç duyulan değişimi üretmekte astlarına yardımcı olmalı ve desteklemelidir (Keçecioğlu, 1998: 16). Değişimi benimsemiş bir örgüt oluşturabilmek için yöneticiler, iş görenleri kararlara katılım konusunda teşvik etmeli, gelecekle ilgili öngörülerini paylaşmalı, işletme içi bilgi paylaşımını yaygınlaştırmalı ve değişimi sağlamak için iş görenlere istek ve beklentilerini net bir şekilde anlatmalıdır (Covin vd., 1997: 22).

Tehlike, belirsizlik ve hızlı değişim zamanlarında insanlar endişeye kapılır ve yöneticilere bir emniyet kaynağı, güven ve istikrar odağı gözüyle bakarlar. Yöneticilerde bu ortamlarda iş görenlerde güçlü iletişim yoluyla güven duygusu yaratmaya özen göstermelidir (Özel, 1998: 57). Zorunlu değişim süreçlerinde lidere düşen görev eleştirileri net bir şekilde cevaplamak, iş görenleri birbirini anlamaya ve

desteklemeye teşvik etmek ve sağlıklı bilgi akışını yönlendirmektir (White, 1998: 107).İş hayatında başarılı liderler, işletmenin her birimiyle ve kendi ekipleriyle müşteri ihtiyaçlarını en üst düzeyde karşılamak ve rekabette öne geçmek için sistemli bir gayret içinde bulunurlar (Baltaş, 2003: 115). Birçok iş kolunda, küresel ekonomide rekabet edebilmek müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilecek daha iyi işler yapmaya ve satın alma sürecinin her aşamasında kullanıcıları memnun edebilmeye bağlıdır (Bovee, Thill, Mescon, 2007: 54). İnsanların sosyal ihtiyaçlarının ve isteklerinin çok hızlı olarak değiştiği sektörlerde, liderler tarafından müşteri memnuniyetinin ve isteklerinin yakından takip edilmesi, doğru ürün ve hizmetlerin üretilerek işletme başarısının devam ettirilmesi için oldukça önemlidir.

### **2.3.5. Yetkilendirme**

Yetki devretmek, bir asta görevi başarıyla yerine getirebileceğine inanarak, belli konuları kendi girişimiyle çözme yetkisi ve özgürlüğü verilmesi anlamına gelmektedir. Bu durum, yetki devreden üstün bu görevle ilgili bütün sorumlulukları üzerinden atması anlamını taşımamaktadır. Yetki devreden üst, görevin gerçekleşmesinde büyük ölçüde sorumluluk taşımaktadır (Adair, 2004: 193).Yetkilendirme, iş görenlere onlardan ne istenildiğini net bir şekilde anlatmak ve bunu yapabilmeleri için gerekli yetkileri ve araçları sağlamak, onların kendi uygulamalarını hayata geçirmelerine imkân sağlamaktır (Baltaş, 2003: 143). Liderler sorumlu oldukları rutin işleri, bu işleri yapabilecek nitelikteki astlarına devretmeli ve bu işlerin yürütülmesinde personeline güvenmelidir. Yetki devretmek liderlerin sürekli tekrarlanan ve zaman alan işlerden kurtularak daha önemli işlere odaklanmalarına olanak sağlar. Ayrıca yetki devri, iş görenlerin kendilerini güçlü ve yeterli hissetmelerini, sorumluluk duygusu kazanmalarını, yaratıcılıklarını geliştirmelerini, beceri ve deneyim kazanmalarını sağlar.

Literatürdeki birçok çalışma, yönetim tarafından yetki devrinin daha etkin kullanımının, personelin katılımını, üretkenliğini, iş tatminini ve işletmeye bağlılığını arttırdığını ortaya koymuştur (Lok, Crawford, 2004: 324). Liderler çalışanlarını eğiterek, işlerini etkili bir şekilde yapabilmeleri için sahip olmaları gereken bilgi ve becerileri kazanmalarına katkıda bulunmalıdır (Çoroğlu, 2003: 44). Liderler astlarını bir görev için yetkilendirirken, ne yapılması gerektiğini, o işin neden yapılması

gerektiğini ve ne zaman tamamlanması gerektiğini net bir şekilde belirtmelidir (Bradt, 1999: 219).

### **2.3.6. Bilgi Sağlama ve Bilgi Akışını Yönlendirme**

Liderlik, bilgilenme, bilgilendirme ve bilgiyi eyleme dönüştürme sürecidir (Özel, 1998: 59). İşletmeler açısından finansal sermayenin yanı sıra entelektüel sermaye de önemli bir unsur haline gelmiştir (Türk, 2003: 74). Entelektüel sermayenin en önemli kaynağı olan bilgi örgütler için karar almanın temel girdisidir. Bilgi kaynaklarına ulaşılması ve bilginin örgüt içinde paylaşımının sağlanması liderlerin temel görevlerindedir. Yalnızca liderler resmi otorite olarak, örgütü önemli yeni eylemlere sokabilir ve örgütün stratejisini belirleyen kararları almada gerekli tam ve güncel bilgiye sahiptir (Mintzberg, 1999: 27).

Liderlerin doğru ve etkin kararlar alabilmesi, iç ve dış kaynaklardan çeşitli bilgilerin zamanında alınmasına ve değerlendirilmesine bağlıdır. Liderlerin iç ve dış çevreyle ilgili algıları ve ilişkileri, gerçekçi eylem planlarının oluşturulması ve başarıyla uygulanması için oldukça önemlidir (Dani, Burns, Backhouse, 2003: 123). Liderlerin, bilgi ihtiyaçlarını karşılamak için zamanında anlamlı ve kullanılabilir bilgiler üretebilen nitelik ve nicelikte sistemler oluşturmaları gerekir (Türk, 2003: 74). İşletmelerin faaliyet alanlarıyla ilgili güncel ve geçerli bilgileri elde etmeleri, gelecekle ilgili daha gerçekçi ve net stratejiler oluşturmalarına katkı sağlar.

Liderler işletmelerde, bilgi paylaşımının teşvik edildiği, yeni bilgi ve fikirlerin gelişiminin desteklendiği, örgüt içinden ve dışından bilgi ediniminin desteklendiği bir örgütsel kültür oluşturmalarıdır. İşletme içinde sağlıklı bilgi akışının sağlanması büyük ölçüde yöneticilerin tutumlarına bağlıdır. Liderler örgütsel politika ve süreçlerdeki değişiklikler, finansal sonuçlar, grup başarıları ve müşteri memnuniyeti hakkında iş görenleri düzenli olarak bilgilendirmelidir. İşletmeyle ilgili bilgiler iş görenlere grup toplantıları, broşürler, bildirimler, işletme web siteleri, misyon bildirimleri gibi çeşitli kanallar aracılığıyla ulaştırılabilir. Liderler, yapılan işlerin ve alınan kararların yanlış algılanmasını engellemek için örgüt içi bilgi akışının doğru yapılmasına özen göstermeli, ortak hedef ve politikaları astları ile tartışmalı ve sahip olduğu bilgileri onlarla paylaşmalıdır (Yiğit, 2002: 19). Yöneticilerin astları ile doğrudan iletişim kurmaları örgüt içinde bilgi akışının daha

sağlıklı hale gelmesini sağlayacak ve ortaya çıkabilecek yanlış anlaşılmaları engelleyecektir.

### **2.3.7. Görevlendirme**

Liderin en temel sorumluluklarından birisi, örgütün ortak görevini ve bu görevde örgüt üyelerine düşen rolleri belirlemek ve bu görevin başarılmasını sağlamaktır (Adair, 2004: 105). İyi tasarlanmış, üyelere motivasyon oluşturan ve bunu canlı tutan bir görev, iş ekibinin işleyişini geliştirmektedir. Böyle görevler, iş görenlerin becerilerini daha ileri götürür, işi gerçekleştirmek için gerekenleri yapmak konusunda geniş özerklik sağlar ve sonuçlara ilişkin doğrudan güvenilir geri iletim kanalları yaratır (Hackman, 1999: 369).

Görevlerin tanımlanması oldukça önemli bir liderlik fonksiyonudur. Ekip elemanlarının her birinin görev alanları, yetkileri ve sorumlulukları net bir şekilde belirlenmelidir. Lider öncelikle işletmenin vizyonu ve hedefleri konusunda ekibi bilgilendirmeli, onların bu vizyon ve hedefleri benimsemesini sağlamalı, daha sonra ekip elemanlarının yetenek ve niteliklerini de dikkate alarak görev tanımlaması yapılmalıdır.

### **2.3.8. Planlama**

Planlama örgütlerde en önemli faaliyettir ve liderliğin en önemli fonksiyonlarından birini teşkil eder. Liderler gelecekteki belirsizlikleri azaltmak, fırsatlardan yararlanmak ve tehlikelere karşı hazırlıklı olabilmek için kısa, orta ve uzun vadeli planlar yapmalıdır. Görev tanımlandıktan sonra planlamanın ilk adımı alternatifleri aramaktır. Liderler planlama sürecinde, ileride ortaya çıkabilecek potansiyel riskler için önlem almalı, hızlı çözümler geliştirecek bir örgütsel yapı oluşturmalıdır (Çoroğlu, 2003: 39).

Planlama fonksiyonu en iyi şekilde, diğer örgüt üyeleriyle istişare edilerek ve onların katılımları sağlanarak gerçekleştirilir. Planlama sürecinde, yeni fikirlere veya alternatiflere sadece açık olmak değil, aynı zamanda canlı bir şekilde teşvik etmek oldukça önemlidir. Liderler, bilgiyi kullanarak gelecek için alternatif planlar oluşturmalı ve koşullara uygun olarak bu planları uygulamalıdır. Oluşturulan planlar, işletmenin ve sahip olduğu işgücünün yetenekleri doğrultusunda gerçekçi olmalıdır.

### 2.3.9. Karar Verme

Karar verme problemleri tanımlama ve en uygun çözümleri hızlı bir şekilde geliştirme sürecidir. Temel olarak karar verme süreci sorunun tanımlanması, çözüm seçeneklerinin belirlenmesi, seçeneklerin analiz edilmesi, en iyi seçeneğin seçilmesi, kararın uygulanması ve sonuçların değerlendirilmesi olmak üzere beş aşamadan oluşmaktadır (Bovee, Thill, Mescon, 2007: 245–246). Liderler sağlıklı kararlar alabilmek için öncelikle alacakları kararın içinde buldukları durum ve çevre üzerinde ne gibi etkiler yaratacağını hızlı ve doğru şekilde analiz edebilmelidir. Liderlerin acil durumlarda çabuk karar verebilmeleri son derece önemlidir. Bazı durumlarda en çabuk kararı vermek, en iyi kararı vermektense daha önemlidir. Liderlerin stresli ve zor kararlar karşısında çekimser kalması, kimi zaman radikal kararlar almaya cesaret edememesi, işletmeler açısından yoğun rekabet ortamında önemli bir dezavantaj haline gelebilecektir. Liderlerin, karmaşık karar alma süreçlerinde doğru kararlara ulaşabilmeleri için temel ilkelere sahip olması gerekir. Bu temel ilkeler, hem kararların daha hızlı alınmasını, hem de en doğru kararlara ulaşılmasını sağlar. Liderlerin etkili kararları hızlı bir şekilde almaları ve kararlılıkla uygulamaları, büyük ölçüde kendine güven duygusuna sahip olmalarıyla ilişkilidir. Aldığı kararın doğruluğuna olan inancını insanlara net bir şekilde anlatabilen lider, örgüt içinden ve çevresinden destek sağlar ve bu kararlarını uygulamakta zorluk çekmez.

### 2.3.10. Organizasyon

Organizasyon, planlama safhasında belirlenen hedeflere ulaşmak için uygun kişileri görevlendirme ve gerekli kaynakları sağlama sürecidir. Liderler, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için insanları ve kaynakları etkin bir biçimde organize eder ve yönlendirir (Collins, 2004: 23). Örgüt yapısının şekillendirilmesi liderin işletmedeki temel görevlerinden birisidir. Bir süreç olarak organizasyon, işlerin ve işler topluluğundan oluşan işlevlerin belirlenmesi ve bu işlevleri gerçekleştirecek organların oluşturulmasıdır.

Organizasyon süreci, belirli bir planın uygulanması için gerekli olan işlerin belirlenmesi, bu işlerin gruplandırılması, işlerin iş görenler tarafından etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilecek şekilde düzenlenmesi, işlerin daha kısa

zamanda daha az emekle gerçekleşmesini sağlayacak araçların tespiti, etkili ve verimli çalışmayı sağlayacak yöntem, kural ve politikaların belirlenmesi gibi işleri kapsamaktadır (Balekoğlu, 1992: 70). Organizasyon süreci kapsamında lider, iş görenlerin hangi işleri nasıl yürüteceği konusunda fikirler geliştirirler ve bu fikirleri iş görenlerin de benimsemelerini sağlayarak uygularlar. Liderler her aşamada iş görenleri yönlendirmek yerine, onlara örgütsel amaçlara ulaşmada karar verme yetkisi sağlayarak, kendilerini yönetmelerine olanak sağlamalıdır.

### **2.3.11. Denetim ve Değerlendirme**

Denetim fonksiyonu, hem standartlara uygunluğu denetlemeyi hem de yapılmakta olan işin akışına yön vermeyi ihtiva eder. Eğer görevlendirme ve planlama sürecine grup üyeleri de dâhil edildiyse ve takım eğitildiyse, takım büyük ölçüde kendi kendini denetler hale gelecektir. Değerlendirme ise sonuçların tahmin edilmesini, takım performansının değerlendirilmesini, bireylerin değerlendirilmesini ve eğitimini, gerçekleşen sonuçların irdelenmesini kapsayan önemli bir liderlik fonksiyonudur (Adair, 2004: 164).

Denetim ve değerlendirme aşamasında amaç yalnızca planlanan ile gerçekleşen arasındaki farkların belirlenmesi değil, aynı zamanda bu farkların nedenlerinin araştırılması, olumlu yönde ise geliştirilmesi, olumsuz yönde ise giderilmesi için önlemlerin alınmasıdır (Barutçugil, 2006: 150). Lider olarak bir yöneticinin görevi, yüksek performans gösteren kişilerin sahip olduğu olumlu tutumları desteklemek, pekiştirmek, sürekliliğini sağlamak; düşük performans gösteren kişilerin tutumlarını ise hem kendilerine hem işletmeye yarar sağlayacak yönde geliştirmektir (Baltaş, 2003: 189).

### **2.3.12. Örgüt İçi Çatışmaları Çözme**

Lider örgüt içindeki çatışmaların aşılmasına yardımcı olur. Bunları, yaratıcılığın ve öğrenmenin destekleyicisi olarak görür ve tamamen ortadan kaldırmak yerine yapıcı hale getirmeye çalışır. Diyalogun yerini verimsiz çatışmalar aldığı anda, lider araya girmek ve sorunları yeniden bir çerçeveye oturtmak için takımın çaba göstermesini sağlamak zorundadır (Teal, 1999: 180). Başarılı liderler, işletmelerde çatışmaların olmasını doğal karşılayarak, her tür çatışmayı önlemek yerine, sadece yıkıcı çatışmaları önlemek ve çözmek için çaba göstermelidir. Lider,

çatışmaları teşhis edip, nedenlerini araştırmalı; çözüm yollarını ve uygulanacak yöntemleri belirlemeli ve tarafları bir araya getirerek çatışmaları işletmenin hedef ve amaçlarına uygun olarak çözmelidir (Çorağlu, 2003: 41).

### **2.3.13. Geribildirim Sağlama**

Geribildirim, iş görenlerin mevcut durumlarını algılamalarını, kaydettikleri ilerlemeleri görmelerini ve nelere dikkat etmeleri gerektiğini öğrenmelerini sağlar. Geribildirim olmadan bir durumu iyileştirme ya da o duruma hâkim olma çabalarının başarıya ulaşip ulaşmadığını bilmek olanaksızdır (Voss, 2000: 144). Liderler ekiplerinin başarısını dile getirir, bu başarının bireysel olarak ve ekip düzeyinde kutlanmasına imkân sağlarlar (Baltaş, 2003: 116). İş görenlerin, iş tatmini sağlayabilmek, kendilerini geliştirebilmek ve özgüven kazanmak için geri bildirim ihtiyaçları vardır. Liderler iş tanımları ve iş analizleriyle, saptanan standartlara ne ölçüde ulaşıldığı hakkında geribildirimde bulunmalıdır. Liderler, iş görenlerin performansını ölçmeli, onlara eksiklerini ve bu eksikleri gidermenin yollarını göstermelidir (Çorağlu, 2003: 45).

Liderler, insanların kariyer gelişiminde önemli rol oynamaktadır. Bu durum onlara ihtiraslı ve yetenekli astlarını motive etmekte güç kazandırır. İş görene, pozisyon ve statü olarak her zaman ilerleme ihtimalinin mevcut olduğunu hatırlatmak, ona motivasyon sağlar (Adair, 2004: 176). İşini ne kadar iyi yaptıkları konusunda bilgi vermek iş görenlerin motivasyonunu arttıran ve kendilerini geliştirmelerine katkı sağlayan bir başka faktördür. İşletmelerde çoğunlukla işler iyi gitmediği zaman geribildirim verilmektedir. Oysa performans yeterli olduğunda da (pozitif geribildirim), yetersiz olduğunda da (negatif geribildirim) iş gören bilgilendirilmelidir (Önen, Tüzün, 2005: 59). Liderler iş görenlere geribildirim sağlamanın yanı sıra yöneticilik faaliyetleri ile ilgili çevresinden sürekli geribildirim sağlamaya önem vermeli ve sonuçlara göre kendini geliştirmelidir (Bloch, Whiteley, 2003: 186). Yöneticiler, dönem dönem kendi deneyimleri üzerinde düşünmeye, geri iletim yoluyla bilgiler toplamaya, bunları analiz etmeye ve gerektiğinde davranışlarını değiştirmeye yatkın olmalıdır (Hill, 1999: 318).



### 3. LİDERLERİN TUTUMLARI VE ÖZELLİKLERİ

Liderlik özelliklerinin büyük bölümü insanların doğuştan sahip oldukları yetenekler değildir. Bunlar; öğrenilebilir, kazanılabilir, düzenli eğitimlerle ve uygun örgüt iklimleriyle geliştirilebilir özelliklerdir. Örgüt düzeyinde önemli olan kurumsal yapının, bu özellikleri ödüllendiren bir nitelikte olmasıdır (Baltaş, 2003: 108). İyi bir lider olmak için kalıtsal olarak sahip olunan liderlik becerilerinin yanı sıra yeni becerilerinde kazanılması oldukça önemlidir (Çoroğlu, 2003: 29).

Liderlik özellikleri arasında en temel olanı zekâdır. Liderler, algılama, öğrenme, öğrenilenleri değerlendirme ve neden-sonuç ilişkisi kurma gibi birçok konuda yeterli kapasiteye sahip olmalıdır (Çoroğlu, 2003: 30). Kavramsal beceriler, insan ilişkileri becerileri, teknik beceriler liderlerin temel olarak sahip olması gereken becerilerdir (Barutçugil, 2006: 157). Ülkeler arasındaki ekonomik sınırların kalkması, birçok başarılı işletmenin, faaliyetlerini dünyanın çeşitli bölgelerindeki pazarlara ulaşarak genişletmesini sağlamakla beraber, başarılı yönetim uygulamalarının dünya çapında yaygınlaşmasına da olanak sağlamıştır. Bununla birlikte liderlerin örgütlerini başarıya ulaştırmasında önemli rol oynayan literatürde kabul görmüş çeşitli özellikler ve tutumlar vardır.

#### 3.1. Duygusal Zekâ

Duygusal zekâ sahibi liderler, iş görenlerin kendileri ve örgütleri hakkındaki gerçekleri keşfetmelerini, işlerin gerçekte nasıl gittiğini, örgütün kısıtlılıklarını ve örgüte zarar veren davranışları tanımlamalarını sağlar (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002: 218). İnsana ait bir özellik olan duygusal zekânın beş boyutunun her biri, liderlerin sahip olması gereken temel yetkinliklerdir. Bu yetkinlikler şunlardır (Baltaş, 2003: 125):

1. Duygusal öz bilinç (Kendiyle ilgili farkındalık)
2. Duygularını denetleyebilmek
3. İnsanları motive edebilmek
4. Empati gösterebilmek (başkalarının duygularını anlamak)
5. Başarı yönelimi (başarıya odaklanmış olmak, sorumluluk üstlenip sonuca ulaşana kadar sabretmek.)

Duygusal öz bilinç insanın kendi ruh halini, duygularını ve güdülerini, ayrıca bunların başkaları üzerindeki etkilerini anlama ve kabul etme yeteneğidir (Goleman, 2002: 16). Duygusal öz bilinci yüksek olan liderler iç sinyallerine uyum sağlar, duygularını kendilerini ve iş performanslarını nasıl etkilediğini bilir, yol gösterici değerlerine bağlı kalır ve karmaşık bir durumda manzaranın bütününe görerek eylem rotasını çizebilirler (Goleman, Boyatsiz, Mckee, 2002: 262). Liderler kendilerini iyi tanımalı, güçlü ve zayıf yönlerini bilmeli ve kendilerini geliştirmek için sürekli öğrenmeye değer vermelidir. Öz bilinç özelliğine sahip liderlerin özgüveni yüksektir. Yaptıkları faaliyetlerde kendilerini kanıtlama kaygısı taşımazlar ve yeteneklerinin son derece farkında olarak, doğru işleri gerektiği şekilde yaparlar. Duygularını denetleyebilme becerisi, yıkıcı dürtüleri ve ruh hallerini kontrol etme ya da başka yöne çevirme yeteneğidir. Bu yetiye sahip olanlar hüküm vermede aceleci olmama ve harekete geçmeden düşünme eğilimindedirler (Goleman, 2002: 17). Duygularını kontrol etme becerisi, kişiyi sonunda mahcup olacağı durumlara düşmekten korur. İyi bir lider, duygularını denetleyebilmeli ve onları iyi kullanabilmelidir. Lider acil durumlar karşısında, panik ve korkuya kapılmadan soğukkanlılığını koruyabilmeli ve olayları mantık çerçevesinde çözebilmelidir (Çoroğlu, 2003: 35).

Motivasyon, para ve statü ötesinde, başarılı olma güdüsüyle hareket etme özelliğidir (Goleman, 2002: 17). Başka bir tanımda motivasyon, Bovee, Thill ve Mescon tarafından “İnsanları, bireysel amaçlarını takip etme süreçlerinde bazı aktivitelerden kaçınarak, belli aktiviteleri gerçekleştirmeye yönelten güçlerin birleşimi olarak tanımlanmıştır (Bovee, Thill ve Mescon, 2007: 327). Motivasyon konusu örgütsel açıdan ele alındığında, iş görenleri örgütsel amaçlara yönelik aktivitelerle yönelten etkenler olarak tanımlanabilir. Liderler yönlendirdikleri iş görenlerini daha iyi motive etmek için onları güdüleyen faktörler hakkında bilgi sahibi olmalı ve onların gereksinimlerine önem göstermelidir (Hagemann, 1995: 37). İş gören motivasyonu hakkında bilgi sahibi olmak yöneticilere, iş görenlerin başarılı işletme gelişimi süreci içerisine nasıl dâhil edileceğini anlamalarını sağlar (Rad, Yarmohammadian, 2006: 23). Ekip elemanları iyi motive edilmediğinde, gereken performansı gösteremeyecek, dolayısıyla hedeflenen amaca ulaşamayacaktır (Ergezer, 2003: 87).

İnsanları motive eden faktörler, başarı, tanınma, takdir edilme, sorumluluk, işin niteliği ve kişisel gelişim imkânlarıdır (Barutçugil, 2006: 189). İş görenleri motive etmek isteyen bir yöneticinin, işin niteliklerinin doyum verici olmasına, kişisel gelişim fırsatları tanınmasına dikkat etmesi gerekmektedir (Önen, Tüzün, 2005: 46). Motivasyon, nitelikli işgücünü işletmeye çekmekte ve işletme içinde devamlılığını sağlamada en önemli etkidir (Rad, Yarmohammadian, 2006: 11). Empati başka insanların duygusal yapısını anlama yeteneği, insanlara duygusal tepkilerine göre uygun davranış biçimleri geliştirme becerisidir (Goleman, 2002: 18). Empati, liderlerin farklı karakterlere sahip ya da başka kültürlerden insanlarla iyi ilişkiler geliştirmelerini ve onları anlayabilmelerini sağlar (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002: 255). Sosyal beceri, ilişkileri yürütme ve şebeke kurma, ortak zemin bulma ve yakınlık sağlama yeteneğidir (Goleman, 2002: 18). Liderlerin sosyal anlamda beceri sahibi olmaları hem örgüt içindeki, hem de dış çevreleriyle iletişimlerinde, katkı sağlayıcı ilişkiler geliştirmelerini sağlar.

### **3.2. Analitik Düşünce ve Kavramsal Düşünce**

Analitik düşünme özelliği bir durum veya bilginin, neyi, ne şekilde etkileyeceğini veya sonuçlarının neler olabileceğini görmek anlamına gelir. Analitik düşünme becerisi, liderlerin fırsatları görebilmelerine, krizleri çözebilmelerine veya önleyebilmelerine olanak sağlayan düşünsel bir beceridir (Baltaş, 2003: 120). Analitik düşünce becerisine sahip liderler örgütün içinde bulunduğu durumu iyi analiz edebilir ve doğru stratejiler oluşturarak örgütü başarıya yönlendirebilir. Liderlerin önemli özelliklerinden biri olan kavramsal düşünce, başkaları için açık olmayan bağlantıları, tutarsızlık ve karşıtlıkları fark etmek, karmaşık durumlarda anahtar olayı veya hareketleri tanımlamak, nesnel arasındaki benzerlik ilişkisini görmek anlamına gelmektedir (Baltaş, 2003: 121). Gittikçe karmaşıklaşan küresel ekonomide işletmelerin idaresinden sorumlu yöneticilerin, hem analitik hem de kavramsal düşünce yeteneğine sahip olması gerekir.

### **3.3. Tutarlılık ve Kararlı Olmak**

Tutarlı olmak, kişinin amaca yönelik tüm davranışlarında, değer çerçeveleri içerisinde hareket etmesi anlamını gelirken, kararlı olmak kişinin hedeflediği sonuca kesintisiz ve istikrarlı bir şekilde gitmesini sağlayan nitelik ve davranışlarını ifade

etmektedir (Öztürk, 1998: 68). Liderin söyledikleriyle davranışları arasında tutarlılık olmalı ve bu tutarlılık zaman içinde de devam etmelidir. Liderin astlarından beklediği davranışları öncelikle kendisinin sergilemesi beklenir. Lider, otoritesini olumsuz etkileyecek çelişkilerden kaçınmalıdır (Baltaş, 2003: 115). İyi bir liderin, hem bireysel olarak yüksek etik değerlere sahip olması, hem de onun bu değerlerinin kurumsal değerlerle örtüşmesi gerekir (Baltaş, 2003: 39). Lider belirlediği vizyon ve hedefleri kararlı, ısrarcı ve kendine güvenli bir tavırla savunur; bu kararlılığını açık bir şekilde göstererek, kendisini izleyen insanların güvenini sağlar. Lider, kararlılığını takipçilerine disiplin vermek için değil ilham vermek ve onları motive etmek için kullanır (Akiş, 2004: 66).

#### **3.4. Yönlendirme, Yol Gösterme ve Geliştirme**

Liderler birlikte çalıştıkları ekip elemanlarının gelişimine önem gösterir, kimi zaman onları yönlendirici bir rol üstlenir. Bu gelişimin ön şartı, iş görenlere zaman ayırmaktır (Baltaş, 2003: 117). Liderlik özelliğine sahip yöneticiler, örgütte insana, insan kalitesine, insanın eğitime ve gelişimine önem verir; iş görenlerin daha iyi yetişmesini ve gelişmesini sağlamak için eğitim programları, kurslar, konferanslar, paneller ve seminerler düzenleyerek iş görenlerin işlerinde gelişmelerini ve yükselmelerini sağlarlar (Özsalmanlı, 2003: 142). Ayrıca, iş görenlere örnek olunması ve yapılan işte sahip olunan tecrübe ve becerilerin onlarla paylaşılması, onların işlerinde kendilerine sağlayacağı katkıların yanı sıra işletmede disiplin ve güvenin oluşmasına ve liderin daha çok benimsenmesine de katkı sağlar (Bradt, 1999: 131).

Birçok ekipte insanlar ya büyük tabloya fazla odaklanmaları sebebiyle detayların izini kaybetmekte ya da detayların içinde kaybolup büyük tabloyu görememektedir. Bu noktada da ekip elemanlarının, bakış açılarındaki eksiklikleri gidermek görevi liderlere düşmektedir (Buzan, Dottino, Israel, 2001: 266). Liderler, astlarını yönlendirirken, onların yaptıkları işin önemini kavramalarını sağlamalı, o işin önemiyle ilgili bilgi vermelidir. Astlar yaptıkları işleri görevleri olduğu için değil, kendileri istedikleri için yapmalıdır. Liderin vizyona ulaşması, ancak insanları motive etmesi ve onlara ilham vermesiyle mümkün olabilir. Lider önemli engellere rağmen, insanları doğru yöne doğru harekete geçirir. Bunu yaparken onların

duygularına ve değer sistemlerine seslenir (Baltaş, 2003: 107). Liderler iş görenlerin belirlenmiş amaçlara yönelmelerini ve bu amaca uygun davranışlarda bulunmalarını sağlamak için öncelikle insan davranışlarını ve bu davranışların nedenlerini iyi bilmelidir (Zel, 2006: 77).

### **3.5. Öngörü Sahibi Olmak ve Risk Almak**

Geleceğe dönük öngörü sahibi olmak, işletmenin geleceğiyle ilgili olarak sürekli yeni fikirler geliştirmeyi, kurumun amaçları ve stratejik gelişimiyle ilgili olarak görüşler sunmayı, gelecekte doğabilecek fırsatlar ve risk unsurları konusunda öngörü sahibi olmayı içerir (Baltaş, 2003: 136). Liderler, insanların becerilerini geliştirmelerinde ve çabalarını yönlendirmelerinde, onlara yol gösterecek net bir geleceği tanımlama yeteneğine sahip olmalıdır (Dulewicz, Higgs, 2005: 106). Liderler gelecekteki pazarları ve stratejik fırsatları göz önünde tutarak konuları ele almalı ve sorunlara çözüm bulmalı, gelecekteki riskleri ve gelişim potansiyellerini kestirebilmeli ve bu doğrultuda iş görenleri yönlendirebilmelidir. Lider önüne çıkan fırsatları iyi değerlendirmek ve kullanmak zorundadır. Ortamın ve geleceğin belirsizliğine rağmen, lider fırsat maliyetlerini ve potansiyel başarısızlık maliyetlerini iyi değerlendirerek seçim yapmak ve bazı riskleri üstlenmek yükümlülüğünü taşımaktadır (Zel, 2006: 236).

### **3.6. Yaratıcılık ve Yenilikçilik**

Yaratıcılık genel anlamıyla diğer insanların farkına varamadıkları olguları görebilmektir. Yaratıcılık girişimcilik ile birleştiğinde daha anlamlı olur (Baltaş, 2003: 118). Liderler yaratıcı olmakla birlikte, örgüt içinde yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını teşvik edici bir anlayış taşımalı; iş görenlerin, işte kendilerini özgür hissetmelerini, yaratıcı olmalarını, alışılmış kalıpların dışında düşünmelerini sağlamalı ve desteklemelidir (Kelleher, 1999: 51). Liderler aynı zamanda sorunları algılama yeteneğine sahip, değişim için başarılı, yaratıcı bir mimar olmalıdır (Keçecioğlu, 1998: 109). Başarılı liderler, sezgilerine güvenen ve birçok kişinin gözden kaçırdığı ayrıntıları yakalayan kişilerdir. Liderler, işletmede gelişme ve ilerleme sağlamak için yaratıcı düşünceye önem vermeli, yaratıcılığı engelleyen hususların farkında olup, bunları ortadan kaldırmaya çalışmalıdır (Çoroğlu, 2003: 36). Yenilikçi olmak, bilgiyi ve yeni bakış açılarını edinip bunları eldeki ürün,

hizmet ve politikalarda etkin olarak kullanmak anlamına gelir. Yenilikçilik özelliği taşıyan lider (Akiş, 2004: 298);

1. Problemlere farklı çözümler getirecek yeni düşünce ve yaklaşımlar sunar,
2. Genel kabul gören düşünce ve davranış normlarının dışına çıkar,
3. Yeni yaklaşımları dener,
4. Yeni fikirler üretir,
5. Bir düşünce ya da vizyonu teşvik eder,
6. Girişimcidir ve yeni fikirleri kovalar.

Liderler, yaptığı ya da yönettiği işi iyi bilmenin ve konusunda uzman olmanın yanı sıra, öğrenmeye ve kendini geliştirmeye her zaman açık olmalıdır. Koşulların her an değiştiğinin bilincinde olan liderler, yeniliklere açıktır ve kendini geliştirme olanaklarını değerlendirmek konusunda isteklidir. Liderler, bilgi ve becerilerini sürekli güncel tutarak alanında sürekli gelişim sağlama çabası içindedirler (Kelleher, 1999: 51).

### **3.7. Pozitif Bakış Açısı**

Pozitif bakış açısına sahip olmak önemli bir liderlik özelliğidir. Pozitif düşünen liderler geçmişteki başarılarını göz önüne alarak girişimlerde bulunurken, olumsuz düşünen liderler karamsarlığa kapılır ve risk almaktan çekinirler. Olumlu bakış açısına sahip liderler, fırsatları daha iyi görüp, güçlükler karşısında yılmadan azimle mücadele ettikleri için başarıyı yakalarlar (Çoroğlu, 2003: 31). Pozitif bakış açısına sahip olan yöneticiler, iş görenlerin kusurlarını aramak yerine, kusurlarını düzeltmelerinde onlara destek verir, şikâyet etmek yerine çözüm üretirler (Burwash, 1997: 117).

Liderlerin ruh halinin ve buna bağlı olarak davranışlarının performans üzerinde önemli bir etkisi vardır. Olumsuz duygulara sahip bir lider, performansları düşük, olumsuz bakış açısına sahip iş görenlerle dolu bir örgüt yaratır. Neşeli, yaratıcı ve olumlu duygulara sahip bir lider ise her türlü meydan okumayla baş edebilen, ortak değerleri paylaşan bir kültür yaratır. Böyle bir örgütsel kültürde, iş görenler yaptıkları işte dahi iyi performans gösterirler ve işletme başarısına olumlu katkı sağlarlar (Çoroğlu, 2003: 32).

### **3.8. Güven Ortamı Yaratmak ve Güvenilir Olmak**

Güvenilir ve dürüst lider, işletme kültürüne ve ahlaki değerlere önem vermeli, verdiği sözleri yerine getirmeli, sorumluluk üstlenmeli, ast-üst ilişkilerinde ve iş görenler arasında yüksek bir güven yaratmalıdır (Çoroğlu, 2003: 38). Liderlerin iş görenlere duyduğu güven, takipçilerinin verilen hedefler doğrultusunda başarılı olacaklarına inanmasıdır. Liderin iş görenlere güvenmesi, onların gelişimine ve kişiliklerine önem vermesi, liderin güvenilirliğini arttıran en önemli etkenlerden birisidir. Lider ve iş görenler arasındaki güven duygusu karşılıklı ve eş zamanlı bir şekilde gelişir (Akiş, 2004: 74). Liderler ve izleyiciler arasında yüksek düzeyde karşılıklı güven, saygı ve yükümlülük ile nitelenen bir etkileşimin oluşması ve devam etmesi durumunda etkin liderlik ortaya çıkar ve bütünleşmiş amaç duygusuyla örgütsel amaçlara doğru daha kararlı bir şekilde yol alınır (Özutku, Ağca, Cevrioğlu, 2007: 293).

### **3.9. Kişilerarası İletişim Becerisi**

Kişilerarası iletişim becerileri diğer insanlarla iletişim kurmak, onlarla etkili şekilde çalışmak, motive etmek ve yönetmek için gerekli becerileri ifade etmektedir. İnsanları birlikte çalışmaya teşvik etmek, iş görenlerle ve diğer yöneticilerle etkili iletişim kurmak, iş ortağı ve kaynak sağlayıcı diğer işletmelerle uzlaşabilmek, iş görenler üzerinde güven oluşturmak ve yeniliği teşvik etmek için kişilerarası iletişim becerisi gereklidir (Bovee, Thill, Mescon, 2007: 245).

Bütün yönetim faaliyetlerinin başarısı temelde iletişim sürecinin etkin işlenmesine bağlıdır. Yönetimle ilgili verilen bütün kararlar, ulaşılan sonuçlar, olumlu veya olumsuz gelişmeler, işletmedeki ilgili kişi ve gruplara doğru aktarılmadıkça fazla bir şey ifade etmez. Bu nedenle, liderlerin iletişim becerilerinin yüksek olması işletme başarısı için bir zorunluluktur (Öztürk, 1998: 66). Liderin, hem örgüt içinde hem de örgüt dışındaki dış çevre ile iyi ilişkiler geliştirmesi ve sahip olduğu vizyonu onlara benimsetebilmesi büyük ölçüde iletişim becerilerine bağlıdır.

### **3.10. Duygusal Olgunluk, Esnek ve Anlayışlı Olmak**

Liderler, stresli ve yıkıntılı durumlarda buldukları ortamda düzeni sağlayan kişilerdir. Liderler, bütünsellik içinde olaylara bakmalı, düzenleyici rolünü üstlenmeli, karşılaştığı zorluklara karşı duygusal olgunluk ve soğukkanlılıkla

yaklaşabilmelidir (Özçelik, 2007). Liderlerin zor ve beklenmedik durumlar karşısındaki tutumları, iş görenlerin bu durumlar karşısındaki tutumlarını doğrudan etkilemektedir. Lider çevresindeki farklı fikirlere ve küçük hatalara karşı hoşgörülü olmalıdır. Yapılan her hatayı sert şekilde karşıladığında, iş görenler görüşlerini açıklamak konusunda isteksiz davranır ve lider-iş gören arasındaki güven ortamı zayıflar (Akiş, 2004: 93). Lider aynı zamanda işin yürütülmesinde kullanılan yöntem ve fikirler açısından da esnek olmalı, iş alanındaki gelişmelere ve değişen koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmelidir.

### 3.11. Heyecan Yaratmak

Liderler örgütün geleceğiyle ilgili vizyon belirlerler ve kararlar alırlar. Oluşturulan vizyonun ve alınan kararların örgütü oluşturan bireyler tarafından benimsenmesi, örgütün başarısı ve geleceği için oldukça önemlidir. Bu nedenle, liderler astlarını doğrudan ya da dolaylı ilgilendiren kararlar alırken, bu kararların içeriğini, gerekliliğini ve katkılarını iyi anlatmalıdır. Liderler, aldıkları kararlar ve yaptıkları işlerle, geleceğe yönelik heyecan yaratarak, iş görenlerin motivasyonunu arttırmalıdır.

## 4. LİDER YÖNETİCİLİK

Günümüzde liderler ve lider yöneticiler, klasik yöneticilere göre farklı nitelik ve özelliklere sahiptir. Çünkü çağımız, örgütsel ve yönetsel bakımdan karmaşık ve bütünlük bir yapı arz etmektedir (Peker, Aytürk, 2000: 55–61). Lider yöneticilik, öğrenilebilir, bilimsel ve sanatsal boyutu olan bir meslektir. Lider yöneticilikte, bireysel akıl yerine ortak akıl; birey yerine ekip; emir yerine koç'luk; yöneticilik yerine liderlik; sonuç odaklılık yerine süreç odaklılık; çok çalışmak yerine akıllı çalışmak esastır. Lider yöneticilik, vizyon yaratabilen ve yaşatabilen; arzulanan gerçeğin ve hedefin fotoğrafını çekebilen; bu hedef ve amaç tablosunun görünürlüğünü sağlayabilen; söz konusu görüntüyü erişilir ve uygulanabilir kılan kişidir. Nitekim *Leroy Eims*'in de ifade ettiği gibi "*Lider*, başkalarından daha çok şey gören, başkalarından daha uzağı gören ve başkalarından önce gören kişidir." Diğer yandan *lider*; eğilip birine yardım edemeyecek kadar büyük değildir, becerilerini başkalarıyla paylaşamayacak kadar bilmiş değildir. Kurallara uymayacak, yasalara



boyun eğmeyecek kadar korkusuz değildir. Kaybetmenin ne gibi duygular getireceğini unutacak kadar kazanacak değildir. Lider;“Birlikte olağanüstü işler başarabiliriz”diyen kişidir. Liderlerin ve lider yöneticilerin genel nitelikleri ve özellikleri şöyle sıralanabilir (Peker, Aytürk, 2000: 55–61):

1. Karizmatik olmak
2. Misyon sahibi olmak
3. Vizyon sahibi olmak
4. Güçlü olmak
5. Girişimci, yenilikçi ve yaratıcı olmak
6. Hırslı ve heyecanlı olmak
7. Etkili iletişim kurmak
8. Üstün bir kişilik sahibi olmak; olgun ve dürüst olmak
9. Pozitif(olumlu) olmak
10. İnançlı olmak
11. Azimli ve çok çalışkan olmak
12. Başarılı ve olumlu bir imajı olmak
13. Etkili konuşma yapmak ve iyi bir hatip olmak
14. Güven duymak ve güvenilir olmak
15. Genel kültür sahibi olmak
16. Cesur, dayanıklı, sağlıklı, sabırlı ve soğukkanlı olmak
17. Kararlı ve tutarlı olmak
18. Alçak gönüllü ve hoşgörülü olmak
19. Ciddi, samimi, açık sözlü ve güler yüzlü olmak
20. Hataları tekrarlamamak ve tecrübelerden ders almak
21. Zamanı iyi kullanmak
22. Özel yaşamı düzenli ve düzeyli olmak

Liderlik aslında kişide ya vardır ya da yoktur. Fakat liderlik vasıflarının sonradan geliştirilebildiği de bilinen bir gerçektir. Bu liderlik, yönetici geliştirme programlarına katılma ve takip etme ile ve biraz da bu konuda istek ve azim gösterme neticesinde geliştirilebilir.

#### **4.1.Lider Yöneticilerin İşlevleri ve Görevleri**

Aşağıda lider yöneticilerin işlevleri ile görevleri sıralanmıştır. Bunlar şöyle belirtilebilir(Peker, 1995: 61–66):

1. Amaç ve politika belirlemek, ilke ve hedefleri tespit etmek
2. Temsil niteliği taşımak
3. Ekip kurmak ve ekip çalışması yapmak
4. Sorun çözmek
5. Karar vermek
6. Hakemlik yapmak
7. Koordinatör olmak
8. İlham vermek ve güdülemek
9. Önerilerde bulunmak
10. Örnek olmak
11. Öncü ve rehber olmak
12. İnsan odaklı olmak
13. Sosyal yönlü ve dışa dönük olmak
14. Disiplinli olmak ve disiplini akıllıca kullanmak
15. Fırsatları değerlendirmek
16. Dinlemek
17. Hizmet etmek ve hizmete önem vermek
18. Güvenlik sağlamak
19. İşbirliği sağlamak
20. Baskı gruplarını önemsemek
21. Paylaşımçı ve katılımcı olmak
22. Risk almak
23. Sorumluluk almak
24. Takdir etmek ve tecziye etmek
25. Liderliği korumak

#### **4.2.Lider Yöneticilerin Yönetim Biçimleri ile Yönetmel Özellikleri**

Lider yönetici örgütte insana, insan kalitesine, insanın eğitimine ve gelişimine önem verir. Lider yönetici için (Peker, 1995: 66–68);

1. Örgütte insanın mevkisi, statüsü, rütbesi, kadrosu, unvanı, görevi, yetkisi ne olursa olsun, önce onun “İnsan” olduğu önemlidir.
2. Personelin, mal/hizmet alan vatandaşın yaşam kalitesi, tatmini ve memnuniyeti önemlidir.
3. İşyerinde çalışanların sağlığı, huzuru, mutluluğu ve yaşamlarının anlamı önemlidir.

### **Lider yönetici;**

1. Üretilen mal/hizmetlerden sorumlu olduğu kadar, çalışanların kalitesinden ve gelişmesinden de sorumludur.
2. Çalışanların hataları üzerine değil, iyi davranışları ve başarıları üzerine yönelir. Hataları cezalandırmaya değil, düzeltmeye çalışır; iyi davranışları ödüllendirir.
3. Kapısı herkese açıktır. Personelinin odasına, bürosuna gider, personeliyle işyerinde görüşür ve toplantı yapar.
4. Astlarını adları ve unvanlarıyla tanır, onlara daima adlarıyla hitap eder.
5. Personelinin özel, ailesel ve sosyal yaşamıyla ilgilenir.
6. Merkezde/taşra örgütünde bulunan en uç personelle bile doğrudan temas kurar, görüşür ve kendisine önem verdiğini gösterir.
7. Kendi söz ve hareketleriyle çalışanlara örnek ve rehber olur. Sözünü davranışına yansıtmaya ve tutarlı olmaya önem verir.
8. Hekese karşı adil olmaya özen gösterir. Herkesi tarafsız olarak değerlendirir.
9. Çalışanların daha iyi yetişmesini ve gelişmesini sağlamak için eğitim programları, kurslar, konferanslar, paneller ve seminerler düzenler. Çalışanların gelişmesini ve yükselmesini temin eder.
10. Sosyal yönlüdür, dışa dönüktür. Örgüt içinde sosyal etkinlikler düzenler ve düzenlenenlere katılır.
11. Örgütsel ve kişisel sorunların çözümüne yardımcı olur.
12. Çalışanlara yol göstermeye, rehberlik etmeye ve yöneltmeye çalışır.
13. Astlarına inisiyatif tanır, sorumluluk almalarını sağlar.
14. O, tek adam değildir, ekip oluşturur, ekibiyle çalışır, bir koordinatördür.

### 4.3. Lider Yöneticiliğin Meslek Olması ve Geliştirilmesi

Günümüzde sanayi işletmelerinde bile patron yöneticiyerini profesyonel yöneticiye bırakmaktadır. Artık yönetici; dinamik, riskten korkmayan, yükselmeye açık ve para ile çalışan kimsedir. Profesyonel yönetici, örgüt personelini ve uzmanları eşgüdümle, kararları onaylar, politikalara daha az karışır. Konusunda iyi bir eğitim görmüş, bilimsel araştırma planlama ve insan ilişkilerine güvenen, liderlik davranışlarını yönetici davranışlarıyla uzlaştırmaya çalışan kişidir. Liderlik kavramı, başta yönetim bilimleri olmak üzere siyaset bilimi, toplum bilimi, psikoloji ve eğitim bilimlerinin ilgi alanındadır. Liderlik süreci ve liderlikten söz edilebilmesi için(Ergun, Polat, 1978: 157–158);

1. Koşullar ve amaçlar
2. Lider kişilik
3. İzleyicilerin bir araya gelmesi gerekir.

Bu bağlamda liderlik sürecinin başlaması için bir takım koşullar ve ulaşılmak istenen amaçlar olmalıdır. Bunlar bir örgütün finansal kriz dönemi, değişim dönemi, yeniden yapılanması ile ilgili durumlar olabilir. Ayrıca liderin kişisel özellikleri, amaca ve ortama göre değişiklik göstermekle beraber, aşağıdaki gibi genel bir açıklama da yapılabilir:

1. **Fiziksel özellikler:** Görüntü, enerji, dinamiklik.
2. **Zekâ ve yetenek:** Kararlılık, amaca ulaşma, bilgi, akıcı konuşma.
3. **İşe yönelik özellikler:**Başarı güdüsü, mükemmellik, sorumluluk duygusu, görev bilinci.
4. **Toplumsal özellikler:**İkna yeteneği, işbirliği sağlama, popüler ve prestij sahibi olma, toplumsal ilişkilerde rahatlık, değişen durumlara uyum.

Liderliğin söz konusu olabilmesi için, izleyicileri olmalıdır. Liderlik edilecek, yönlendirilecek ve bunu benimseyerek yapacak bir izleyici grubu olmalıdır. Aksi durumda liderin, tek başına olması bir şey ifade etmez. Liderin personelini amaçlara yönlendirmek için kullandığı araç güçtür. Güç, başkalarını etkileyebilme yeteneğidir ve kişiseldir. Yönlendirilebilme yeteneği/güç kaynakları ise, karizmatik özellikler, bilgi, uzmanlık; para, ceza, ödül, fiziksel güç vd. olarak belirtilebilir(Özalp, Koparal, Berberoğlu, 1996: 120–122).

Lider yönetici geliştirilmesindeki amaç, profesyonel bir yöneticiye başarısını etkileyen unsurları belirleyebilme, onları görebilme, değerleyebilme, ileriye görebilme; isabetli karar verme davranışı gösterebilme yeteneği kazandırmaktır. Burada yöneticinin, yöneticilik yapacağı örgütün özelliklerini anlaması ve değerlemesi önemlidir. Bu yönü ile kişiseldir, bu faaliyetlerin örgüt tarafından düzenlenmesi beklenemez. Her yönetici sürekli olarak kendini bu konularda geliştirmek zorundadır. Kalitenin sürekli iyileştirilmesi, müşteri memnuniyeti hedefli toplam kalite yönetimi başta yaratıcılık olmak üzere, müşteri odaklılık, sürekli gelişme(süreç odaklılık), istatistik, katılımcı yönetim, sıfır stok, önleyici kalite çemberleri, iyileştirme çemberleri, kalite komiteleri, işe en yatkın olanın o işi en iyi bildiği ve onu geliştirebileceği gibi pek çok kavramı veren yeni yönetim anlayışı ülkemiz yönetimi, siyasal parti örgütleri, kamu örgütleri ve mal üreten örgütler için geçerli ve bir fırsattır(Peker, 1995: 31 ve 251).

#### **4.4. Yönetim ile Liderlik Arasındaki İlişkiler**

P.F. Drucker, verimliliğin işi doğru yapmak, etkinliğin ise doğru işi yapmak olduğunu söylemektedir. Yönetimsel verimlilik ise, yöneticinin planlama, örgütlenme, yürütme, eşgüdüm sağlama ve denetim işlevlerin yerine getirip yönetim faaliyetlerinde en az girdiyle, en fazla çıktıyı almasıdır. Açık, kabul edilebilir bir amaç ile rasyonel, esnek, optimal bir zamana sahip, dengeli ve örgütün gücüne uygun bir planı, ancak liderlik özelliklerini taşıyan bir *yönetici* yapabilir. Planların uygulamaya konulabilmesi için örgütlenme de istenen biçimde gerçekleşmelidir. Yönetici hiçbir zaman faaliyetlerin planlara denk bir biçimde yürüyeceğini düşünmemelidir. Çünkü onlar tahminidir. Planlardan sapmalar mümkündür(Bingöl, 1996: 247–250). Faaliyetlerin uyumlaştırılması evresinde ise yöneticinin eşgüdüm sağlayabilme yeteneği devreye girer. İyi bir liderin özellikleri arasında, kişiler arası iletişim kurma da yer alır. Diğer yandan gerek personel seçimi, eğitimi ve yükseltilmesi; gerekse ücretlendirme, halkla ilişkiler, başarımların değerlendirilmesi ve diğer hususlarda liderlik, kendini açıkça gösterir.

Sonuç olarak örgütlerin asli ve tali amaçlarına ulaşabilmesi için birinci koşul, ya liderlik özelliklerine sahip kişilerin yönetim kademelerine getirilmesi ya da

yönetim kademelerine getirilmiş kişilerin liderlik özelliklerini kendilerinde taşımalarıdır.

#### **4.5. Yönetici ve Lider Kavramlarının Karşılaştırılması**

Yönetici ve liderin ortak özelliği, ikisinin de başkalarını yönlendirme çabasında bulunmasıdır. İki kavramın birbirinden ayrıldığı nokta ise kullandıkları araçlardır. Yönetici yetkisini, astlarını amaçlara doğru yönlendirmek için kullanır. *Yetki*; başkalarını amaçlar doğrultusunda yönlendirme, emir verme ve karşılığında itaat bekleme hakkıdır. Liderse, gücünü izleyicilerini yönetme yeteneğini kullanır. Yani yönetici, yetki; lider ise güç sahibidir. Lider, liderliğini sürdürebilmek için, izleyicilerinin amaçlarına hizmet etmek durumundadır. Her yöneticinin astlarını amaçlara yönlendirmek için yasal yetkisinin yanında yeteneğinin de olması aranır. Bu durumda yöneticilik ile liderlik özellikleri aynı kişide toplanmıştır. *Lider* kavramı, gerçek anlamı ile kullanıldığında ortada yasal bir yetki yoktur. Liderin yasal bir pozisyona gelerek yönetme hakkını elde etmesi “*liderliğin kurumsallaşması süreci*” olarak ifade edilebilir. Örgütlerde artık hızla lider tipi davranışlar tercih edilmektedir. İnsanlar artık yönetilmek istememekte ve kendilerine yol gösterilmesini beklemektedir(Özalp, Koparal, Berberoğlu, 1996: 122–123).

##### **4.5.1. Lider ve Yönetici Arasındaki Kavramsal Farklar**

Liderlik ve yöneticilik birbiriyle bağlantılı bazen eş anlamlı olarak kullanılan, ancak aynı durumu ifade etmeyen iki farklı kavramdır. Her lider bir yöneticidir, fakat her yönetici lider olabilecek yeteneklere sahip değildir. Yöneticilik daha çok, insan, sermaye, bilgi ve teknoloji gibi kaynakların örgütsel amaçlara uygun şekilde tahsis edilmesi ve etkin kullanımının sağlanması ile ilgiliyken, liderlik izlenen vizyon yönünde insanların birleştirilmesi, teşvik edilmesi ve organizasyonuyla ilgilidir (Kent, Crotts, Aziz, 2001: 223).

Liderlik, yöneticilikten farklı eylemler içinde olmayı gerektiren bir iştir. İş dünyasının karmaşık yapısında hem yöneticilik hem liderlik gereklidir (Baltaş, 2003: 106). Yönetici ağırlıklı olarak, kalite ve karlılık gibi ana alanlarda istikrar sağlama, mevcut sistem ve yapıyı sürdürme üzerine yoğunlaşırken, liderlik değişimle başa çıkma ve değişimi denetleme amacına yöneliktir (Baltaş, 2003: 107). Yönetici ve lider kavramları arasındaki temel farklar Tablo-1.2’de kısaca özetlenmiştir.

**Tablo-1.2:** Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

<b>YÖNETİCİ</b>	<b>LİDER</b>
İdarecidir	Yenilikçidir
Tekrarcıdır	Orijinaldir
Devam ettiricidir	Geliştiricidir
Sistem yapıları üzerine odaklanır	İnsanlar üzerine odaklıdır
Denetime güvenir	Dürüsttür, doğruluğa güvenir
Kısa vadeli görüşe sahiptir	Uzun vadeli perspektife sahiptir
Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar	Neden ve niçin soruları önemlidir

**Kaynak:** (Keçecioglu, 1998: 10).

Yönetici ve lider kavramları, çalışanların hedefe yönlendirilmesi ve amaçların başarılması konusunda benzer özellik göstermesine rağmen, bu iki olgu arasındaki fark çalışanları hedefe yönlendirmede kullanılan güç kaynağıdır. Yönetici, çalışanlarını hedeflerine yönlendirmedeki etkileme gücünü büyük ölçüde otoritesinden alırken, lider bu gücün kaynağını yönlendirdiği gruptan, bilgi, uzmanlık ve karizmasından alır (Çoroğlu, 2003: 26). Yöneticinin sorumluluğu var olan sistemi çalışır kılmak, riski asgariye indirmekken, liderin yenilikçi, yaratıcı ve sorgulayıcı bir hareket tarzı vardır (Tengilimoğlu, 2005: 26).

#### **4.5.2. Grup ve Liderlik Oluşumu**

Biçimsel olmayan gruplarda liderlik oluşumu atama ile değil, grup üyeleri arasından birinin kişilik gücü ile kazanılır. Hemen her grubun informal bir lideri vardır. Bu liderin sahip olduğu statü ve yetki gruptaki diğer bireyler tarafından kabul edilerek benimsendiği ölçüde, üyeler bu liderlere itaat ederler. İnfornel gruplarda, grupta lider arasında sürekli bir ilişki vardır. Grup lideri grup içinde farklı fikirde olan üyeler arasında anlaşma sağlar; grubu sendika, diğer gruplar ve nezaretçilere karşı temsil eder ve savunur. Bazı durumlarda grup içinde birden fazla lider olabilir. Örneğin grup, ücret sorunu ile ilgili konularda bir üyesini lider olarak seçerken; insan ilişkileri ve eğlence programlarının düzenlenmesinde de başka bir üyesine liderlik görevi verebilir. Bu yönüyle grup içinde her an bir üye başka bir etkinliğin lideri olabilir. Grup liderlerinin grubu idare biçimi de grup bağlılığını etkileyebilir. Faydalı bir lider; üyeler arasındaki uyuşmazlıkları çözümleyebilir, gruba yeni katılanlara yardımcı olur, bireyler arası etkileşimi artırır (Özkalp, Sabuncuoğlu, 1997: 129–130).

## 5. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Yöneticilerin, iş görenlerini etkileyerek örgütün amaçları doğrultusunda iş görmelerini sağlamak üzere sergilediği davranışlar liderlik davranışı olarak ifade edilmektedir (Taşkiran, 2006: 171). Amaçlara ulaşmadaki örgütsel başarı, yöneticilere ve onların liderlik davranışlarına bağlıdır. Yöneticiler, uygun liderlik davranışını kullanarak iş gören iş tatminini, sadakatini ve üretkenliği etkileyebilir. Liderlik tarzı, liderlerin iş görenlere güven ve ilgilerinin, kişisel ve örgütsel değerleri temel alan becerilerin ve karakteristik özelliklerin birleşimi olarak nitelendirilebilir (Rad, Yarmohammadian, 2006: 13). Liderlik davranışı, yöneticinin astlarını motive etmek için yetki ve gücü kullanım biçimi, karar alma sürecindeki tutumu ve örgüt içindeki tercihlerinin bir karışımıdır (Özsalmanlı, 2003: 139).

Yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin olarak literatürde farklı sınıflandırmalar mevcuttur. Tarihin ilk çağlarından itibaren başarılı liderlerin özellikleri önemli bir araştırma konusu olmuştur. Geçtiğimiz yüzyılda yapılan liderlik araştırmaları, liderlerin bireysel özellikleri, liderlerin davranışsal özellikleri, liderlik tarzı üzerinde etkili olan durumsal etkenler, lider ve takipçileri arasındaki etkileşim süreci gibi konular üzerine odaklanmıştır. 1930–1940 yılları arasında yoğun olarak liderlerin özellikleri yaklaşımına odaklanan çalışmalar; farklı kişisel özelliklere sahip bireylerin belli durumlarda farklı davranışlar sergilediğinin ortaya konmasıyla yetersiz kalmıştır. Bunun sonucunda 1940'tan 1960'ların sonuna kadar liderin davranışları üzerine odaklanan araştırmalar yapılmış, 1960-1980 yılları arasında ise liderliği durumsal faktörleri de dikkate alarak inceleyen görüşler ortaya çıkmıştır. Burns'un 1978'de oluşturduğu ve Avolio, Bass ve Jung'un 1999'da geliştirdiği yeni ayırımla çağdaş yaklaşımlar olarak adlandırılan "Transaksiyonel ve Transformasyonel Liderlik" yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Son dönemde Goleman tarafından ele alınan "Liderlerin Davranış Envateri" yaklaşımı liderlerin farklı durumlarda güç kullanım biçimlerine değinmektedir. Liderlik sürecini ve özelliklerini açıklamaya yönelik ele alınmış bu yaklaşımlar aşağıda açıklanacaktır.

### 5.1. Bireysel Özellikler Yaklaşımı

İlk sistemli liderlik araştırmaları 1900'lerin başından yüzyılın ortalarına kadar liderin kişisel özellikleri üzerine odaklanmış ve bu araştırmalar, fiziksel özelliklerin,



özgüven ya da zekâ gibi kişiliğe yönelik özelliklerin, sosyal özelliklerin ve kişisel yeteneklerin liderlik üzerindeki etkisini ölçmüştür (Akiş, 2004: 16). Başarılı liderlerin özellikleri dikkatle incelendiğinde, liderlerin sahip olmaları gereken niteliklerin listesi oldukça kabarmıştır (Balekoğlu, 1992: 12). Farklı ortamlarda liderlik özelliği gösteren yöneticilerin kişisel özelliklerindeki farklılıklar, liderliğin bireysel özellikler yönünden değerlendirilmesini sınırlı hale getirmektedir.

Özellikle 1930 ve 1940 yılları arasında yoğunlaşan liderlikle ilgili çalışmalar, liderlerin bireysel özelliklerini üç grupta toplamıştır. Bu gruplandırmaya göre liderlik özellikleri, kişilik özellikleri, yetenek/beceriler ve fiziksel özellikler olarak sınıflandırılmaktadır (Zel, 2006: 115). Bireysel özellikler yaklaşımından çıkarılabilecek en önemli sonuç zekâ, kendine güven, başarılı insan ilişkileri, iletişim, yaratıcılık ve benzeri becerilere ve niteliklere sahip bireylerin başarılı lider olabilme olasılığının bu özelliklere sahip olmayanlara oranla daha yüksek olduğudur (Balekoğlu, 1992: 12). Liderlerin bireysel özelliklerini araştıran lideri tanımladığı varsayılan ve çoğunlukla araştırılan fiziksel özellikler ve kişilik özellikleri Tablo-1.3'te görülmektedir (Bedelan, 1989: 430).

**Tablo-1.3:** Liderlik Araştırmalarındaki Fiziksel Özellikler ve Kişilik Özellikleri

Fiziksel Özellikler	Kişisel Özellikler	
Yaş	Açıkgöz olma	Kendine güven
Boy	Düzenli olma	Kararlılık
Kilo	Hevesli olma	İletişim becerileri
Cinsiyet	Girişken olma	İş başarma yeteneği
İrk	Strese dayanıklı olma	Yaratıcılık
Fiziki görünüm	İleriye görebilme	İnsiyatif alma
	Olgunluk	İnsiyatıfsahibi olabilme
	Başkasına güven verme	Duygusal olgunluk
	Objektif olma	Dürüstlük
	Becerikli olma	Mizah anlayış
	Güzel konuşma	Açık sözlülük
	Zekâ	Kişisel bütünlük

**Kaynak:** (Bedelan, 1989:429).

Bireysel özellikler kuramının zayıf noktası, tüm liderleri kapsayan ortak kişilik özelliklerinin net bir şekilde ortaya konamamasıdır. Bunun sebebi, insanları nitelendirmede kullanılabilecek sınırsız özelliğin bulunması, durumsal faktörlerin bazen kişilik özelliklerinden daha fazla önem taşıması ve incelenen liderlerin değişik özelliklere sahip olmasıdır (Zel, 2006: 124).

## 5.2. Davranışsal Yaklaşım

Bireysel özellikler yaklaşımının liderlik sürecini açıklamada yetersiz kalması üzerine, araştırmacılar dikkatlerini liderliğe konu olan grupların yapısına ve işleyişine yöneltmişler; liderlerin bireysel özellikleri yerine grup üyelerinin özelliklerini ve liderlerin davranış biçimlerini incelemeye başlamışlardır (Balekoğlu, 1992: 17).

Davranış kuramlarına göre liderlik, grubu yönlendirme fonksiyonunu üstlenen bireyin oynadığı role ve bu rolün diğer üyelerin beklentilerini biçimlendirmesine dayanan karşılıklı etkileşim süreci içinde oluşmaktadır (Zel, 2006: 124). Bu yaklaşımın temel dayanağı, liderleri başarılı ve etkili kılan hususun, liderlerin gösterdiği davranış biçimleri olduğudur. Liderlerin, planlama ve denetim şekli, amaçlarını belirleme biçimi, yetki devri uygulamaları, astlarıyla iletişim biçimi gibi davranışları liderliğin etkinliğini belirleyen önemli faktörlerdir (Balekoğlu,

1992: 17). Davranışsal liderlik yaklaşımına göre işe yönelik lider ve iş görene yönelik lider olmak üzere iki temel liderlik tarzından söz edilmektedir (Yukl, 1989: 73).

İşe yönelik olmak, işlerin programlanması, yürütülmesi ve görevlerin belirlenmesi için belirli sistematik çalışma alanlarına odaklanma faaliyetlerini ifade etmektedir (Zel, 2006: 125). İşe yönelik liderlikte üst birincil olarak yüksek üretim seviyesine ulaşmanın yolları üzerinde durur, bu amaçla astları üzerinde yüksek baskı uygular. İşe yönelik liderlerin temel ilgisi görevlerin etkin olarak tamamlanması üzerine yoğunlaşır. Dolayısıyla işe yönelik liderlerin tüm dikkatleri işgörenlerin iş yöntemleri ve görevleri üzerine toplanmıştır (Keçecioğlu, 1998: 121). İşe yönelik liderler, astlarını yönlendirme, rollerini net bir şekilde belirleme, planlama, koordinasyon ve problemleri çözme üzerine odaklanır, düşük performansın sebeplerini irdeler ve astlarına daha iyi performans sergilemeleri için baskı yapar (Park, 1997: 168). İşgörene yönelik liderler ise, yöneticiler astlarına güven ortamı yaratma, takım ruhu oluşturma ve koordinasyon sağlamayı benimsemektedir. Bu yönelimde, yöneticiler sonuçlardan çok sonuçlara ulaşmak için kullanılan araçlar üzerine yoğunlaşır ve astlarına tam olarak güvenerek denetim gereksinimini en aza düşürme eğiliminde olurlar (Taşkiran, 2006: 172).

İşgörene yönelik lider, çalışanların hislerine önem gösterir ve işlerinden tatmin olmalarını sağlamaya çalışır. İşgören odaklı liderin temel düşüncesi, astların sosyal ve duygusal ihtiyaçlarını karşılamalarıdır (Keçecioğlu, 1998: 122). İşgörene yönelik liderlik, astlara destek olma, önem gösterme, rehberlik etme, astların ilgilerini temsil etme, astlarla iletişime ve onların katılımlarına açık olmak gibi davranışları kapsar (Park, 1997: 168). Liderlikte davranışsal yaklaşımı temel alan Ohio State ve Michigan Üniversitesi Araştırmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi liderlik literatüründe yer alan önemli araştırmalardır.

### **5.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları**

1945'te başlayan Ohio Üniversitesine bağlı iş araştırmaları bürosu tarafından yürütülen çalışmalar, liderlik davranışları üzerine yapılan en önemli çalışmalardan birisidir. Araştırmalar, liderliğin değişik örgütlerde, değişik gruplar içerisinde "Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi" yardımıyla incelenmesi şeklinde

gerçekleştirilmiştir (Balekoğlu, 1992: 19). Ohio State araştırmaları, liderlerin gösterdikleri liderlik davranışlarını, yapıyı harekete geçirme (Initiating Structure) ve bireyi önemseme (consideration) olarak iki boyutta ele almıştır. Yapıyı harekete geçirme davranışı, liderin takipçilerinden beklentilerini açık bir dille ifade belirtmesini ve görev dağılımını belirlemesini ifade ederken; bireyi önemseme davranışı, liderin takipçilerine arkadaşça yaklaşmasını ve aralarındaki güveni ifade eder (Akiş, 2004: 22). Tablo-1.4'te' yapıyı harekete geçirme ve bireyi önemseme düzeylerine göre dört farklı liderlik davranışı görülmektedir.

**Tablo-1.4:** Yapıyı Harekete Geçirme ve Bireyi nemseme Düzeyleri

1 Yoğun Bireyi nemseme Düşük Yapıyı Harekete Geçirme	2 Yoğun Bireyi nemseme Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme
3 Az Bireyi nemseme Düşük Yapıyı Harekete Geçirme	4 Az Bireyi nemseme Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme

**Kaynak:** (Bedelan1989: 430).

Tablo-1.4'te' grldğu gibi yapıyı harekete geçirme ve bireyi önemseme düzeylerine göre dört farklı liderlik davranışı sergilemektedir. Yapılan araştırmalar bu iki tür davranışın birbirinden bağımsız olduğunu ortaya çıkarmıştır. Araştırmaların sonuçlarına göre, grup üyelerini dikkate alan davranışlar fazlaysa, işe devamsızlık ve personel devir hızı azalmakta, liderin göreve yönelik davranışları fazlaysa grup üyelerinin performansı artmaktadır (Balekoğlu, 1992: 21).

### 5.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Davranışsal liderlik kuramının gelişimine katkı sağlayan diğer bir önemli çalışma, 1947'de başlayan Michigan niversitesinde Rensis Likert başkanlığında yürütülen seri liderlik araştırmalarıdır. Bu araştırmaların temel amacı, grup üyelerinin tatminini sağlayan ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemektir (Balekoğlu, 1992: 22).

Bu araştırmaların sonuçlarına göre, işe yönelik davranışları olan lider, grup üyelerinin daha önceden belirlenmiş ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını denetleyen ve resmi otoritesini kullanarak cezalandırmaya yönelik bir davranış

göstermektedir. Kişiyeye yönelik lider ise grup üyelerinin iş tatmin düzeyini arttıracak çalışma koşullarının geliştirilmesini ve yetki devrini esas alan ve grup üyelerinin gelişimine gereken önemi gösteren bir davranış içindedir (Balekoğlu, 1992: 22).

### 5.2.3. Blake ve Mouton' un Yönetim Tarzı Matrisi

Blake ve Mouton tarafından 1964'te oluşturulan liderlik davranışları yaklaşımı, kişilerarası ilişkilere yönelik olma ve üretime yönelik olma olarak isimlendirilen iki faktörden oluşan bir yönetsel çerçeveye dayanmaktadır. Üretime yönelik olmak; sonuçlara, düzene, hıza ve kaliteye önem verilmesini, kişilerarası ilişkilere yönelik olmak; insanların ihtiyaç ve duygularına önem verilmesini sağlar (Kent, Crotts, Aziz, 2001: 221). Blake ve Mouton kişilerarası ilişkilere yönelik olma ve üretime yönelik olma boyutlarını Şekil-1'deki dokuz dereceli bir matrisin yardımıyla açıklamıştır.

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

Şekil-1.1: Blake ve Mouton'un Liderlik Davranışları Matrisi

Kaynak:(Coşkun, 2009)www.hrtürkiye.com

Bu iki boyutun çeşitli kombinasyonları kullanılarak Şekil 1.1'deki gibi beş ayrı türde liderlik davranış biçimi belirlenmiştir.1.1. noktasındaki liderlik davranışında lider, gerek üretimle ilgili sorumluluk taşıdığı işleri başarmak, gerekse

yönettiği grubun istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için gereken çabayı göstermemektedir (Balekoğlu, 1992: 24).

1.9. noktasındaki liderlik davranışında lider, yalnızca kişilerarası ilişkilere odaklanmıştır. İnsanların ihtiyaç ve isteklerinin karşılanması, iş ortamının huzurlu olması ve insanların mutluluğunun sağlanması temel amaçtır (Balekoğlu, 1992: 25).

5.5. noktasındaki liderlik davranışında, iş görenlerin moral düzeyleri ve mutluluğu da düşünülerek iş üzerine odaklanılmakta ve verimlilik ve etkinlik sağlanmaya çalışılmaktadır.

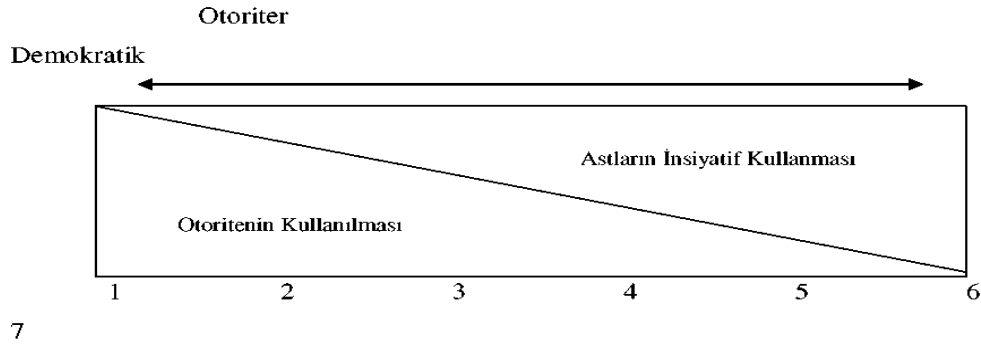
9.1 noktasındaki liderlik davranışı, yalnızca üretimi arttırmaya yöneliktir. Bu liderlik anlayışında insanların işletmedeki makinelerden farkları yoktur. İşgörenlerin istekleri ve onları mutlu kılacak moral koşulları dikkate alınmaz (Balekoğlu, 1992: 25).

9.9. noktasındaki liderlik davranışında lider, üretime odaklı yüksek hedeflere sahip olmakla birlikte iş görenlerin motivasyonuna ve ihtiyaçlarına azami düzeyde hassasiyet gösterir (Balekoğlu, 1992: 25).

Blake ve Mouton'un modeline göre öncelik verimlilik değil kişiler arası ilişkiler olmalıdır. Lider, öncelikle, işgörenlerin moralini yükseltip, işten doyum almalarını sağlamalıdır. Bunun için liderler, astlarının işlerine fazla müdahale etmeden, onların işlerini planlamalarına, düzenlemelerine yardım ederek duygusal destek sağlarlar (Zel, 2006: 134).

#### **5.2.4. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Kuramı**

Bu kuramda, liderliğin iki uç noktası olarak otokratik liderlik ve demokratik liderlik gösterilmektedir. İki ucun arasındaki liderlik doğrusunun üzerine yedi ayrı lider davranış biçimi yerleştirilmiştir (Zel, 2006: 134). Belli bir durumdaki liderlik davranışı Şekil-1.2'de gösterildiği şekildedir.



**Şekil-1.2:** Tannenbaum ve Schmidt'in liderlik doğrusu

**Kaynak:** (Robbins, Stephen, 1986: 247).

Şekil-1.2'de görüldüğü gibi liderin kullandığı yetki miktarı ile asta devredilen yetki miktarının bir bileşimi olarak ortaya çıkmaktadır (Robbins, 1986: 247). Tannenbaum ve Schmidt'e göre liderlerin otokratik ve demokratik yönetim uygulamaları arasında benimseyebilecekleri yedi liderlik uygulaması şöyle açıklanabilir (Robbins, 1986: 247):

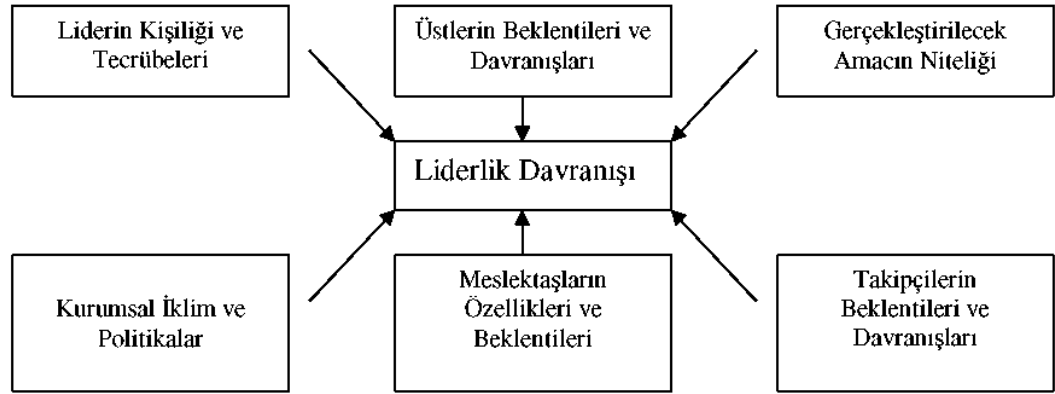
1. Durum- Yöneticiler kararı verir ve duyururlar.
2. Durum- Yönetici kararını ikna ederek kabul ettirir.
3. Durum- Yönetici fikrini bildirir ve soru bekler.
4. Durum- Yönetici alternatif bir kararla ortaya çıkar.
5. Durum- Yönetici problemi ortaya koyar, tavsiyeleri alır ve karar verir.
6. Durum- Yönetici sınırları tanımlar ve grubun karar vermesini ister.
7. Durum- Yönetici astların, üst tarafından belirlenen sınırlar içinde görevlerini yapmalarını izin verir.

#### 5.4. Durumsal Yaklaşım

Özellik kuramlarının ve davranış kurumlarının liderlik konusunu açıklamada yetersiz kalması sebebiyle, araştırmacılar diğer liderlik kuramlarının karışımından oluşan ve işin nitelikleri ile durumsal koşulları da dikkate alan durumsal kuramı oluşturmuştur (Zel, 2006: 139). Durumsal liderlik kuramları, genel olarak, en iyi liderlik davranışının durumlara göre değişebileceğini ileri sürmektedir.

Bu yaklaşıma göre liderlik davranışı üzerinde bazı durumsal faktörlerin önemli etkileri mevcuttur. 1960 sonundan 1980'lere uzanan Durumsallık Yaklaşımları'na göre liderlik yere ve zamana göre değişen yönetsel bir rol

davranışdır. Liderlik davranışı; izleyiciler, amaçlar, liderin kişisel özellikleri ve ortamın bir bütün halinde algılanmasıyla ortaya çıkar. Liderlik eylemlerini etkileyen faktörler, grubu oluşturan ve lideri izleyen grup üyeleri, hedeflerin niteliği ve bu amaçların gerçekleştirileceği ortamların özellikleridir (Balekoğlu, 1992: 30). Bu yaklaşıma göre liderliği etkileyen faktörler Şekil-1.3'te liderlik davranışlarını şekillendiren durumsal değişkenler gösterilmektedir (Koçel, 2001: 477).



**Şekil-1.3:** Liderlik Davranışlarını Şekillendiren Durumsal Değişkenler

**Kaynak:**( Koçel, 2001: 477).

Şekil-1.3'te görüldüğü gibilerlik davranışlarını şekillendiren durumsal değişkenler sınıflandırılmıştır. Durumsal liderlik kuramı, belirli durumlarda hangi şartların önemli olduğunu belirlemeye ve bu şartlara uygun liderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya ağırlık vermektedir (Zel, 2006: 139). Durumsal yaklaşıma göre, liderliği belirli standartlara sokmak liderliğin etkisini azaltmaktadır. Liderler çok farklı ve karmaşık ortamlarda eylemler oluştururlar ve çeşitli nedenlerle başarıya ulaşırlar ya da ulaşamazlar (Balekoğlu, 1992: 31). Durumsal liderlik kuramında, liderler astların istek ve algılarına en uygun liderlik tarzını kullanır ve bunun sonucunda daha yüksek iş tatmini ve performans düzeyine ulaşırlar (Chen, Silverthorne, 2005: 281). Durumsal liderlik yaklaşımı üzerine odaklanan bazı çalışmalar şunlardır:

#### 5.4.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

İlk durumsal liderlik modellerinin öncüsü 1965'teki çalışmalarıyla F. E. Fiedler olmuş ve onun yarattığı liderlik kuramı bütün durumsal liderlik kuramları içinde en yaygın kabul gören ve en geçerli model olmuştur. Fiedler'in durumsallık kuramına göre liderin başarısını etkileyen davranışları değerlendirmek, onların içinde



oldukları ortamı ve yönettikleri astların durumunu anlamakla mümkündür. Etkin liderlik, mevcut ortamda astlarla uyumlu liderlik davranışının geliştirilmesiyle mümkün olabilecektir (Akiş, 2004: 28). Fiedler'e göre liderlerin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli değişken şunlardır (Balekoğlu, 1992: 43):

1. Lider-üye ilişkileri
2. Başarılacak işin yapısı
3. Liderin pozisyon gücü

Bu üç faktör, lider için olumlu veya olumsuz bir ortam oluşturarak uygulanması gereken liderlik davranışlarını etkilemektedir (Balekoğlu, 1992: 43). Fiedler'in durumsal liderlik kuramında örgütsel amaçlara ulaşmada liderin motive edici davranışları oldukça önemlidir (Park, 1997: 170). Liderin, insanları motive edebilmesi büyük ölçüde, onlarla iyi ilişkiler geliştirebilmesine, onların ihtiyaç ve isteklerinin farkında olmasına, yapılacak iş hakkında bilgi sahibi olmasına ve yetkisini astlarını yönlendirmede doğru kullanabilmesine bağlıdır.

#### **5.4.2. Yol & Amaç Kuramı**

Yol-amaç modelinde liderin izleyicileri nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçların nasıl algılandığı ve amaca ulaşma yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır. Bu kurama göre işgörenleri örgütsel hedeflere yönlendirebilmek için liderler, kişinin yapacağı bir faaliyetin kendisini belirli sonuçlara götürmesine yönelik beklentisini ve ulaşılacak sonuca verdiği değeri (sonucu arzulama derecesi) dikkate almalıdır (Balekoğlu, 1992: 51). Yol-amaç kuramında, liderin grup üyelerinin motivasyonunu, iş tatminini ve başarı derecesi üzerindeki etkisi, liderin iki boyutta grup üyelerini etkileme derecesine bağlıdır. Bunlar (Bedelan, 1989: 348):

1. Liderin işgörenlerin beklentilerini etkileme derecesi (yol),
2. Liderin işgörenlerin sonuca verdiği değeri etkileme derecesidir (amaç).

Liderler bu faktörleri dikkate alarak, iş görenleri tatmin edecek ya da onlara gelecekte ulaşabilecekleri bir tatmin için motivasyon sağlayacak liderlik davranışlarını oluşturmalıdır. Yol-amaç kuramına göre lider dört çeşit liderlik davranışı uygulayarak astların motivasyonunu, iş tatminini ve başarı derecesini etkileyebilir. Bunlar (Northcraft, 1994: 365):

1. Yönlendirici liderlik davranışı; astlarına işle ilgili bilgi verir, onlardan neler beklediğini ve nasıl yapmaları gerektiğini net bir şekilde açıklar.
2. Destekleyici liderlik davranışı; astların ihtiyaçlarına ve isteklerine önem verir, arkadaşça davranır.
3. Katılımcı liderlik davranışı; işle ilgili konularda astlarına danışır, onların fikirlerine önem verir.
4. Başarıya yönelik liderlik davranışı; iddialı amaçlar ortaya koyar ve astlarına başarılı olacaklarına dair güven duygusu verir. Onlardan devamlı olarak en yüksek düzeyde performans göstermelerini ister.

#### **5.4.3. Lider & Üye Etkileşim Kuramı**

Lider-üye etkileşim kuramı, liderlerin çalışma grubu içindeki tüm grup üyeleriyle, benzer bir liderlik tarzı çerçevesinde etkileşimde bulunmadığı varsayımından yola çıkarak liderlik konusunu etkileşimsel bir çerçevede ele almaktadır (Scandura, Graen, Novak, 1986: 580). Bu liderlik modeline göre lider, aynı grupta yer alan farklı astlar için farklı liderlik tarzlarını eş zamanlı olarak kullanabilir. Liderin davranış biçimi, astları ile arasındaki etkileşime bağlı olarak değişim gösterebilir (Zel, 2006: 169). Lider, yönettiği belirli bir gruba otokratik bir yönetim davranışı sergilerken, grubun içinden sıyrılan bazı astlarına katılımcı bir yönetim davranışıyla yaklaşabilir. Liderin sergileyeceği liderlik davranışı, astların özelliklerine ve becerilerine bağlı olarak liderde oluşan algıya göre farklı olmakta ve kişiselleşmektedir.

Liderin kişilerle birebir etkileşimine dayalı dikey ikili bağlantı modeline göre liderlik davranışlarının, grup üzerinde olumlu etkiler yaratabilmesi için grup üyelerinin liderin bütün bireylere adil ve niteliklerine uygun olarak davrandığına ve liderin işgörenleri değerlendirirken objektif olduğuna inanması gerekir.

#### **5.4.4. Hersey ve Blanchart'ın Durumsal Liderlik Modeli**

1988'de Paul Hersey ve Kenneth Blanchart tarafından geliştirilen durumsal liderlik modeli, liderin davranışlarını ve etki gücünü astların gelişim düzeyine göre uyarlaması gerektiğini savunur. Bu kurama göre, liderin başarılı olmasının şartı,

doğru liderlik tarzını belirlemesi ve bunu yaparken astlarının isteklilik seviyesini dikkate almasıdır (Akiş, 2004: 31). Hersey ve Blanchart, bu durumsal liderlik kuramında liderin etkin yönetim için işgörenlerin olgunluk düzeylerini dikkate alarak, göreve ve iş görene yönelik liderlik tarzları arasında bir denge oluşturması gerektiğini savunur (Zel, 2006: 150).

### **5.5. Geleneksel ve Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı**

Geleneksel ve dönüşümcü liderlik yaklaşımını 1978’de geliştiren Burns ve Avolio, Bass ve Jung’ın 1999’da yaptıkları araştırmalarda liderlik tarzlarını, geleneklere ve geçmişe bağlı transaksiyonel (geleneksel) liderlik ve geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük transformasyonel (dönüşümcü) liderlik davranışı olarak ikiye ayırmışlardır. Transaksiyonel lider yetkisini, çalışanların daha çok çaba göstermesi için para ve statü vererek ödüllendirme biçiminde kullanırken, transformasyonel (dönüşümcü) lider, astlarını bir vizyona inandırma yoluyla göreve yönlendirir (Eren, 2001: 456). Transaksiyonel liderlik, koşullu ödüllendirme ve aktif olarak istisnalarla yönetim ve pasif olarak istisnalarla yönetim olmak üzere üç boyuttan oluşurken, transformasyonel liderlik karizma, idealleştirerek etkileme, ilham verme ve entelektüel teşvik olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır (Politis, 2003: 183). Transaksiyonel liderlik, amaçlara ulaşmada rasyonel, sistemli, kontrollü, stratejilerle iş görenleri yönlendirilmesini ve geçmişteki olumlu geleneklerin devam ettirilmesini içermektedir. Transaksiyonel liderlikte astlar, ödüllendirme ve cezalandırma yoluyla motive edilmeye çalışılır.

Transformasyonel liderlikte ise insanların ihtiyaçlarını karşılayarak ve onları işe motive ederek, daha insan odaklı olarak örgütsel amaçlara ulaşma çabası söz konusudur (King, 1994: 8). Transformasyonel liderlik, işgörenleri örgütsel hedef, misyon ve stratejilerle bütünleştirerek, davranışlarını değiştirme sürecidir (Yukl’un, 1989: 75). Dönüşümcü liderlik ilk olarak 1973’te Dawson’un “İsyan Liderliği” (Rebel Leadership) adlı çalışmasında belirtilmiştir. Sosyolojik bir tez olan “dönüşümcü liderlik kavramı” daha sonra 1978 yılında James Mc Gregor Burns tarafından sistematize edilmiştir. Ona göre lider, takımdakiler üzerinde yüksek düzeyde moral, motivasyon yaratan kişidir. Burns’e göre modern organizasyonlarda yeni alanların yaratılması becerisine bir tek dönüşümcü liderlik sahiptir. Çünkü

değişimin ustasıdır. Daha iyi bir gelecek tasarlar, öngörü sahibidir, vizyon oluşturur ve bu vizyonu etkin bir şekilde herkese benimsetir ve hayata geçirmek için istek uyandırır. Dönüşümcü liderler, çevrelerini değiştirebilen liderlerdir. Bu liderler çevresel durumlara tepki göstermez, aynı zamanda yeni bir çevre yaratırlar (Dönüşümcü Liderlik, 2011). Transformasyonel (dönüşümcü) liderler, işgörenlerin tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini arttırarak, onlardan daha çok verim almayı hedeflerler. Böylece işgörenler, görevlerinin önemini daha iyi kavramakta, örgütsel amaçlar uğruna kendi bireysel çıkarlarını ikinci plana alabilmektedir (Eren, 2001: 457). Dönüşümsel liderlik, çok daha karmaşık fakat çok daha güçlüdür. Dönüşümsel lider, potansiyel bir izleyicinin mevcut bir ihtiyacını ya da talebini ele alır ve kullanır. Fakat bunun ötesinde dönüşümsel lider, izleyicilerin potansiyel güdülerini inceler, yüksek düzeyli ihtiyaçları tatmin etmeye çalışır ve izleyicinin bütün benliğiyle meşgul olur. Dönüşümsel liderliğin sonucu karşılıklı bir özendirme ilişkisidir. Bu özendirme ilişkisinde izleyici lidere dönüşürken, lider de moral ve motivasyon sağlayan itici bir güç konumunda işlev görür(Demir, Okan, 2008:75).

Burns'e göre, transaksiyonel lider, paylaşılan örgütsel amaçların önemi, değeri ve bu amaçlara nasıl ulaşılacağı konusunda astlarının bilinç düzeylerinin artmasını sağlar. Transaksiyonel liderlikte denetim ve ödüllendirme mekanizmaları aracılığıyla hedeflere ulaşmaya çalışılırken, transformasyonel liderlikte paylaşılan değerler ve inanç oluşturularak örgütsel hedeflere ulaşmaya çalışılır (Ingram, 1996: 423). Transaksiyonel liderler, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri devam ettirme ve bunları gelecek nesillere aktarma konusunda oldukça başarılıdırlar (Liderlikte Teorik Yaklaşımlar, 2011). Transformasyonel (dönüşümcü) liderler, işletmelerin faaliyet alanlarında, stratejilerinde, faaliyet ve fonksiyonları ile ilgili süreçlerde değişimler gerçekleştirirler. Transformasyonel liderler, değişimi gerçekleştirmek için astların zihinlerinde, inançlarında ve davranışlarında yeniliğin gereğine ve yararına olan inancı arttırmalı, işgörenlerin kendi çıkarları yerine örgütün ya da kurumun çıkarlarına öncelik vermelerini sağlamalı, işgörenleri bireysel olarak daha yüksek ihtiyaç seviyelerine yönleltmelidir (Akiş, 2004: 37).

## 5.6. Liderlikte Güç Kullanım Biçimleri Yaklaşımı

Liderin güç kullanım biçimi kendisine özgü bir liderlik davranışı oluşturur. Güç kullanımı, tam güçten sıfır güç kullanımına kadar uzanan bir süreklilik içinde bulunur ve etkili yöneticiler güç kullanım düzeyinde ve biçiminde gerekli esnekliği gösterirler (Balekoğlu, 1992: 54). İşletmelerde; büyüklük, strateji, örgütsel çevre ve teknoloji gibi örgütsel değişkenler yöneticilerin farklı liderlik davranışları sergileyebilmelerini ve değişik derecede otoritelerini kullanabilmelerini gerektirir (Dani, Burns, Backhouse, 2003: 120). Her yöneticinin belirgin bir liderlik davranışı olmakla birlikte bu davranışlar zaman içinde değişir ve durumdan duruma farklılık gösterebilir. Yöneticiler davranışlarını, örgüt üzerindeki etkilerini tahmin ederek oluşturmalıdır (Dani, Burns, Backhouse, 2003: 122). Farklı liderlik davranışları farklı durumlar için uygundur ve her lider uygun davranışın ne zaman uygulanması gerektiğini bilmelidir (Rad, Yarmohammadian, 2006: 12). Liderler, iş ortamının özelliklerine ve astlarının amaçlara ulaşmadaki istek ve yeteneklerinin farkında olma düzeylerine uygun olan liderlik davranışını seçmeli ve gerektiğinde farklı liderlik davranışlarını kullanabilmelidir.

Liderlik davranış biçimlerinden her birinin uygulanabileceği kendine has ortamlar vardır. Bu ortam koşulları, örgütün iç çevre koşulları ile ilişkide bulunan yakın ve genel çevre koşulları, lider ve izleyicilerin kişilikleri, kültürleri ve alışkanlıklarıdır. Bazı durumlarda başarılı olan liderlik biçimi bir başka koşulda başarısız olabilmektedir (Balekoğlu, 1992: 58). Örgüt liderleri, doğru liderlik davranışını sergileyebilmek için astlarının iş arkadaşlarının ve üstlerinin liderlik davranışı beklentilerini bilmelidir (Littrell, Valantin, 2004: 421). Bu nedenle yönetici, hangi liderlik davranışını sergileyeceğini belirlerken öncelikle yönetimden etkilenen grupları iyi tanımalıdır.

Örgütlerde yöneticiler, genel iş tatminini ve örgütsel bağlılığı doğrudan etkileyen işgörenlerle ilişkilerinde farklı davranışlar sergilerler. Goleman ve Boyatzis tarafından yapılan “Liderlik Repertuarı” araştırmasında, güç kullanım biçimlerine ve düzeylerine göre yöneticilerin uyguladıkları birçok liderlik davranışı belirlenmiş; açıklama kolaylığı olması bakımından liderlik davranışları, otokratik, katılımcı, vizyoner, ilişki odaklı ve eğitici liderlik davranışı ana başlıkları altında açıklanmıştır (Mardanov, Sterrett, Baker, 2007: 37). Ayrıca teknolojideki hızlı gelişmeler ve

insanlığın buna uyum sağlamada gösterdiği esnek tavır sayesinde yeni liderlik tarzlarına stratejik liderlik ve karizmatik liderlik de eklenmiş olup literatürdeki yerini almıştır (Aksoy, 2010: 50).

### **5.6.1. Otokratik Liderlik**

Otokratik liderlik tarzı, kararların yalnızca yönetici tarafından alındığı, sahip olunan mevkiden kaynaklanan otoritenin kullanıldığı görev odaklı liderliktir. Otokratik liderler otoritelerini ve sorumluluklarını devretmeden bütün kararları kendileri alır, astların karar verme sürecine katılmalarına izin vermezler. Bu tarzda yönetilen işletmelerde karar verme süreci hızlanır, fakat takım ruhu oluşmaz, güven ve işbirliği sağlanamaz (Çorağlu, 2003: 27).

Otokratik liderlik genelde bürokrasinin hâkim olduğu ve gelenekçi yönetim kültürünün sürdürüldüğü örgütlerde uygulanmaktadır. Otokratik liderler, astlarından anında itaat talep ederler. Amaçların, planların, politikaların, belirlenmesinde iş görenlere söz hakkı tanımazlar (Eren, 2001: 453). Otokratik liderler, işgörenlerin ihtiyaçlarına çoğunlukla kayıtsızdır. İş görenlerle fikir alışverişi yapmadan, görevi gerçekleştirmeye istekli olup olmadıklarına dikkat etmeden bir amaç veya görevi kendilerine verirler (Keçecioğlu, 1998: 118). Otokratik liderlerin aşırı tepeden inme karar alma anlayışı, yeni fikirlerin ortaya çıkmamasına neden olur. Fikirlerine değer verilmeyen astlar, umursanmama duygusuna kapılırlar ve sorumluluk almaktan kaçınırlar. Kendi inisiyatifleriyle hareket etme ve karar verme olanakları olmayan iş görenler, işi sahiplenme ve benimseme duygularını kaybederler (Goleman, 2002: 69). Otokratik tarzı kullanan liderler, işgörenleri motive etmek için ödüllendirme ve cezalandırmaya başvurur. Liderler performans hedef ve standartlarını belirleyerek, ödül ve cezalar yardımıyla başarıya ulaşmaya çalışırlar. Liderler yetkilerini üstün performans gösteren çalışanları ödüllendirmek ya da gerekli performansı göstermeyen işgörenleri cezalandırmak için kullanırlar.

Otokratik liderliğin en önemli sakıncası, liderin bencil davranması ve ekip elemanlarının inanç ve duygularını dikkate almamasıdır (Eren, 2001: 454). Bu durum ekip elemanlarının örgüt misyonunu benimsememesine ve bunun sonucunda motivasyonun azalmasına, örgüt içi çatışma ve anlaşmazlıkların artmasına sebep olmaktadır (Goleman, 2002: 69). Otokratik liderlik tarzı, birçok olumsuz etkiye sahip

olmasına rağmen, kullanıldığında olumlu etki yaratabileceği durumlar mevcuttur. Otokratik liderlikte karar süreci hızlanmıştır ve zaman kayıpları asgariye inmiştir. Bu nedenle, otokratik tarz, deprem ya da yangın sonrası gibi hızlı karar vermenin önemli olduğu olağanüstü durumlar sırasında son derece uygundur. Ayrıca, bazen diğer liderlik tarzlarının işe yaramadığı problemlerle ilişkilerde otokratik tarz işe yarayabilmektedir. Ama otokratik liderlik tarzı kısa süreler için geçici olarak uygulanmalıdır (Goleman, 2002: 70).

### **5.6.2. Katılımcı Liderlik**

Otokratik liderler kontrolü sahip oldukları yetkiden dolayı ellerinde tutarken, katılımcı liderler çoğu kez grup içindeki güçlerinden yararlanarak yönlendirme ve denetim görevlerini yerine getirirler (Balekoğlu, 1992: 56). Liderler, yönlendirme ve otorite kadar demokratik üslupları da işin içine katarak bir ekibin becerilerini daha iyi yakalayabilir ve bunları örgütün yararına hizmete dönüştürebilir (Bloch, Whiteley, 2003: 42). Liderlerin, müşteri memnuniyetini sağlamak ve hızla değişen küresel ekonomide işletmenin rekabetçi pozisyonunu korumak için yeni fikir ve uygulamaların desteklendiği, katılımcı yönetimin benimsendiği bir örgüt kültürü oluşturmaları oldukça önemlidir.

Katılımcı liderlikte, düşük bir yönlendirme ve yüksek bir destek vardır. Katılım, kalite, üretim ve müşteri hizmeti problemlerini çözmek için bütün takım üyelerinin fikirlerinden yararlanan bir yaklaşım söz konusudur (Ardıç, 2007). Katılımcı liderliğin anahtar kelimeleri olarak demokrasi, katılım, katılımcılık, empati, dinleme, saygı, saygınlık, diyalog, barış, huzur, iletişim kalitesi, sabır, denge, paydaş yönetimi, bürokrasi, takım çalışması, konsensüs, ikna örnek verilebilir (Farklı liderlik tarzları ve yönetim felsefesi, 2011).

Katılımcı liderlik davranışında liderler, işgörenlerin kendilerini etkileyecek kararlarda ve işlerin nasıl yürütüleceği konularında söz sahibi olmalarına izin vererek esnekliği ve sorumluluğu daha ileri götürürler (Goleman, 2002: 77). İşgörenlerin karar alma sürecine katılımının sağlanması, alınan kararın kalitesini artırmanın yanı sıra kararlar uygulandığında ortaya çıkabilecek tepkilerin en aza inmesini sağlar (Hagemann, 1989: 123). Kurum içindeki verimi yükseltebilecek en önemli adım, amaçlar saptanırken ve bazı kararlar alınırken çalışanların katılımlarının

sağlanmasıdır. Yapılan araştırmalara göre işin hızı, görev dağılımı, yapılacak işle ilgili fazla mesai gerekip gerekmediği gibi işyeri kuralları konusunda, çalışanların fikrinin alınması ve kararlara katılımlarının sağlanmasıyla, ahlaki değerler ve iş tatmininde artış, devamsızlıklarda ve çatışmalarda azalma, personel devir hızında düşüş gözlenmiştir (Baltaş, 2003: 170).

Katılımcı lider, amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümü yapılmasında ve iş emirlerinin verilmesinde daima astlarının fikir ve görüşlerine önem gösterir (Eren, 2001: 453). Bu liderlik tarzını uygulayan yöneticiler, önceliklerin belirlenmesinde astların her birisiyle konuşarak onlarla birlikte amaçlar kümesi oluşturur (Keçecioğlu, 1998: 118). Katılımcı liderler, çalışanlardan gerekli tüm bilgi ve görüşleri almakla birlikte son kararı yine kendisi verir. Bu liderlik tarzı, işletmelerde karar verme sürecini yavaşlatsa da güçlü bir takım ruhu, karşılıklı güven, saygı ve işbirliği ortamının oluşmasına ve işgören motivasyonunun yükselmesine katkı sağlar (Çoroğlu, 2003: 27). Yapılan birçok araştırmada amaçlar belirlenirken işgörenlerin alınan kararlara dahil edilmesinin, en büyük motivasyon faktörü olduğu saptanmıştır (Baltaş, 2003: 170).

Dinlemek, katılımcı liderlik tarzı için kilit noktadır. Katılımcı liderler, ast üst ilişkisi içindeki bir liderden daha çok, bir takım elemanı gibi çalışabilmektedir. Katılımcı liderler, karışıklıkları yatıştırmayı ve takım içinde uyum yaratmak konusunda beceri sahibidir (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002: 69). Birlikte çalışma becerisine sahip katılımcı liderler, örgütte uyumu yüksek düzeyde tutarak grubun, bir araya gelme çabasına geçecek kararlar almasını sağlayabilir (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002: 186).

Katılımcı liderlik tarzında işgörenler örgütün işleyişi üzerinde daha fazla etkiye sahiptir. Bu durum aidiyet duygusuyla birlikte, örgütsel sadakatin ve iş tatmininin artmasına olumlu katkıda bulunur (Savery, 1994: 17). İşgörenlerle ilgili konularda alınan kararlarda onların fikirlerini almak ya da bu kararlara ilgili bilgi verip açıklama yapmak işgörenin iş tatminini ve örgütsel bağlılığını artırır (Önen, Tüzün, 2005: 84). İşgören, yönetsel kararlara katılma olanağı sağlandığı ölçüde, kendini etkileyen plan ve kararların oluşturulmasında daha çok rol alacak ve işinden daha yüksek doyum sağlayacaktır (Eren, 2001: 266). Ayrıca, işgörenler sorunların



çözümüne katıldığında, herhangi bir görevin teknik karmaşaları konusunda bilgi sahibi olacaklardır (Gordon, 1998: 39).

Yöneticiler, örgütsel sorunların çözümüne tüm çalışanların katılımını sağlayacak rol ve davranışlar geliştirerek, işgörenlerin iş tatminine olumlu katkı sağlamalıdır. Örgütsel düzeyde yönetime katılım özendirilmeli, kendi kendini yöneten takımlar oluşturulmalıdır (Eren, 2001: 59). Yönetimsel kararlara katılımın sağlanması, personelin psikolojik benlik gereksinimlerini tatmin etmenin yanı sıra, yönetici ile işgören arasında bir diyalog oluşmasını sağlayarak ve işbirliğini geliştirerek örgütün daha gerçekçi ve ekonomik karar verme olanaklarına katkı sağlayacaktır (Eren, 2001: 397). Eğer personel çeşitli yönetimsel kararların alınmasına iştirak ederse, bu durum hem personelin güdülenmesine, hem de nihai kararın kalitesinin iyileştirilmesine hizmet edecektir (Eren, 2001: 402).

Katılımcı liderlik, karar alınması için zamanın kısıtlı olmadığı ve karar sürecine katılacak personelin bilgi ve deneyim sahibi olduğu durumlarda uygulanan “biz merkezli” bir liderlik türüdür (Çoroğlu, 2003: 27). Bu liderlik tarzını uygulayan yöneticiler, birliktelik anlayışını geliştirip, ortaklaşa karar almayı, beraber çalışmayı ve başarıları paylaşmayı örgüt kültürüne uyumlaştırmaya çalışmaktadır.

Bu yaklaşımın kötü sonuçlarından biri, fikirlerin yeniden pişirilerek sunulduğu sonu gelmez toplantılar yapılması sebebiyle, bir türlü mutabakata varılamaması ve hızlı kararların alınması gerektiğinde, yeterince dinamik olunamamasıdır (Goleman, 2002: 77). Acil durumlarda karar almak gerektiğinde, bu liderlik biçimi başarısız olmaktadır (Eren, 2001: 455). Karar vermede katılımcılığın dereceleri en azdan çoğa doğru şöyle sıralanabilir (Burada gerçek katılımcı liderlik tarzı, en sondaki tarzıdır.) (Farklı liderlik tarzları ve yönetim felsefesi, 2011):

1. Liderin kendisi mümkün olan bilgilerin ışığında problemi çözer ya da karar verir.
2. Lider gerekli her tür bilgiyi astlarından aldıktan sonra kendisi problemi çözer ya da karar verir.
3. Lider astlarına problem hakkında bireysel olarak danışır, fikirlerini alır ve karar verir.
4. Lider problemi astlarıyla grup ortamında tartışır ve fikirlerini alarak kendisi karar verir.

5. Lider problemi astlarıyla grup ortamında tartışır ve grubun fikir birliğiyle çözüme varılır.

Katılımcı liderlik tarzının başka bir dezavantajı, ortak fikir oluşmaması sonucunda oluşan kafa karışıklığı ve yön eksikliğidir. Liderin, izlenmesi gereken en iyi istikametten emin olmadığı ve nitelikli elemanların fikirlerine ve yol göstericiliğine ihtiyaç duyduğu durumlarda bu liderlik tarzı idealdir (Goleman, 2002: 77).

Kısaca; herkese söz hakkı vermeyi, farklılıklara saygı duyarak bunları zenginliğe dönüştürmeyi, aktif ve koşulsuz dinlemeyi, konsensüs ile karar vermeyi esas alan liderlik anlayışıdır. Katılımcı liderlik anlayışında ikna yöntemi ve diplomasi yoğun olarak kullanılır; alınan kararlarda tüm çalışanların ve paydaşların memnun edilmesi için uğraşılır(Farklı liderlik tarzları ve yönetim felsefesi, 2011).

### **5.6.3. Vizyoner Liderlik**

Vizyoner liderlik kavramı, yeni bir yöntem olup, stratejik yönetim için en uygun yoldur. Yaratıcı, idealist ve ruhani yani kişinin iç benliğinden gelerek liderliğin gereklerinin yerine getirilmesidir. Vizyoner liderliğin tanımı yapılırken çok iyi bilinen yöneticilerin ve liderlerin hayat hikâyeleri ve başarıları göz önüne alınarak yapılmıştır. Vizyoner lider, diğer klasik lider modellerinin tamamından farklıdır. Vizyoner lider, dinamiktir, kişilerle ve yaşamla etkileşim halindedir ve rutin iş- işlemlerin karşısındadır (Mintzberg, Westley,1989: 17–32). Son dönemde strateji ve vizyon kavramları birleşerek stratejik vizyon kavramını oluşturmuşlardır. Bu kavram hızlı büyüyen kompleks işletmelerde anahtar rol üstlenmiştir. Danışmanlar, çalışma ofisleriyle yöneticileri vizyoner liderlik konusunda eğitmeyi amaç edinmişlerdir (Mintzberg, Westley,1989: 17–32).

Vizyoner lider, sorumlu olduğu işletmenin ve kendisinin geleceğine yönelik net bir vizyon sahibidir. İşgörenlere sürekli olarak görevlerinin daha geniş çaplı amaçlara ulaşmadaki anlamlılığını hatırlatan vizyoner lider, günlük ve rutin işlere büyük bir anlam katar (Goleman, Boyatsiz, Mckee, 2002: 69) ve örgütün amaçları ile kişilerin uzun dönemli hedeflerini bir araya getiren net bir vizyon oluşturur (Oshagbemi, Ocholi, 2006: 748). İşgörenlere, kişisel amaçlarına ulaşmalarının, örgütün vizyonunu gerçekleştirilmesiyle paralel olduğunu anlatarak, onların örgütün

vizyonunu içselleştirmelerini sağlar. Vizyonla bütünleşmiş işgören, işini daha anlamlı görür ve mükemmel sonuçlara ulaşmak için daha yüksek düzeyde çaba gösterir.

Etkili vizyon, karar alma sürecine yol gösterecek ölçüde sabit olmakla birlikte, bireysel inisiyatlara ve değişen koşullara ayak uyduracak ölçüde esnektir (Kotter, 1999: 84). Vizyonun tüm örgüt tarafından benimsenebilmesi, içeriğinin esinlendirici ve cazip olmasına bağlıdır (Kantabutra, Avery, 2006: 211). Vizyoner lider, insanları yaptıkları işin işletme için belirlenmiş daha geniş çaplı vizyona uygun düşüğünü göstererek onları motive eder. Vizyoner liderlik tarzında, işletmenin hedeflerine ve stratejilerine bağlılık azami düzeydedir (Goleman, 2002: 72). Bu liderlik tarzında, işgörenlerin hangi hedefe doğru gideceği net bir şekilde belirtilir. Fakat, bu hedefe nasıl ulaşılacağı konusunda, işgörelere yenilik yapmak, denemek ve ölçülü risk almak konularında inisiyatif kullanma serbestliği tanınır (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002: 57). İşletme vizyonunun çerçevesi dışına çıkmamak şartıyla yenilikçi fikir ve uygulamaların desteklendiği değişim odaklı bir örgütsel kültür, vizyoner liderler tarafından desteklenmektedir.

Vizyoner liderler, değişimi yaygınlaştırmak ve vizyona olan desteği genişletmek için vizyonlarını anlatırlar. Vizyonlarını net bir şekilde anlatarak örgütteki iş görenlere ulaşırlar ve vizyonu gerçekleştirmek için istekli olmalarını sağlarlar. Etkili liderler, çeşitli yollarla örgüt içindeki ve dışındaki insanlarla bağlantı kurarak vizyonlarını anlatırlar ve vizyonları üzerinde fikir birliği ve güven yaratırlar (Kantabutra, Avery, 2006: 212). Vizyon ve stratejileri aktarmak için mümkün olan her aracın kullanılması, vizyonu hayata geçirmek için başkalarına yetki verilmesi, vizyona zarar veren yapıların ve sistemlerin değiştirilmesi gerekir (Kotter, 1999: 76). Yönetici, astlarına örgütün amacını benimsetme ve bu amaca yönelik faaliyetlerin geliştirilmesine yardımcı olmakla birlikte, astların amaçlarına ulaşmasını sağlamak için onların çalışmalarını planlamalı, aralarında koordinasyonu sağlamalı ve sıkıntılı anlarda sorunların çözümüne katkı sağlamalıdır (Eren, 2001: 437).

Vizyoner liderler, değerli elemanlarını örgüt içinde devamlı olarak tutmayı başarırlar. Bu elemanlar işletmenin değerleri, hedefleri ve misyonuyla bütünleşerek kendilerini aynı sektördeki başka çalışanlardan farklı konumda görmeye başlarlar. Vizyoner liderlerin, işgörenleri örgütsel amaçlara yönlendirebilmesi için

empati duygusuna sahip olması gerekir. Liderin esinlendirici bir vizyon oluşturulması ve bu vizyonu çalışanlara benimsetebilmesi için öncelikle işgörenlerin ne hissettiklerini kavrama yeteneğine sahip olmalıdır (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002: 57–60). Liderler net bir vizyonla astlarına yön duygusu kazandırmalıdır. Açık bir yön duygusu, örgütün tamamına aktarıldığında, alt kademedeki işgörenler eylemlerini kimseyi karşısına almadan gerçekleştirebilirler (Mintzberg, 1999: 54).

Vizyoner lider örgütün rollerini yorumlama, düşünce ve davranış modelleri geliştirme ve yeni perspektifler bulma yeteneğine sahip olmalı, sahip olduğu vizyonu ikna edici bir biçimde ifade edebilmelidir (Peters, 2003: 74). Lider, vizyonun çalışanların, müşterilerin, pay sahiplerinin, toplumun ve ülkenin yaşayışı üzerinde ne gibi olumlu etkileri olacağını açıklayabilmeli ve insanları ikna edebilmelidir (Kent, Crotts, Aziz, 2001: 222).

Liderler, öncelikle kendi vizyonlarına gerçekten inanmalıdır ve şeffaf olmalıdır. Şeffaflık örgüt içindeki iletişim engellerini ve sis bulutlarını ortadan kaldırır. Bu uygulama, örgütteki her düzeydeki çalışanın en iyi kararları alabilmesini sağlayacak bilgi paylaşımının ve dürüstlüğün sağlanmasını beraberinde getirir. Bazı yöneticiler önemli bilgileri saklamanın kendilerine güç kazandıracak gibi yanlış bir izlenime sahipken, vizyoner liderler bilgi paylaşımının başarının gizli silahı olduğunun farkındadır (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002: 58).

Vizyoner liderlik tarzı, olumlu etkisinden dolayı neredeyse her durumda işe yarar. Vizyoner lider, yeni bir rota çizer ve yanında çalışanlara uzun vadeli bir vizyon benimsetir (Goleman, 2002: 72). İşgörenler, vizyoner liderleri sadece sahip oldukları formal otorite sebebiyle değil, oluşturdukları vizyon ve net yön duygusu nedeniyle takip eder ve desteklerler. Kısaca vizyoner liderlik, yeniyi ve değişimi memnuniyetle kabul eden radikal değişimin ajanı gibi davranmayı, kuralları ve statikoyu sorgulamayı, entelektüel uyarım yoluyla ilham alan, gelecekle ilgili bakış açısı ve yenilikçilik ile projeler başlatmayı teşvik eder. Vizyoner liderlik, proaktif vizyon oluşturmaktır (Karakas, 2011).

#### **5.6.4. Eğitici Liderlik**

Eğitici liderler, işgörenlerin zayıf ve güçlü yönlerini belirlemelerine yardımcı olurlar; kişisel ve kariyere dönük isteklerine bağlı kalmalarını sağlarlar. Onların uzun

vadeli gelişme hedeflerine odaklanmalarını sağlayarak, bu hedeflere ulaşmaya yönelik bir plan oluşturmalarına yardımcı olurlar. İşgörenlere geniş çapta tavsiye ve geri iletimle destek verirler (Goleman, 2002: 81). Eğitici liderlik, işgörenlerin işin başarıyla gerçekleştirilmesi ve kendi kişisel gelişimleri için gerekli bilgi ve becerileri edinmelerini destekleyen, sürekli öğrenmenin ve değişim odaklılığın benimsendiği bir örgütsel kültür oluşturmayı amaçlayan liderlik davranışını ifade etmektedir (Barutçugil, 2006: 205). Bu liderlik tarzında, liderin işgörenlerin gelişimine yardımcı olacak uzmanlığa sahip olması gerekir.

Eğitici liderlik, görevleri başarmaktan çok işgörenlerin kişisel gelişimine önem verse de, genel olarak daha iyi sonuçlara ulaşmayı hedefler. Eğitici liderler, iş görenleri işin yapılmasında bir araç olarak görmekten daha ileri giderek, onlara gerçek anlamda ilgi gösterirler. Eğitici liderlik davranışında, yönetici işgörenlerin hedef ve değerlerini ortaya çıkaran ve onların kendi yeteneklerinden geliştirmelerine yardım eden bir danışman rolü üstlenir (Goleman, Boyatsiz, Mckee, 2002: 60- 62). Eğitici liderlik, sürekli öğrenmenin örgütsel kültürün bir parçası haline geldiği, yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin desteklendiği bir iş ortamının yaratılmasına katkı sağlar. Yöneticiler, işgörenin uzun dönemli gelişimi için kişisel ve iş problemlerinin danışılabilirliği, işle ilgili bilgi ve becerilerin paylaşıldığı bir örgüt kültürü oluştururlar.

Eğitici liderler, yetki devretmede oldukça başarılıdır. İşgörenlere mesleki gelişimlerine olumlu katkı sağlayacak zorlu görevler verirler. İşgörenleri kapasitesini zorlamaya ve elinden gelenin en iyisini yapmaya teşvik eden zorlayıcı görevler, onları motive edici bir etki yaratmaktadır (Goleman, Boyatsiz, Mckee, 2002: 72). Eğitici liderler, işgörenlerin uzun vadeli gelişimlerine faydalı olduğu sürece, kısa vadede ufak başarısızlıklara hoşgörü gösterirler (Goleman, 2002: 82). Bu liderler, astlarına bilgi ve tecrübe kazandırmak için yetki devretmekle birlikte, onlara aldıkları görevi etkin bir şekilde gerçekleştirmelerini sağlayacak bilgi ve araçları da sağlarlar. Eğitici lider davranışını benimseyen liderlerin temel özellikleri şunlardır (Barutçugil, 2006: 205):

1. Astlarının güçlü yönlerine ağırlık verir ve bunları ortaya koyması için fırsatlar yaratır.
2. Astlarının uygun eğitimleri almasını destekler.

3. İyi bir rol modeli olarak, astları tarafından örnek alınabilecek davranışlar sergiler.
4. Astlarına performansları hakkında düzenli geribildirim verir.
5. Astlarına işte kendilerini geliştirmelerine ve tecrübe kazanmalarına imkân sağlayacak görevler verir.

Eğitici liderlik, işgörenlerin yaptıkları iş hakkında geribildirime daha açık oldukları bir iletişim ortamı yaratır (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002: 60). Eğitici liderlik davranışı sürekli diyalog gerektirir. İşgörenlerin zayıf yanlarının farkında oldukları ve performanslarını geliştirmeye istek duydukları örgütsel ortamlarda, eğitici liderlik tarzı oldukça olumlu sonuçlar doğurur. Bunun yanında, işgörenlerin öğrenmeye ya da alışkanlıklarını değiştirmeye karşı oldukları durumlarda eğitici liderlik tarzına başvurmanın anlamı yoktur (Goleman, 2002: 83).

#### **5.6.5. İlişki Odaklı Liderlik**

İlişki odaklı liderlik tarzı insanlar etrafında döner, görevlerden ve hedeflerden çok bireylere ve onların duygularına değer verir. Bu tarzı kullanan liderlerin, insanlarla yakın ilişkiler kurmaya doğal bir yatkınlıkları vardır. İlişki odaklı lider, çalışanlarını mutlu tutmaya ve aralarında uyum yaratmaya çalışır. İlişki odaklı lider, iş görenlerle güçlü duygusal bağlar kurar ve bu yaklaşımın sonunda sadakate dayalı olarak insanları yönetir. Bu tip liderler insanlara, işlerini kendi düşüncelerine göre en etkin şekilde yapma özgürlüğünü tanırlar (Goleman, 2002: 73).

İlişki odaklı liderler, iş amaçlarına ulaşmak için işgörenlerin duygusal ihtiyaçlarına odaklanırlar. İlişki odaklı lider, işgörenlerin kişisel ihtiyaçlarını ve değerlerini bilir ve hassasiyet gösterir; onlarla birebir temelli davranışlar aracılığıyla kaliteli ilişkiler geliştirir ve işgörene geniş çaplı destek sağlayarak onlara güven duygusu ve inisiyatif kullanma özgürlüğü sağlar (Groves, 2006: 567). Bu liderlik tarzını kullanan yöneticilerin, işgörenler ile iyi ilişkiler geliştirmeleri işgörenlerin sadakatini ve iş tatminlerini arttırmaktadır (Lok ve Crawford, 2004: 324). İlişki odaklı liderlik tarzında, yönetici-işgören ve işgörenlerin kendi aralarındaki bilgi paylaşımı örgütsel düzeyde desteklenmektedir (Mintzberg, 1999: 23). Dışsal bilgi sağlamada en etkin rolü oynayan yöneticinin, sahip olduğu bilgiyi astlarıyla

paylaşması ve örgüt içinde sağlıklı bilgi akışını sağlaması, rekabet yeteneğine sahip bir örgüt yapısı yaratılmasında son derece önemlidir.

İlişki odaklı liderlik tarzını kullanan yöneticilerin, işgörenleriyle iyi ilişkiler geliştirebilmeleri ve bu ilişkileri örgüt çıkarları çerçevesinde yürütebilmeleri büyük ölçüde öz bilinç, duygularını denetleyebilme, insanları motive edebilme, empati gösterebilme ve sosyal beceri gibi duygusal zeka yetilerine sahip olmalarına bağlıdır. Bu duygusal zeka yetileri, ilişki odaklı liderlik için oldukça önemli olmakla birlikte genel anlamda başarılı liderlik için gerekli becerilerdir. İlişki odaklı liderler, insanları mutlu tutarak ve uyum yaratarak takım birlikteliği yaratmaya çalışırlar (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002: 64). İlişki odaklı liderin davranışları, işgörelere önem verildiğini ve faaliyetlerine destek olduğunu hissettirir. Bu tarzı uygulayan liderler, işgörelle aralarındaki ilişkileri maksimum düzeyde tutarak, örgüt içinde dostluk ve dayanışmayı artırırlar. Liderin işgörel arasında sıcak ve samimi ilişkiler geliştirmesi, işgörel arasında duygusal bir bağlılık oluşturacak ve güveni artırıcı bir hava yaratarak gerilimi azaltacak ve verimliliği arttıracaktır (Eren, 2001: 437).

İlişki odaklı liderlik, örgütsel iklim üzerinde son derece olumlu bir etki yaratır. İşgörelere bir insan olarak değer gösterilmesi, özel yaşamlarındaki zor zamanlarına duygusal olarak destek olunması, işgörelin işletmeye olan sadakatini ve bağlılığını artırır (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002: 64). İlişki odaklı lider, örgüt içinde olduğu kadar, dış çevreyle olan iletişimini de maksimum düzeyde tutar. Dış kaynakları biriktirerek ve dış bağlantılarını geniş tutarak, dış çevreden örgüt vizyonuna geniş çaplı destek sağlamakla birlikte, dış çevreden sağladığı bilgileri örgütsel değişime kaynak olarak kullanır.

İyi yapılan işi takdir etme ve ödüllendirme anlayışı açısından, ilişki odaklı lider geniş çaplı geri iletim sunar (Goleman, 2002: 73). Bu liderlik tarzı, açık iletişim, saygı ve takdir etme yoluyla, işgörelin işteki tatmin düzeyini arttırmakta ve işgörelin örgütsel amaçlara odaklanmasını sağlamaktadır (Rad, Yarmohammadian, 2006: 23). İlişki odaklı liderlik tarzı genellikle olumlu etkisinden dolayı her şart altında iyi bir yaklaşımdır. Liderler, bu tarzı özellikle ekip uyumu yaratmaya, morali arttırmaya, iletişimi geliştirmeye ya da sarsılmış güveni onarmaya çalıştıklarında başvurmalıdır (Goleman, 2002: 75).

İlişki odaklı liderlik tarzının sadece övgüye odaklanması yetersiz performansın olduğu gibi sürmesine sebep olabilir. İlişki odaklı liderlerin, iş geliştirme konusunda nadiren öneride bulunmaları sebebiyle, çalışanlar bunu kendileri bulmak zorunda kalırlar. İşgörenler, karmaşık güçlükler arasında yol almak için talimatlara gerek duyduklarında yakınlık sağlayıcı ve serbest bırakıcı davranış onları düzensiz bırakır (Goleman, 2002: 75). Liderin sergilediği liderlik davranışları ne kadar çeşitli olursa, o ölçüde iyi sonuç alır. Başta vizyoner, katılımcı, ilişki odaklı ve eğitici liderlik tarzları olmak üzere dört ya da daha fazla tarzda ustalaşmış liderler en iyi iklimi ve iş performansını elde ederler. Etkin liderler gerektiğinde liderlik tarzları arasında esnek bir yaklaşımla değişikliğe giderler (Goleman, 2002: 84).

Hizmet üreten ve temel faaliyet alanı insan olan işletmelerde, başarı ve devamlılık büyük ölçüde çalışanların verimliliğine ve niteliğine bağlıdır (Taşkıran, 2006: 182). Çalışanların verimli olması ve kaliteli bir hizmet süreci oluşturabilmesi, yaptıkları işten tatmin olmalarına ve örgütün vizyon ve stratejilerini benimseyerek işletmeye sadık olmalarına bağlıdır. İş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan en önemli hususlardan biri de örgüt yöneticisinin sergilediği liderlik davranışlarıdır. Çünkü insanları belirli hedeflere götürebilmek için bu hedeflere ulaşmada onların sağlayacakları kişisel arzu ve ihtiyaçlar ile çıkarların neler olduğunu takip etmek ve bu insanları bir grup etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve ihtiyaçlarını arttırmak gerekir. Bu ise, etkin liderlikle mümkün olabilir (Tengilimoğlu, 2005: 24).

Liderler, işgören memnuniyetinin, çevre bilincinin ve sosyal sorumluluğun gelecekte yaratıcılığı ve verimliliği arttıracığının bilincindedir (Baltaş, 2003: 200). İşgörenler örgütlerdeki en önemli kaynaktır. Buna rağmen liderler, insan davranışlarını, iletişim ve davranışlarının işgören performansı üzerindeki etkilerini öğrenmek için kısıtlı zaman harcarlar. Yöneticiler, işgören iş tatminini ve örgütsel bağlılığını sağlamak için öncelikle insanların doğasını, yeteneklerini, temel ihtiyaç ve isteklerini bilmelidir. Her düzeydeki yönetici, işgörenlerin işinden tatmin olmasını sağlamak için katılımcı davranışların teşvik edildiği bir iş ortamı oluşturmalıdır (Rad, Yarmohammadian, 2006: 24).



### 5.6.6. Karizmatik Liderlik

Karizmatik yaklaşımın temelini oluşturan karizmakavramı, 1980’li yıllara kadar politik, sosyal ve dini liderlik açısından ele alınmıştır (Yukl, 1994: 317). Karizma kelimesi, başlangıçta Antik Yunan’daki hediye “gift” anlamında kullanılmış; daha sonraki yıllarda “Hıristiyan Kilisesi tarafından Tanrı vergisi, iyileştirme veya kehanette bulunma gibi Tanrı’dan gelen hediye anlamında olağanüstü davranış” olarak tanımlanmıştır. Dünyevi işlere ve liderliğe uyarlanması ise Alman sosyolog Max Weber tarafından yapılmış (Conger vd., 1997: 291) ve 1980’li yıllardan sonra sistem yaklaşımının da benimsenmesiyle birlikte, liderin, küçük grup yerine büyük grupları etkilediği yaklaşımının kabulüyle, örgütsel alanda kullanılmaya başlanmıştır (Kılınç, 2011). Öyle ki, Bass 1980’li yıllarda pek çok karizmatik liderin, örgütsel ortamda potansiyel olarak var olacağını, daha da ötesi örgütsel başarı için karizmatik liderliğin gerekli olacağını öngörmüştür.

Bass’a göre karizma; örgütsel ortamdaki doğru bir liderden, sıradan yöneticiyi ayıran bir unsurdur (Bass, 1985: 34). Öyle ki bu durumda lider, astlarından yoğun hisleri kendi üzerine çekmekte ve izleyenleri, liderleriyle özdeşleşmektedirler. Sahip olunan kişisel özellikler veya güç yoluyla, karizma etkisi, lidere, isteyerek benzeme çabasına veya özenme temeline dayanmaktadır. Duygusal zekâ yazarı Goleman, karizmatik liderlerin, sahip oldukları bu özelliklere dayalı olarak, başkalarını, kendi ritimleriyle eşzamanlı hale getirip, onların hislerini yakalamaya sevk eden bir dışavurum yeteneğine sahip kişiler olarak değerlendirmiştir (Goleman, 2007:199).

Karizma alanındaki teori ve araştırmalarda; iki genel yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan birincisi ve en eski yaklaşım, sosyolojik durumlarla ilgili Weber’in ve takipçilerinin yaklaşımıdır (Jacobsen, House, 2001: 76). Weberyan yaklaşımda, karizmatik liderler, sıradan insanlardan ayrı tutulmaktadır. Onların doğuştan sahip olunan doğaüstü, insanüstü veya sıra dışı güç ve özelliklere sahip oldukları varsayılmıştır (Conger ve Kanungo, 1994: 440). Weber’in karizmatik liderlikle ilgili görüşlerini aşağıdaki beş unsurla özetlemek mümkündür (Hunt, 1999: 424):

1. Lider olağanüstü ilahi hediyelerle donatılmıştır,
2. Karizmatik liderin ortaya çıkışı bir sosyal kriz durumunun varlığını gerektirmektedir,

3. Karizmatik liderler, krizlere radikal çözümler önermektedirler,
4. İzleyenler, liderin olağanüstü güçlerinin olduğuna inanırlar ve
5. Liderin olağanüstü yetenekleri ile elde edilen başarı, onun liderliğini sağlamlaştırmaktadır.

Weber'in 1947'de ortaya attığı orijinal tezine benzer olan yazında önemli bir yer tutan yaklaşım; Conger ve Kanungo Modeli'dir. Conger ve Kanungo Modeli'ne göre, karizmatik liderlik, izleyicilerin, liderin davranışına yönelik algılamalarına dayalı bir atfıdır (Conger, Kanungo, 1994: 442). Conger ve Kanungo Modeli, diğer modellerden basamaksal yapıdan oluşan bir model olma özelliğiyle farklılaşmaktadır (Conger, 1999: 153). Bu aşamalardan birincisi; karizmatik liderlerin diğer yöneticilerden farklı olarak, izleyicileri tarafından, statükoda değişimi daha fazla arzulanması sebebiyle çevresel değerlendirme yapmasıdır. İkinci aşama, vizyonu formüle etmesidir. Yöneticinin, vizyonunu paylaşması, idealleştirmesi ve etkin olarak bu vizyonun ilham verici şekilde açıkça ifade etmesi aşamasıdır. Üçüncüsü; astlarda, liderin kişisel risk alma ve kendini feda etme yönünde davranış göstereceğine ilişkin kanaatlerinin olması ve aynı zamanda da liderin örnek niteliğinde davranışlar göstermesi, bu davranışların da astlar tarafından uygulanmasıdır (Aslan, 2009).

Karizmaya ikinci yaklaşım, psikolojik temele dayalı neo-karizmatik liderlik yaklaşımlarıdır. Bu yaklaşımlar, liderin kişisel özelliklerine, izleyenleri hem etkilemesine ve hem de onlar tarafından etkileniyor olmasına dayalı olan yaklaşımlardır. Bunlardan biri House'un yaklaşımıdır. House, karizmatik liderliğe psikolojik bir görüş sağlamıştır. House'un karizmatik liderlik teorisi, karizmatik liderleri, karizmatik olmayanlardan ayıran kişisel özellikleri belirtmeye yöneliktir. Bu teoriye göre, karizmatik liderler, yüksek düzeyde kendine güvenen, sözel olmayan iletişimi kullanan, vizyonu açık bir şekilde ifade eden, ihtiyaç duyulan etki veya güce sahip olan bireylerdir (Aslan, 2009).

Psikolojik yaklaşımlardan bir diğeri, Shamir'in, karizmaya "Benlik Kuramı"dır. Bu kurama göre; karizmada motivasyonel süreçlere odaklanılmış ve liderin, izleyenin kendi benliğini ortaya çıkarmasına veya artırmasına ne kadar önem verirse, izleyenin o değin kendini değerli hissedeceğine ve o nispette de lideriyle özdeşleşebileceğine işaret edilmiştir (Aslan, 2009). Karizmaya diğer psikolojik

yaklaşımlar; Psiko Analitik Yaklaşım ve Meindl'in Sosyal Sirayet Kuramı'dır. Bu kuramlar, liderden ziyade izleyicilerin tepkilerini temel almışlardır (Kılınç, 2008). Meindl, 1990 yılındaki çalışmasında, izleyiciyle etkileşimi olmayan liderin, karizma atfının, sosyal sirayet yoluyla gerçekleşebileceğini yani lidere yönelik karizma atfının, izleyicilerin birbirlerini etkilemesi yoluyla oluşacağını ileri sürmüştür (Conger, 1999: 161).

Bunun yanında karizma yaklaşımlarına, diğerlerine göre sınırlı ve yeni bir yaklaşım; liderin davranışının ve etkinliğinin nasıl olması gerektiğini açıklamada, durumsal değişkenlerle liderin davranışı arasındaki etkileşimle alan yaklaşımlar görülmektedir. Bu yaklaşıma göre; karizmatik liderler; kural, kaide, rehber ve teşviklerin eksik olduğu zayıf durumlarda ortaya çıkma ihtimaline sahiptir. Yammarino ve Bass, liderliğin; kişisel özelliklere, durumsal faktörlere ve her ikisinin kombinasyonuna dayalı olduğunu; bu suretle liderliğin kişi, durum ve kişi-durum arasındaki uyuma bağlı olduğunu ileri sürmüşlerdir (Jacobsen, House, 2001: 76). Karizmatik liderlerin güçlü bir hitabet yeteneği ve imajı vardır. Karizmatik liderin özellikleri şunlardır (Aksoy, 2010: 57):

1. Olağanüstü yeteneklere sahip,
2. Yüksek özgüven,
3. Yüksek etkileme ve baskın olma ihtiyacı,
4. İnançlarının doğruluğuna ikna etme,
5. Risk alma,
6. Kendini dava için feda etme,
7. Vizyona ulaşmak için yüksek maliyete katlanma,
8. İzleyicilerin ihtiyaçlarına önem verme,
9. Kriz durumlarında radikal çözümler üretebilme,
10. Yeteneklerinde süreklilik taşıması,

#### **5.6.7. Stratejik Liderlik**

Strateji kelimesine literatürde; kararların tutarlı, bütünleştirici, tamamlatıcı olduğu bir model; uzun dönemli hedefler yoluyla örgütün amaçlarını oluşturmak; işletmenin rekabetçi nüfuz bölgesinin tanımı; rekabetçi avantajı gerçekleştirme aracı olarak dışsal fırsat ve tehditler ile içsel güçlü ve zayıf yönlerine yanıt; işletmenin

hissedarlarına yapmayı istediği ekonomik ve ekonomik olmayan katkıların tanımı; yönetsel görevleri, ortaklık, işletme ve fonksiyonel seviyelerde farklılaştıran bir akılcı sistem gibi farklı anlamlar yüklenmektedir Alvesson ve Wilmott ise strateji kavramının önemli, eşsiz ve anlamlı olma üzerine bir vurgu yaptığını belirtmektedirler. Bu bağlamda stratejik yönetim ya da retorik bir araç olarak stratejinin, işletmenin rakiplerine göre pozisyonunu güçlendiren faaliyetlerin planlanması, uygulanması ve kontrolünü içeren tüm aktiviteleri kapsadığını söylenebilir (Akgemci, 2008: 536).

Stratejik yönetim süreci ise; stratejik analiz (işletmenin içinde bulunduğu ekonomik, politik, teknolojik, etik ve sosyal dünyanın irdelenerek bu bağlamda, tehdit ve fırsatların belirlenmesi; işletmenin kaynaklarının analizi sonucunda zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi ve sonuçta paydaşların beklentileri ve örgüt kültürünün de şekillendirdiği süreç), stratejik seçim (stratejik seçeneklerin oluşturulması, yapılabirlik araştırması ile opsiyonların değerlendirilmesi ve stratejik kararın verilmesi), stratejinin uygulanması (kaynak planlaması ve örgütsel yapıda değişimi beraberinde getiren süreç) aşamalarından oluşmakta; bu süreçteki faaliyetleri oluşturan ve uygulayanlar ise stratejik lider olarak adlandırılmaktadır, (Sütçü, 2008: 52).

Stratejik yönetim süreci, objektif bir perspektif sağladığı için analitik analizler yoluyla incelenmekte olup literatürde bu unsurlar sert unsurlar olarak ifade edilmektedir. Ancak stratejik yönetim süreci sadece sert unsurlardan oluşmamakta, konunun beşeri yönü de bulunmaktadır. Dolayısıyla insan ile ilgili konular literatürde yumuşak unsurlar olarak ele alınmaktadır. Stratejiyi oluşturulma ve uygulanma sürecinde yer alan insanların farklı değerler, düşünceler ve özelliklere sahip olmaları nedeniyle, strateji oluşum sürecinde sergilenen davranışlarının stratejik yönetim süreci içerisinde önemli bir yeri vardır. K. Ohmae başarılı stratejilerin farklı düşünce ve kafa yapısına sahip yöneticilerin eseri olduğunu ileri sürmektedir. Burada stratejik analiz sürecinin, süreçleri ortaya çıkarmak ve seçenekleri belirlemek açısından önemi yadsınmamakta olup büyük stratejiler için yaratıcı beyinlerin gerekliliğine işaret edilmektedir. Bu bağlamda stratejik analiz sürecinin yumuşak unsurları olarak da ifade edilebilecek insana ilişkin konuları stratejik liderlik, kurumsal kültür ve

paylaşılan değerler, insan kaynakları ve işletme yetenekleri olmak üzere dört başlık altında toplamak mümkündür (Ülgen, Mirze, 2004: 172).

Stratejik liderlik kavramına ilk olarak 1984 yılında Hambrick ve Mason tarafından, örgütlerin üst yönetimi ile ilgili yapılan bir çalışmada rastlanmaktadır (Akgemci, 2008: 516). Hitt stratejik liderliği “geleceği görme, tasarlama kabiliyetine sahip olma, esnekliği sürekli kılma ve gerekli olduğunda stratejik değişimi gerçekleştirebilmek için diğerlerini yetkilendirme” olarak tanımlamaktadırlar (Altıntaş, 2007). Bir başka tanıma göre ise stratejik liderlik; geleceği öngörerek şekillendirebilmek, bunun için gerekli stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmek ve bu doğrultuda diğer yönetici ve çalışanları yetkilendirerek, onları kuruluş vizyonu doğrultusunda yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yönlendirerek, karmaşık küresel rekabet ortamında, gerektiğinde hızla stratejik değişimi sağlayabilmektir (Altıntaş, 2007).

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 ve 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 (Sütçü, 2008: 55).

Stratejik liderlik aynı zamanda sürekli bir öğrenme sürecidir. Sürekli öğrenme sistemi ise her şeyden önce sadece kendi kendisiyle, kendi kararlarıyla meşgul olmayıp; aktif bir şekilde, diğer bakış açılarını da ortaya çıkarmaya çalışarak alınan kararları veya yeni durumları her şekilde sorgular. Buna ilaveten, geliştirilen stratejilerin ardındaki beklentileri sorgulayarak neyin doğru neyin yanlış yapıldığını sürekli inceler ve elde ettiği bilgileri örgütteki diğer elemanlarla paylaşır. Dolayısıyla stratejik liderlerin yönetimde etkinliği sağlanmasında, sürekli öğrenmeye dayanan bir ekip çalışmasını gerektirdiği söylenebilir (Zeki Yöneticinin Ölümçül Hataları, 2011)

Stratejik liderlik kavramı, kapsamı ve önemi bağlamında değişim, yeni ürün ve hizmet geliştirme süreci ile küreselleşme olgusu ve değişen rekabet stratejilerinin açıklanmasında yarar vardır. Günümüzde evrensel bir olgu özelliği taşıyan değişim ve değişime uyum gerçeği, çok tartışılan konulardan birisidir. Çünkü çevremizdeki

maddi veya manevi her şey değişimin kapsamı içinde yer almaktadır. Her sabah uyandığımızda insanların davranışlarından teknolojik yeniliklere, doğadaki olaylardan sosyal yaşam kurallarına kadar her şey ama her şey hızla değişmektedir. Bu nedenle, tüm sistemler değişim olgusuyla yüz yüzedirler ve bu gerçekten kaçmaları mümkün değildir. Zorlu, rekabetçi, yenilikçi ve hızla değişen örgüt içi ve dışı koşullarda yaşamlarına devam etmek zorunda olan günümüz örgüt ve yöneticilerinin değişimi görmezden gelme ya da değişime direnme lüksü yoktur. Geçmişte bu şekilde davrananların, bugün varlığını sürdüremediğini, birçoğunun ya küçüldüğünü ya da yok olduğunu görebilmek, değişime nasıl ayak uydurulabileceği ve değişimin nasıl yönetilebileceği konusunda ilk ve en önemli adımı oluşturmaktadır. Bu açılımda, stratejik yönetim ve stratejik liderlik olgusunun önemi açıkça ortaya çıkmaktadır. Stratejik lider olmak isteyen yöneticilerin “ne” ve “nasıl” sorularına karşı çoğu kez stratejik kamu yönetimleri ve üçüncü sektör kuruluşları yapmacık tavırlar takınırlar. “Ne” sorusu içerik veya kapsama yönelik bir sorudur. Stratejik liderler, örgütlerinde değişikliği başarmak için ne sorusunu nasıl kullanacaklarını ve stratejinin hangi stratejiye benzediğini bilmek isterler. “Nasıl” sorusu yöneme ilişkindir. Bir stratejinin nasıl tayin edileceği, liderlerin örgütleri tarafından bu stratejinin nasıl kullanılacağı stratejik liderleri aynı derecede ilgilendirmektedir. Stratejik yönetim liderler ile onların ekibi tarafından gerçekleştirilir. Liderin ekibi, yön-yol gösterme ve rehberlik hizmeti yanında işlevlerin başlatılmasında örgütsel yapıya yardımcı olurlar. Eski bir Çin atasözünde dendiği gibi, “bir insana balık tutmayı öğretmek, ona balık vermektен daha iyidir” özdeyişi, bu anlamda kabul görür. Örgütlerine yardım etmek isteyen lider ve ekibi, uygun stratejiler geliştirip, örgüt üyeleri ve diğer izleyicileri yetiştirmeye uğraşırlar (Sütçü, 2008: 59).

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

#### 2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı ve Önemi

Küreselleşmenin belirlediği bu rota üzerinde uluslararası boyutta rekabet üstünlüğünü yakalayan şirketlerin insan unsurunu farklı yorumladıkları ve başarılarının temelinde; “insan unsurunun artan önemini ön plana çıkarmalarının yattığı” görülmektedir (Selamoğlu, 1998: 52). Endüstri psikolojisinin önemli konuları arasında yer alan ve genellikle örgütsel davranış alanında sıklıkla karşılaşılan tutumlardan birisi olan “örgütsel bağlılık”, personel yönetiminden, insan kaynakları yönetimine geçişle birlikte genişlemeye başlayan, “insan unsurunun artan önemini ön plana çıkarma” anlayışının ilgilendiği önemli kavramlardan birisi haline gelmiştir.

Örgütsel bağlılık konusu sürekli olarak araştırmacıların gündeminde yer aldığı gibi günümüzde de aynı önemi korumaktadır (Rubin, Brody, 2005;843-861). Örgütsel bağlılık kavramı, gerek akademisyenler gerekse uygulayıcılar tarafından bu derecede ilgiyle karşılanmasına rağmen henüz net olarak tanımının yapılamadığı ve çeşitli açılardan kavram kargaşasının yaşandığı görülmektedir. Yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren yönetim bilgi stokuna girmeye başlayan “örgütsel bağlılık” konusuna, örgütsel davranış, endüstri psikolojisi, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerin ilgisinin artması, bu kavramının çok sayıda tanımının ortaya çıkmasına yol açmıştır. Çünkü örgütsel bağlılık kavramı, modern yönetim kavramları arasında en fazla ilgi toplayan kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle özellikle son 50 yılda üzerinde fazlaca durulan bir konu olmasına rağmen, henüz bu kavramın tanımı üzerinde fikir birliğine varılamamıştır (İnce, Gül, 2005). Bunun en önemli nedeni, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları temelinde ele almalarıdır (Çöl, 2004:1-4).

Örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalar 1960'a kadar gitmektedir. Bu tarihlerde bağlılık; "işten ayrılma maliyetlerinin farkına varmak" şeklinde tanımlanmaktaydı (Wasti, 2005: 290). Örgütsel bağlılık konusunda Grusky tarafından 1966 yılında yapılan tanımda; “bireyin örgüte olan bağının gücü” ifadesi yer almaktadır. Rietzer

ve Trice'e göre; örgütün kişiye göre bağlılık; “anlamlılık düzeyine dayanan psikolojik bir olgu” iken, Hall, Schneider ve Nygren'e göre; “örgütün ve bireyin amaçlarının zaman içinde bütünleşme veya uyumlu olma süreçleridir”(İnce, Gül, 2005:2–3). Griffin, Hepburn ise bağlılığı; “çalışanın bir organizasyonla tanınması, değer ve amaçlarının bu organizasyonla kesişmesi ve organizasyonda kendi menfaati yönünde gönüllü olarak bir çaba göstermesi” şeklinde tanımlamışlardır (Griffin, Hepburn, 2005: 613).

Daha sonraki yıllarda bu eksik tanıma “ilgi” boyutu eklenerek 1980 ve 1990'larda Meyer ve Ailen tarafından geliştirilen tanımlarda örgütsel bağlılığın şimdiki çok boyutlu doğası ortaya çıkmıştır (Wasti, 2005: 291). Araştırmacılar geleneksel olarak örgütsel bağlılığın iki farklı komponentten beslendiğini söylemektedirler ki bunlar tutumsal ve davranışsal konseptlerdir. Davranışsal bağlılık, kişinin organizasyona bağlılığındaki sadakati gösterir ve organizasyonun içinde ne derece yer aldığını vurgular. Öte taraftan davranışsal bağlılık kişilerin kendini organizasyona bağlama sürecini yansıtır. Nedeni ise organizasyondan ayrılmanın getireceği alternatif maliyetlerdir. Daha sonraları bu iki boyutlu bakış açısı genişletilerek efektif, normatif ve sürdürülen bağlılık kavramları ortaya atılmıştır. Tipik olarak çalışanlar kuvvetli bir efektif bağlılıkla organizasyonda yer alırlar çünkü böyle olması gerektiğini hissederler. Normatif bağlılıkta bağlı olmak zorunda olduklarını hissederler. Öte taraftan normatif bağlılık bireyin organizasyon bünyesinde kalıp kalamayacağı fikrine dayanır. Bu durum aynı zamanda davranış şekillerini de etkiler. Birçok çalışma normatif ve efektif bağlılığın geçerliliğini ortaya koymuştur. Çalışanlar bekledikleri kaynak bolluğunu ve desteği bulamadıkları zaman organizasyona olan ilgileri azalır ve normatif bağlılıklarında düşüş görülür. Kaynak sıkıntısının olması bir anlamda işçilerin ihtiyaçlarını göz ardı etmektir. Kaynak sıkıntısının giderilmesi kısmen de olsa çalışanların görev duygularını ve normatif bağlılıklarını artırır. Devamlı bağlılığa ise zaten ihtiyaçları vardır. Bağlılıktaki bu farklılıklardan dolayı kişinin organizasyona bağlılığının kıymeti ne tip bir bağlılığı benimsediğiyle ilişkilidir (Kuvaas, 2003:195).

Örgütsel bağlılık tanımlarında ortak olan temel husus; bu tanımlarda kullanılan kriterlerdir. Örgütsel bağlılık tanımlarında kullanılan bu kriterleri Tablo 2.1’de gösterildiği şekilde özetlemek mümkündür:



**Tablo 2.1:** Örgütsel Bağlılık Tanımlarında Kullanılan Ortak Kriterler

<b>ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMLANMASINDA KULLANILAN KRİTERLER</b>	<b>ARAŞTIRMACILAR VE BULGULAR</b>
<b>YATIRIMLAR</b>	Bağlılık örgüt tarafından sunulan ödül ve maliyetlerin bir fonksiyonu olup; örgütsel hizmet süresi ile paralellik arzeder. Bu yaklaşıma dayanan tanımlar; Becker (1960); Sheldon (1971); Alutto, Hrebiniak ve Alonso (1973); Farrel ve Rusbult (1981) tarafından yapılmıştır. Allen ve Meyer (1990)'in devamlılık bağlılığı da örgüte yapılan yatırımları (algılanan maliyet) esas almaktadır.
<b>DAVRANIŞLAR VE ÖZELLİKLER</b>	Bu kriterleri kullananlara göre örgütsel bağlılık, çalışanların isteyerek, açık ve geri dönülemez davranışları sonrasında tutumsal bağlılıkla sonuçlanacak olan davranışsal eylemlere bağlılığıdır şeklinde tanımlanmıştır. Bu yaklaşıma dayanan tanımlar; Kiesler ve Sakumura (1966); Salancik (1977) ve O'Reilly ve Caldwell (1980); Schwenk (1986); O'Reilly ve Chatman (1986); Farnham ve Pimlot (1990); Heshizer, Martin ve Wiener (1991) tarafından kullanılmıştır.
<b>ÇALIŞAN-ÖRGÜT AMAÇUYGUNLUĞU</b>	Çalışanlarla örgütün amaçlarının uygunluğunu hedef alan çalışmalarda ise örgütsel bağlılık, bireyin örgütsel amaç, değer ve hedeflerle özdeşleşip, onlar adına çaba sarf ettiğinde gerçekleşir şeklinde tanımlanmıştır. Butanımlama şekli; Hall, Schneider ve Nygren (1970); Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974); Stevens, Beyer ve Trice (1978); Bartol (1979); Morris ve Sherman (1981); Angle ve Perry (1981); Bateman ve Strasser (1984) ve Stumpf ve Harman (1984); Reichers (1985); Morris, Lydka ve O'Creavy (1993); McDonald ve Makin (2000) tarafından kullanılmıştır.

**Kaynak:** (Reichers, 1985:508)

Örgütün yaşaması, işgörenlerin örgütten ayrılmamalarına bağlıdır. İşgörenler, örgüte ne kadar bağlıysa örgüt de o derecede güçlenmektedir. Örgüt, yaşamını devam ettirmek için işgörenlerin örgütten ayrılmasını önlemeye çalışır. Bunu yaparken ücret arttırma, yükselme olanağı sağlama, özendiriciler sunma gibi yollar izlemektedir (Çetin, 2004: 90). Örgütsel bağlılık, yakından ilişkili olduğu beş boyuttan dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir (Balay, 2000: 1):

1. İş bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri,
2. İş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılar,
3. Özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi işgörenin işi ve rolüne ilişkin özellikler,
4. Yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi işgörenlerin kişisel özellikleri,
5. Bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricileri,

Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biridir. Çünkü örgütsel bağlılığı olan bireyler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgütte daha az maliyete neden olmaktadır (Balcı, 2003). Örgütsel amaçlara bağlılık, sadece belli bir rolün başarı derecesini nitelik ve nicelik yönünden yükselterek devamsızlığın ve işgücü devrinin azalmasına katkıda bulunmakla kalmayıp; aynı zamanda bireyi, örgütsel yaşam ve en üst düzeyde sistem başarısı için gerekli birçok gönüllü eyleme yöneltmektedir (Katz, Kahn, 1977: 436).

Örgütsel bağlılığın tarihçesine bakıldığında, 1950'li yıllardan günümüze pek çok araştırmacının, örgütsel bağlılığın değişik boyutlarını inceleyen çalışmalar yürüttüğünü görmekteyiz. Bu çalışmalar günümüzde, giderek artan bir önem kazanmıştır. Bunun bazı nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz (Özsoy, 2004):

1. Örgüte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
2. Örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması,
3. Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,

4. Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
5. Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

Örgüte bağlanmanın, işgörenin davranışını etkilemesiyle ilgili aşağıdaki dört çıktı da yine örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmaların önem kazanmasında belirleyici rol oynamaktadır (Balcı, 2003: 28):

1. Örgütün amaç ve değerlerine tam olarak kendini adayanlar, örgütsel etkinliklere aktif olarak katılırlar.
2. Kendilerini örgüte adayan işgörenler, genelde örgütte kalmaya ve örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmaya güçlü istek duyarlar.
3. Örgüte bağlılık ile işten ayrılma arasında tutarlı ters bir ilişki bulunmaktadır.
4. İşten doyum, işten ayrılmanın başlangıç döneminde önemli kestiricisi iken, zaman geçtikçe bağlılık, işten ayrılmanın doyumdan daha güçlü bir kestiricisi olmaktadır.

Görülüyor ki işgörenler, örgütlere yeteneklerini kullanacak iş ortamı beklentisiyle belirli ihtiyaçlar, istekler, arzular, becerilerle gelmektedirler.

## 2.2. Örgütsel Bağlılığın Farklı İfadelerle Kullanımı

Yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren yönetim bilgi stokuna girmeye başlayan “örgütsel bağlılık” kavramının çok sayıda tanımı olduğu gibi farklı ifadelerle kullanımı da dikkat çekmektedir. Örneğin; mesleki bağlılık, işe bağlılık ve çalışma arkadaşlarına bağlılık gibi farklı içeriklere sahip ifadelerin, örgütsel bağlılık ile aynı anlamlarda kullanıldığı görülmektedir (Morrow, Mcelroy,1986:139). Ancak birbirine benzer olmakla birlikte bu kavramlar “örgütsel bağlılıktan” farklıdır.

Mesleki bağlılık, bireyin belirli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini algılamasıdır (Baysal, Paksoy, 1999: 15). Mesleğe bağlılık, çalışmaya bağlılığın değişik bir şekli olarak görülmekte ve kişinin mesleğiyle özdeşleşmesi olarak tanımlanmaktadır. Bir kimse mesleği için uzun yıllar harcıyıp, mesleği kendisi için giderek daha önemli olmaya başladığında o kişi, mesleğinin değer ve ideolojisini içselleştirmeye başlamaktadır. Bu şekilde gelişen mesleğe bağlılık üç altdüzeyde ele alınmaktadır (İnce, Gül, 2005: 9):

**1. İşe Yönelik Genel Tutum:** İşe yönelik değer yargılarını içerir. Bu durumda kişi iş ile hayatını özdeşleştirir. Örneğin; “işten veya meslekten memnun olmadan yaşamdan haz alınamayacağı”, “işinin kendisi için her şey olduğu”, “dünyaya yeniden gelse yine aynı işi yapacağı” gibi söylemler çalışana hâkim olur.

**2. Mesleki Planlama Düşüncesi:** Bu düzeyde kişi mesleğiyle ilgili olarak gelecek için çeşitli yatırımlar yapmaktadır. Kişi kendisini yetiştirmek ve mesleğinde ilerleyebilmek için uzun vadeli fikir ve planlar geliştirmektedir. Blau'a göre kişilerin bu türdeki çabalarını, çeşitli yayın organlarından, mesleki ve eğitim kurumlarından ve çeşitli olanaklardan yararlanmaları, mesleklerine ilişkin gelişmeleri ne ölçüde izledikleri, mesleki toplantılarına ve dernek etkinliklerine ne oranda katıldıklarını belirleyerek ölçmek mümkündür. Alutto ve arkadaşları mesleklerinde kendilerini daha fazla geliştirme ile ilgili planları olan kişilerin daha fazla bağlılık gösterdiklerini ileri sürülmektedirler.

**3. İşin Nisbi Önemi:** İş ile iş dışı faaliyetler arasındaki tercihlerin ortaya konulmasıdır. Kişinin arkadaşlarını memnun etmese, eşine beğendiremese de tercihi olan işte çalışmayı sürdürmesi gibi. Mesleğine bağlılık duyan bireylerin, mesleğini geliştirmeye yönelik araştırma etkinliklerine daha fazla çaba gösterdiği, işi içten gelen ödüllere değerlendirdiği ve genellikle daha fazla iş-aile arası çatışma yaşadığı yapılan çalışmalarla ortaya konulmuştur.

Çalışanların bağlılığına ilişkin yazında meslek, profesyonellik ve kariyer kelimeleri birbirlerinin yerine veya farklı anlamlar yüklenilerek kullanılmaktadır. Allen profesyonel bağlılığı, mesleki bağlılık olarak kullanmaktadır. Blau ise profesyonelliğin mesleğin bir alt kolu olduğunu belirtmektedir. Bazı araştırmacılara göre mesleki bağlılık kavramı tüm bu tanımlamaları kapsayan daha genel bir kavramdır. Bu kavram kargaşasının bir yansıması olarak mesleki bağlılığın tanımlanmasında da farklı görüşler olduğu ve araştırmacıların kendi mesleki bağlılık tanımlarını kullanarak çalışma yaptıkları gözlenmektedir. Bu alandaki ilk çalışmanın Greenhaus tarafından ve bireylerin kariyere önem verme eğilimini incelemek amacıyla yürütüldüğü görülmektedir. Greenhaus bu kavramı bireylerin tüm yaşamları boyunca bir çalışmaya ya da bir kariyere önem vermeleri olarak tanımlamaktadır. Blau ise mesleki bağlılığı bireylerin bir mesleğe yönelik eğilimleri olarak ifade etmektedir. Daha genel olarak mesleki bağlılık bireylerin meslekleri ile

kendi aralarında hissettikleri ve belirli bir mesleğe karşı verdikleri duygusal tepkiyi temel alan psikolojik bir ilişki olarak tanımlanmaktadır. Öte yandan mesleki bağlılığın tek boyut altında incelenemeyeceğini savunan görüşler de mevcuttur. Meyer üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini mesleki bağlılığa uyarlamıştır. Yani mesleki bağlılığın da devamlılık, normatif ve duygusal mesleki bağlılık olmak üzere üç boyut altında incelenmesinin mümkün olduğu belirtilmektedir (Tak, Aydemir, 2003: 725).

İlgili alanda yayınlanan görgül araştırmaların bir kısmının mesleki bağlılığı tanımlamaya ve açıklamaya yönelik olduğu görülmektedir. Yani çalışanların mesleki bağlılık düzeyine bağlı olarak hangi sonuçların ortaya çıktığını veya hangi faktörlerin mesleki bağlılık üzerinde etkili olduğunu tespit etmeye yönelik araçsal bir yaklaşımın yaygın şekilde benimsendiği izlenmektedir. Mesleki bağlılıkla örgütsel bağlılık kavramlarının birbirinin zıttı olduğunu öne sürenlerde bulunmaktadır (Parasuraman, Nachman,1987: 287–303). Çünkü genellikle önceden bir mesleğe bağlı olanlar açısından örgütlere bağlılığın, son derece zor olduğu ve bu tür çalışanların mesleki bağlılıklarının örgütsel bağlılıktan daha fazla ve daha kalıcı olduğu vurgulanmaktadır (Randal, Cote, 1991:198).

İşe bağlılık, bireyi işe bağlı kılan, işe yönelik ve eğilimleri ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle kişinin işiyle psikolojik olarak özdeşleşmesidir. İşe bağlılıkları yüksek olan işgörenlerin görevlerine aktif bir şekilde katıldıkları, işlerini yaşamının merkezi olarak gördükleri ve kendilerini iş performansları ile tanımladıkları ileri sürülmektedir. İşe bağlılık konusunda yapılan araştırmalar, bu kavram ve bununla ilgili olan özellikleri şu şekilde sıralamaktadır (İnce, Gül, 2005: 10):

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

Çalışma arkadaşlarına bağlılık, bir kişinin örgütte çalışan diğer iş görenlerle özdeşleşmesi ve onlara bağlılık duygusu hissetmesidir. İnsanlar bir takım çıkarlar sağlamak ya da hoşlandıkları için arkadaşlık kurabilirler. Bağlılık ihtiyacı ve güdüsü

yüksek olan çalışanlar daha samimi olmakta ve arkadaşlık bağlarına daha fazla önem vermektedirler.

### **2.3. Örgütsel Bağlılığa Benzer Kavramlar**

#### **2.3.1. İtaat**

Örgütsel bağlılığın farklı ifadelerle kullanımının yanı sıra bazı benzer kavramlarla da karıştırıldığı görülmektedir. Bu kavramlardan birisi, “itaattir”. “İtaat, bireylerin gruba uymama davranışının doğurabileceği sonuçtan çekindikleri için uyma davranışı göstermesi” olarak tanımlanmaktadır (Kağıtçıbaşı,1998: 69). Tanımdan da anlaşılacağı gibi itaat dışarıdan kaynaklanan bir görev duygusu olup, otorite tarafından tek yönlü olarak verilen emirlere dayanmaktadır. Buna karşılık örgütsel bağlılık, itaatin aksine dıştan değil içten gelen bir görev duygusudur. Bağlılığın kaynağı otorite tarafından verilmiş olan emirler değil, kişisel inanç ve değerlerdir (Gal, 1993:273).

#### **2.3.2. Sadakat ve Örgütsel Sadakat**

Örgütsel bağlılık kavramına benzer ve çoğu zaman onunla karıştırılan bir kavram da, sadakattir. Sadakat kavramı ile ilgili olarak çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların önemli bir kısmında sadakat kavramı “müşteri sadakati” kavramı ile birlikte kullanılmıştır. Genel anlamıyla sadakat; “samimi ve sağlam dostluk içeren, içten bağlılık, his ve duygularında sağlamlık, ihanet etmeme ve hakikate uygunluk” anlamlarına gelmektedir (Koç, 2009; 203). Örgütsel sadakat kavramı ise; “bireyin çıkarlarından ziyade bağlı bulunduğu örgütün çıkarlarını arttırmayı ve bu çıkarlara aidiyeti göstermeyi içeren üye davranışlarını” ifade etmektedir (Koç, 2009; 204). Diğer bir ifade ile örgütsel sadakat; “örgütün bir üyesi olmaktan duyulan gururu, örgütü dışarıya karşı savunmayı” içeren bir kavram olup, gelecek odaklıdır (Lee, 1975: 215).

Örgütsel sadakat ve örgütsel bağlılık kavramları arasında bazı farklılıklar ve bazı ortak yönler bulunmaktadır. Sadakat, bağlılığa göre daha dar bir kavramdır ve genellikle bağlılığın bir alt boyutu olarak ele alınmaktadır. Yani sadakat, daha pasif bir yaklaşım olarak görülürken, bağlılık daha aktif bir yaklaşım olarak algılanmaktadır. Örgütsel bağlılıkta bireysel ve örgütsel amaç birliği ve bu

amaçların gerçekleştirilmesi üzerine kurulu bir davranış kalıbı vardır. Ancak örgütsel sadakat duygusu yalnızca örgütün amaç ve hedeflerinin önem kazandığı, bireysel amaç ve hedeflerinin, tutum ve davranışların şekillenmesinde önemli olmadığı bir durumdur. Bu iki kavram arasındaki ortak nokta ise, her ikisinin de bir organizasyona aidiyeti içermesidir. Burada önemli ayırım, sadakatin bağlılıktan daha güçlü ve tek yönlü olmasıdır (Koç, 2009; 205).

### **2.3.3. Örgütsel Özdeşleşme**

Örgütsel özdeşleşme, çalışanların olumlu davranışlarını açıklamada önemli bir hedef belirleyici ve örgütlerin iç ve dış çevreleri ile bağlantıyı sağlayan bir temeldir (Bartels, 2006: 10). Tompkins ve Cheney örgütsel özdeşleşmeyi; “örgüt üyelerini örgütsel kararları ve örgütsel davranış şekillerini benimsemeye yönelten bir olgu” olarak tanımlamaktadırlar (Tompkins, Cheney, 1987:179). Özdeşleşmeyi, örgütsel bağlılıktan ayıran nokta; bağlılık, birey ile örgüt arasında değişim esaslı faktörlerin geliştirilmesi olarak görülürken, özdeşleşmenin, “paylaşılan kader esaslarına bağlı ve örgütle benzerlik algılaması” şeklinde yorumlanmasıdır (Mael, Ashforth, 1995:103–123). Pratt, özdeşleşme ile bağlılık arasında ayırt edici temel farkın, bağlılıkta bireyin örgütüyle bir olma duygusunun fazlasıyla göz ardı edilmesinde bulunduğunu belirtmektedir (Pratt, 2005:171–208).

## **2.4. Örgütsel Bağlılığın Etkilediği Süreçler**

### **2.4.1. Personel Devir Oranı**

İnsanın vücut ısısını ölçen bir doktora, derecedeki yükselme insan organizmasında bir şeylerin yanlış gittiği sinyallerini verdiği gibi, personel devir oranının yüksek düzeyde seyretmesi de yöneticiye örgütün işleyişinde bazı şeylerin yanlış gittiği sinyallerini verir. Yüksek ısının organizmada neyin yanlış işlediğini göstermeyip sadece bir şeyin yanlış olduğunu belirtmesi gibi, personel devir oranı da, teşhis etmek yerine sadece uyarıda bulunur. Yüksek ısı zatüre, kabakulak veya kızamık nedeniyle olabilirken, yüksek personel devir oranı personel etkinliğinin azlığından, yönetici etkinliğinin azlığından veya şirket politikalarının zayıflığından kaynaklanabilir. Ayrıca normalin altındaki ısının organizma için tehlike sinyalleri verdiği gibi, düşük oranlı personel devrinin de tehlike arz edeceğini unutmamak

gerekir. Personel devri, insan gücü planlamacılarının büyük dikkatini çeken bir konudur. Çünkü personel devir oranı, yöneticileri teşhisi ve kontrolü zor olan ve birbiriyle bağıntılı pek çok personel sorunuyla karşı karşıya bırakır. Personel devri, organizasyon üzerinde dolaylı bir etkiye ve aday toplama, eğitim ve terfi gibi personel stratejileri üzerinde de doğrudan bir etkiye sahiptir (Pratt., Bennett, 2006:108). Personel devri, işyerinde ve özellikle belirli bir tecrübe ve ustalık gerektiren işlerde arzu edilmeyen bir durum meydana getirir. Çünkü işten ayrılan her tecrübeli personelin kuruluş için yetişme ve kalifiye hale gelmesinin masrafları ile acemilik devresinde yapmış olduğu hataların bir maliyeti vardır (Eren, 2000:259).

#### **2.4.2. Devamsızlık**

Günümüz işletme ve yöneticilik sorunlarının başta gelen önemli olgularından birisi de devamsızlıktır. Kısaca tanımlamak gerekirse, işe gelmesi planlanmış olan bir bireyin işe gelmeme durumudur (Kaynak, 2008: 28). Devamsızlık, işletmenin verimliliği bakımından önem taşıdığı kadar, işletme içi ilişkiler, personelin moral gücü ve sağlığı açısından da önem taşımaktadır. Sosyo-psikolojik bir olgu olarak devamsızlık, ortak iş görme arzu ve ihtiyacının başladığı ilk günden beri hissedilmektedir (Eren, 2000: 251) ve Örneğin Mathise ve Zajac'a göre, örgütsel bağlılık ile işe devam arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır (Griffin, Hepburn, 2005: 611-625). Örgütsel bağlılık taraftarlarına göre her türlü organizasyonun amacı, değişen iş ve çevre şartlarında örgütsel bağlılık oluşturabilmektir. Örgütsel bağlılığın, devamsızlık, personel devri gibi çok önemli yapılarla münasebeti araştırıldıkça örgütler için çok önemli bir konu olduğu daha fazla ciddiye alınmaktadır (L. Eby, Freeman, 1999: 463). Bazı araştırma sonuçları, işten çıkarma riskinin çalışanların örgütsel bağlılığını zayıflattığını göstermektedir. Bu nedenle insan kaynakları yönetiminde daha esnek olmak işletmelerin lehine olacaktır. Yetenekleri kısıtlı olan çalışanların organizasyona bağlı olmamaları ve işten ayrılmaları önemli olmayabilir. Çünkü yetenekli işgörenlerden oluşan havuz işletme için yeterlidir. Bu tür çalışanlar için uzun vadeli kariyer garantisi örgütsel bağlılığı artıracak profesyonel bir ortam oluşturmaktadır (Anlay, vd., 2006: 571-596).



### 2.4.3. Motivasyon

İnsanlar yaşamları boyunca çok çeşitli isteklere sahip olurlar. Bu isteklerin temelinde ihtiyaçları bulunmaktadır. İhtiyaçlar ister yeterince karşılansın, isterse karşılanmasın mutlaka organizmayı harekete ve faaliyete sürükler. Bunun temelinde ise güdüler yatmaktadır. Motivasyon'un türkçe'de "güdü", "saik" anlamlarına geldiği bilindiğinden davranışların önem kazandığı pek çok konuyla da ilgisinin olacağı tahmin edilecektir. Genel olarak motivasyon; “bir veya birden fazla insanı belirli bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı olarak tanımlanabilir. Örgütsel açıdan ise motivasyon; “örgüt üyelerinin çalışmaya başlamalarını, çalışmayı devam ettirmelerini ve görevlerini istekle yerine getirmelerini sağlayan güçlerin veya mekanizmaların tümü” anlamını taşımaktadır. İşletmelerde yönetimin en önemli hedeflerinden birisi, ileri düzeyde motive olmuş iş görenlerle etkili bir organizasyon oluşturmaktır. Bu da örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerle sağlanabilir. Yani işgörenlerin her biri kendisine verilen görevi yerine getirmek için çaba harcamaya ne derece istekli olursa yönetsel faaliyetlerden o ölçüde sonuç almak mümkün olacaktır (İş Tatmini ve Motivasyon İlişkisi, 2011).

Motivasyonun bir yönetsel araç olarak önemi, örgütte insan ihtiyaçları ile örgütsel ihtiyaçlar arasında bir çelişki olduğu fikri kabul edildikten sonra artmıştır. Bireylerin arzu ve ihtiyaçlarının yönetimin sunduğu özendirme araçları sayesinde tatmin edilebileceği ve onun iş yapma arzusunun bu tür motivasyon sayesinde artacağı düşünülebilecektir (Şimşek, vd., 2000:116). Süreç teorilerinden birisi olan Vroom'un Bekleyiş teorisine göre motivasyon, kişinin önemsendiği değerleri arzulama derecesinin bekleyiş ile çarpımına eşittir. Bireyin örgütsel bağlılığının yüksek olması onun önemsendiği değerleri arzulama derecesini yükseltecek ve böylece motivasyonu artacaktır. Beyley ve Czajka'nın yaptığı bir araştırmanın sonucuna göre; bağlılık çok güçlü bir motivasyon kaynağıdır ve çalışanın enerjisini artırarak aşırı stres altında bile iyi çalışmasını sağlayabilir (Iun, Huang, 2006:341).

### 2.4.4. İş Tatmini

İş tatmini, gözle görülebilmesi zor olduğu kadar tanımlanması da oldukça çor olan bir kavramdır. İş tatmini; “bir bireyin beklediği veya arzu ettiği çıktılarla gerçekleşen çıktılar arasında yaptığı karşılaştırma sonucunda işine karşı beslediği

duygusal tepki” olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanıma göre iş tatmini, çalışanın işini ve iş yaşamını değerlendirmesi sonucu elde ettiği tatmin duygusudur. İş tatmini, dışsal ve içsel tatmin olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Dışsal tatmin; ücret, ekonomik ödüller, ücret güvencesi gibi çalışmanın karşılığında elde edilen tatmini; içsel tatmin ise, başarıya duyulan ilgi, kaliteyle ilgili amaçları gerçekleştirme, yeni çalışma yöntemlerine uyum gibi çalışma esnasında hissedilen tatmini ifade etmektedir. İş tatmini, organizasyon içinde çalışan tüm elemanların benimsediği özel tutumlar grubu olarak tanımlanabilir. Kısaca buna kişinin işine karşı tutum ya da işine karşı gösterdiği tepki de diyebiliriz. Her düzeydeki çalışanın bir süre sonunda işinde, çalıştığı kurumda ve iş çevresinde bir dizi deneyimi oluşur. Çalışma yaşamında bir takım beklentileri vardır ve yanı sıra gördükleri, yaşadıkları olaylar ile kazanç ve kayıpları dolayısıyla sevinç ve üzüntüleri olur. Kişi tüm bu deneyimleri sonucu, işine ve iş çevresine karşı tutumlar geliştirir. İş tatmini kişinin işine karşı genel tutumuna ilişkin bir terimdir. Bullock'a göre iş tatmini, işle bağlantılı çok sayıda arzu edilen ve edilmeyen deneyimlerin bütün ve dengelenmesinden olarak göz önüne alınır. İş tatmini bireysel-duygusal bir tutum olduğundan açıkça gözlenemez, sadece ifade edilebilir ve ancak bireye sorarak öğrenilebilir. Çalışanın kendisi, işe bakış yöntemiyle işinden ne derecede tatmin sağladığını bilebilir. Bir çalışanın işten tatmini işinden ne istediği, kendi geliştirdiği değerlerine ve ekonomik, psikolojik, toplumsal gereksinimlerine dayanır. İşinden amaçladığı işe, çalışanın geliştirdiği kişisel denklik duygusuna bağlıdır. Çalışan, kendisinin örgüte verdiği inandığı emeğe karşılık örgütten aldığını, kendine eş saydığı öteki çalışanların örgütten aldıklarıyla karşılaştırır. Bunun sonucunda örgüte verdiği karşılık, örgütten aldıklarının denk olup olmadığını algılamaya çalışır (İş Tatmini ve Motivasyon, 2011).

#### **2.4.5. Performans**

Performans, genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen çıktıyı nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. İşletme düzeyinde performans da bundan farklı bir anlam taşımamaktadır. Yönetimlerin performans anlayışları günümüze gelene kadar sürekli gelişen ve değişen bir süreç göstermektedir. Performans anlayışının değişim süreci içinde değişmeyen ve önemini

yitirmeyen en eski ve ilk boyutu, ekonomik performans anlayışıdır. İkinci sırada yer alan boyut, verimliliktir. İşletmelerde performans anlayışının gelişim sürecinde gelinen son nokta “yeni rekabet” ve “geleceğin örgütü” olarak adlandırılan yeni bir yönetim anlayışıdır (Akal, 2002: 1-7). Bu yönetim anlayışında genellikle çalışanların yüksek bağlılıklarının yüksek verimlilik ile sonuçlandığı kabul edilmektedir (Chow, 1994:3). Bağlılığın azalması sonucunda ise, performans düşer. Mathieu ve Zajac'ın bağlılıkla ilgili meta analiz çalışması gibi; “yüksek düzeyde bağlılığın iş performansına katkısının bazı şartlarda olabileceğini, bazı durumlarda bunun etkisinin az olacağını gösteren” (Gümüş, vd.,2003:989) az satıdaki araştırma sonuçlarına karşın, örgütsel bağlılığın, bireysel düzeyde işle ilgili önemli bir çıktı olduğu ve “performans” gibi hem örgütsel hem de davranışsal çıktılar üzerinde etkiye sahip olduğu kabul edilmektedir.

## **2.5. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri**

Örgütsel bağlılık kriterleri homojen olmamaklabirlikte kişilerin bağlılıklarını değerlendirmede genel bir fikir vermektedir. İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarını değerlendirmede kullanabileceğimiz göstergeler aşağıdaki gibi gruplanabilir (Bar, 1992: 380):

### **2.5.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Kabul ve İnanma**

İşgörenin çalıştığı organizasyona bağlılığının en büyük göstergelerinden birisi, onun amaç ve değerlerini kabul etme derecesidir. Çünkü amaçlarını kabul etmediği organizasyona işgörenin bağlılık göstermesi düşünülemez. Bunun içinde organizasyonla bireyin amacının örtüşmesi gerekir. Bir bireyin çalıştığı organizasyonun amaç ve değerlerini kabul etmesi ve inanması onun organizasyona bağlılık duymasının önkoşulunu oluşturur.

### **2.5.2. Örgüt İçin Fedakârlıklarda Bulunabilme:**

İşletmede çalışan bireylerin organizasyonun başarılı olması için normal olarak kabul edilenin ötesinde efor sarfetme dereceleri organizasyona bağlılıklarını gösteren ayrı bir kriterdir. Çünkü örgüt çalışanlarının kendilerinden formel anlamda beklenenin ötesinde örgüt için fedakarlıkta bulunmaları sadece ilgili organizasyona bağlılıklarıyla açıklanabilir.

### 2.5.3. Örgütsel Üyeliği Devam Ettirmeyle İlgili Güçlü Bir İstek

Konuyla ilgili iki varsayımda bulunulabilir. Birincisi, organizasyonun işgörene bağlanması, işgöreninin organizasyona bağlanmasının bir sonucudur. İkincisi, işgörenin organizasyona bağlanmasının azalmasına paralel olarak organizasyonunda işgörene bağlanması azalacaktır. Bundan dolayı, işgörenlerin örgütsel bağlılığının sağlanması, organizasyonun birey sorunlarıyla ilgilenme derecesine bağlıdır (Eisenberger vd., 1990: 51-59). Organizasyonun işgörene bağlılığı ve itaati "algılanmış örgütsel destek" olarak ifade edilir. Çalışmalar algılanmış örgütsel desteğin örgüt üyelerinin organizasyon amaç ve ihtiyaçlarını gidermede bireylerin örgütsel bağlılığını arttıracak sonucunu doğuracağını ortaya koymuştur.

### 2.5.4. Örgüt Kimliği ile Kimliklenme

Bireyler organizasyonla kendilerini ne derece kimliklendirmektedirler? İşgören, organizasyonun yaptığı veya yapmadığı işleri ne kadar onaylamaktadır? Bu sorulara verilecek cevaplar işgörenin organizasyonla özdeşleşme ve organizasyonun bir parçası olma derecesini ortaya koyacaktır.

### 2.5.5. İçselleştirme

Organizasyon üyesi bireyler organizasyonun faaliyetlerini ne derece kendi amaçları açısından uygun görmekte, içselleştirmekte ve benimsemektedirler? Çalışanlar, işletmenin amaç ve politikalarını içselleştirebildikleri ölçüde ona bağlılık duyarlar. Bireyler, kendi amaç ve değer sistemleriyle örtüştüğü oranda örgütsel amaç ve değerleri içselleştirirler.

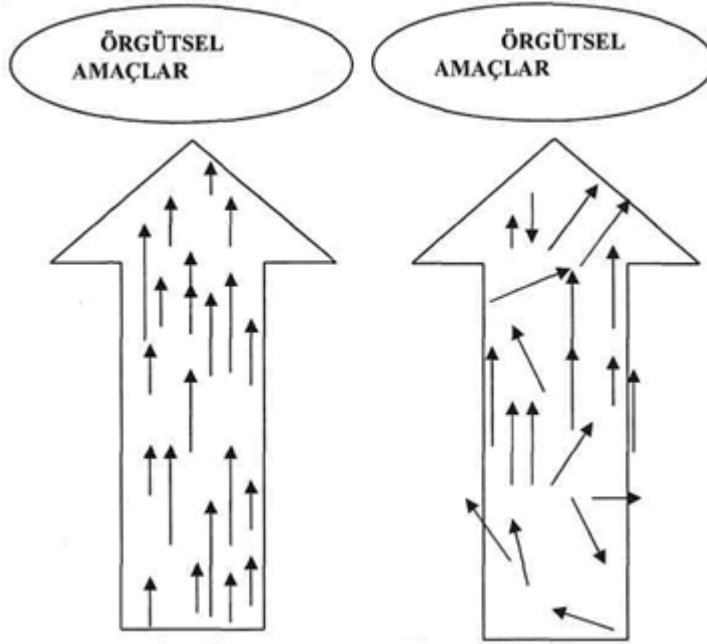
## 2.6. Örgütsel Bağlılık - Paradigmatik Uyum İlişkisi

Algılama, yorumlama ve bilme süreçleriyle ilgili tüm etkenlerin yarattığı örgütlü ve dinamik düşünsel sisteme algı düzeneği ya da paradigma adı verilir. Paradigma, bireyin iç ve dış dünyasını algılayıp yorumlamasında etkili olan tüm faktörleri kapsar. Paradigma dinamiktir ve kişi çoğu zaman kullandığı paradigmanın farkında değildir (Cüceloğlu, 1997: 71). Haritalar nasıl ki arazinin tamamen aynısı olmayıp sadece belirli özelliklerinin bir açıklamasıysa, paradigma da, bir kuram, açıklama yada başka bir şeyin modeli olup davranış ve tutumlarımızın kaynağıdır

(Covey, 1989: 25). Bireyin paradigmasını, gördüğü eğitim, yetiştiği ortam, içinde yaşadığı çevre ve aldığı kültür, doğuştan gelen karakter yapısı, o an içinde bulunduğu ruh hali gibi pek çok olay etkiler (Dökmen, 1994: 75). Çalışanların paradigmalarının bilinmesi onların özelliklerine göre istihdam edilebilmeleri açısından önemlidir.

Paradigmatik uyumla kastedilen, işletmede çalışan bireylerin amaçları, dünya görüşleri, doğru ve yanlışları ile organizasyonun benzer konulara bakışlarının aynı olmasıdır. Organizasyonla işgörenler arasındaki paradigmatik uyum ne kadar fazla olursa uyumdan kaynaklanan sinerjik etki o kadar fazla olacaktır. İşletme ile işgören arasındaki karşılıklı kazanca dayalı ilişkiler kurabilmenin yolu paradigmatik uyumdan geçer. Tarafların paradigmaları ile ilgili kriterler, gözlemlenebilir ve anlaşılabilir olmalıdır. İnsanın karmaşık bir kişiliğe sahip olmasından dolayı paradigmalarını anlamak zordur. Buna karşın örgüt, formel ve kurumsal bir yapı arzemesinden dolayı doğası gereği paradigmasını vizyon, misyon, politika vs.lerle ortaya koymuş olacaktır. Bu nedenle örgütün paradigmasının bilinmesi daha kolaydır. Örgütle bireyin paradigmaları çelişmediği ve organizasyon ile işgörenler arasındaki paradigmatik yakınlık arttığı oranda işgören işletme amaçlarına daha fazla motive olabilir ve verimli çalışır. İşletme ile işgörenlerin paradigmaları arasındaki uyumsuzluk işgörenlerin iş tatminin ve motivasyonunun azalmasına neden olacaktır. Dolayısıyla işletmedeki politikaların belirlenmesinde işgörenlerinde paylaştığı değerlere göre hareket edilmesi büyük önem taşır. Ancak işletme yöneticilerinin, çalışanların verimliliğini arttırmak için kullanılacak politikaların analizini yapma konusunda gerekli olan çalışmaları gerçekleştirmeleri için, çalışanlarla işbirliği içerisine girmeleri gerekmektedir (Sibson, 1991: 23). İşletme ile işgören paradigmasının uyumlaşmadığı durumlarda çalışanlar arasında dağınıklık, başıboşluk ve aynı organizasyonda olmalarına rağmen herkesin farklı yönde hareket etmeleri sözkonusudur. İşgörenlerle organizasyon arasında paradigmatik uyumun olmadığı durumlarda bireylerin organizasyona bağlanmaları ve onun için gayret sarfetmeleri sadece dışsal motivatörlere bağlı olacağından örgütün amaçlarına ulaşması zor olacaktır. Şekil2.1'deki şekil a: Paradigmatik uyumun olduğu organizasyonlar,

şekil:b: paradigmatik uyumun olmadığı organizasyonlar görülmektedir.



**Şekil-a:** Paradigmatik uyumu olan organizasyon

**Şekil-b:** Paradigmatik uyumu olmayan organizasyon

**Şekil2.1:** Paradigmatik uyumu olan ve olmayan organizasyonlar

**Kaynak:** (İbicioğlu,2000: 16)

Şekildeki kaim büyük oklar organizasyonları ve organizasyonun amaçlarının yönünü, küçük oklar ise, çalışanları ve çalışanların amaçlarının yönlerini göstermektedir.

## 2.6.1.Paradigmatik Uyumun Sağlanmasında Gerekli İlkeler

### 2.6.1.1.Örgütte Çalışanların Beklentileri Belirlenmelidir

İstedığımız sonuçları belirlerken örgütün gereksinimleri ile çalışanların gereksinim ve yeteneklerini sıralayıp şirketin misyon anlayışına göre her bireyin beklentilerini sıralamak misyon paylaşımı sağlar. Böylece bireyler ve organizasyon aynı misyon adına görevlerini ortaklaşa yürüteceklerdir (Covey, 1989: 23). İnsanların bireysel amaçları onların yaptığı işlerdeki tercihlerini de ortaya koyar. Çünkü bireylerin nihai amaçları diğer alt amaç ve hedeflerini de şekillendirir. İşgörenlerin beklentilerinin bilinmesi ve değer yargılarının tanımlanması işletme yöneticilerinin bireylerle uyum içinde bir örgütsel paradigma ortaya koymalarını sağlar. Dolayısıyla

çalışanların belirli konulardaki beklentileri bilinmeden belirlenen örgütsel politika ve paradigmlar işgörenin örgütsel bağlılığını olumsuz etkileyecektir.

### **2.6.1.2. İşletme ve İşgören Amaçları Uyumlaştırılmalıdır**

İşletmede çalışan amaçlarının işletme amaçlarıyla uyumlaştırılması onların motive olmaları açısından son derece önemlidir. İnsanların işbirliği içinde bir arada çalışmalarının kendilerinin de parçası oldukları sistemin amaçlarını benimsemelerine bağlıdır (Senge, 1997: 3). Bireysel amaçların örgütsel amaçlarla çatışması oranında işletmede bireylerin motivasyonları azalacaktır (Eren, 1998: 440). Locke'e göre işgörenlerin işteki başarılarının belirleyicisi olarak onların kişisel amaçları büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, işyerinde örgütsel amaçları geliştirmeye yönelik davranışlar ve tepkiler, kişilerin burada amaçlarına uygun algılama ve yargılama süreçlerine bağlı olmaktadır (Eren, 1998: 441). Amaçların uyumsallaştırılması için; İşgörenlerin terminal ve alt değerlerinin analiz edilerek sözkonusu değerlere uygun işlerde istihdam edilmeleri sağlanmalıdır. Çünkü değerler genellikle davranış ve tutumları etkilerler (Cannor ve Becker, 1994: 68).

İşletmenin faaliyetleriyle ilgili çeşitli kararların alınmasında işgörenlerin de katılımı sağlandığı takdirde çalışanlar bu kararları uygulamada daha istekli davranacaklar ve işletmede toplam verimlilik artacaktır. Bir şirket çalışanlarınca vizyon, misyon ve değer yargılarının paylaşılması o şirkette çalışan herkesin kazançlı çıktığı performans anlaşmalarını oluştururlar (Covey, 1997: 3). İşletmede çalışan işgörenlerin amaçlarının işletme amaçlarıyla uyumlaştırılması onların motive olmaları açısından son derece önemli olması nedeniyle insanların işbirliği içinde bir arada çalışmaları kendilerinin de bir parçası oldukları sistem düşüncesini paylaşmalarına bağlıdır (Senge, 1997: 3). İşletme ve işgören amaçlarının uyumlaştırılması, örgütlemeye de dikkat edilmesi gereken hususlardandır.

### **2.6.1.3. İşletme Vizyonu Çalışanların Paradigmasına Uygun olmalıdır**

Vizyon önemli olmalı, insanları kenarda bırakmayıp olayların merkezinde toplamalıdır. Eğer işletmeler çalışanları için anlamlı vizyonlar geliştirebilirlerse, hiçbirşey onları başarılı olmaktan alıkoyamaz. Çalışanlara ufuk ve heyecan vermeyen bir vizyon işe yaramaz. Vizyon anlamlı olmalı ve çalışanlarca paylaşılmalıdır. Paylaşılmasının tek yolu da vizyonun çalışanlar için bir anlam

taşımasıdır. Liderler davranışları açısından vizyonun yaşama geçirilmesini sağlayacak adımların neler olduğunu saptamalı ve bu adımları gerçekleştirenleri ödüllendirmelidirler. Anlamsız ve şirket genelinde yankı bulmayan vizyonlar, işe yaramaz bir gerçeklik olmaktan öteye gidemez (Bennis, 1998: 4). Ortak vizyon ve misyon duygusu yaratmak için herkesin kazanması amaçlanmalıdır (Covey, 1989: 5). Bir kuruluşun gücü, ortak amaca sahip olma duygusundan gelir (Bennis, 1998:5). Bir şirket çalışanlarınca vizyon, misyon ve değer yargılarının paylaşılması, o şirkette çalışan herkesin kazançlı çıktığı performans anlaşmalarını oluştururlar. Bu anlaşmalar hukuki akitler değil, psikolojik ve sosyal anlaşmalardır ve karşılıklı kazancı öngördüğü için sinerji yaratır (Covey, 1997:3).

#### **2.6.1.4. İşgören ve İşletmenin Bütünleşmesini Sağlayacak Örgüt Kültürü Oluşturulmalıdır**

Örgüt kültürü, belirli bir grubun örgüt içi bütünleşme ve dışarıya karşı ortak refleksler göstermekle ilgili sorunlarını çözümlerken yarattığı, keşfettiği, geliştirdiği ve organizasyona yeni katılan işgörenlere aktardığı inançlar, değerler ve anlayışlar bütünüdür (Schein, 1984:4). Örgütsel kültür örgüt üyelerinin hepsi tarafından paylaşılan değerler bütünü olmasından dolayı organizasyon üyesi bireyler ne kadar farklı kültürlerden veya farklı eğitim düzeyinde olsalar dahi olaylara bakış açıları benzerlik gösterecektir (Meyerson ve Martin, 1987: 623-647). İşletmelerin örgütsel kültürleri çalışanların kendi çıkarları dışındaki bazı değerlere bağlılığını artırır, sosyal sistemin istikrarını sağlar, organizasyon üyesi bireylerin yapması ve söylemesi gerekenlerle ilgili uygun standartlar temin ederek hem bir sosyal tutkal görevi görür hem de bireylerin hareketlerini kontrol etmek suretiyle onların tutumlarını şekillendirir (O'reily ve Chatman, 1996: 157-200). İşletmelerde oluşturulan örgüt kültürü, çalışanların işletme ile bütünleşmelerini sağlayıcı yönde olursa, özellikle kaos ve kriz dönemlerinde biçimsel örgüt kurallarıyla sağlanamayacak olan örgütsel bağlılığı yaratabilir. Bunun içinde biz havası oluşturulmalı ve kazan/kazan ilkesi işletmede kurumsallaştırılmalıdır.



### **2.6.1.5.Çalışanlar Terminal ve Alt Değerlerine Uygun İşlerde İstihdam Edilmelidirler**

İşgörenlerin istihdam edildikleri görevlerin "bireylerin yaşamlarının gayesi olarak ifade edebileceğimiz terminal ve alt değerleriyle (terminal ve intrumental values)" çatışmaması gerekir (Robbins, 1998:135). Aksi takdirde bireylerin iş tatmini ve verimlilikleriyle beraber örgütsel bağlılıkları da azalacaktır. Örneğin, radikal bir hayvan hakları savunucusunun bir et işletmesinin hayvan kesimi bölümünde istihdam edilmesi, bireyin verimlilik ve örgütsel bağlılığını olumsuz etkileyecektir. Bu nedenle organizasyon üyelerinin terminal ve alt değerlerinin analiz edilerek işgören seçim sürecinde sözkonusu değerlere uygun bireylerin istihdam edilmesi paradigmatik uyum açısından önemlidir.

### **2.7. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar konusunda çok sayıda araştırma yapılmıştır. Araştırmacılar örgütsel bağlılığı etkileyen unsurları incelerken, değişik kriterler kullanmışlardır. Buna göre Tekin araştırmasında bu etkenleri üç farklı sınıflandırma altında vermiştir. Birinci sınıflandırmada faktörleri işgörenin geçmişe ait birikimi, kişisel özellikleri ve örgütsel faktörler olmak üzere üçe; ikincisinde kişisel faktörler iş faktörleri örgütsel ve örgüt dışı faktörler olmak üzere dörde, üçüncüde ise kişisel ve örgütsel olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Mowday ve arkadaşları ise kişisel özellikler, iş özellikleri, çalışma deneyimleri ve yapısal özellikler olarak farklı bir sınıflandırma yoluna gitmişlerdir. Mathieu, Zajac ise örgütsel bağlılıkla kırksekiz değişken arasında ilişki bulunduğunu söylemişler ancak bunlardan ancak bir kaçını test edebilmişlerdir. Bu çalışmada üçlü ayrıma gidilecek ve kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar incelenecektir (Tekin, 2002: 57).

#### **2.7.1. Kişisel Faktörler**

Çalışmanın bu kısmında önceki araştırmalarda örgütsel bağlılıkla ilgisi araştırılan kişisel faktörlere yer verilmiştir. Bu bağlamda yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve örgütte çalışma süresi ile örgütsel bağlılık ilişkisini araştıran çalışmalara değinilmiştir.

### 2.7.1.1. Yaş

Yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran araştırmacıların çalışmaları incelendiğinde bazı sonuçlar güçlü bir ilişkiye işaret ederken, bazı bulgularda da herhangi bir ilişkidен söz etmek anlamlı görünmemektedir. Mathieu ve Zajac yaş ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki saptamışlardır. Sommer ve diğerleri Koreli işçilerin örgütsel bağlılıklarının yaş ile artış gösterdiğini saptamıştır (Colbert, Kwon, 2000). Meyer ve arkadaşları da yaptıkları çalışmada yaşın örgütsel bağlılıkla pozitif korelasyon gösterdiğini saptamışlardır. Ek olarak Angle ve Perry ile Hrebiniak yaş arttıkça örgütsel bağlılığın arttığını savunmuşlardır. Buckho ise Rus işçiler üzerinde yaptıkları çalışmada yaş ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Cohen de çalışma grubunu iki alt gruba ayırmış ve genç grupta yaş ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Stevens, Beyer ve Trice; Morris ve Sherman; Hartman ve Bambacas; Gümüş, Hamarat ve Erdem; Wahn yaptıkları araştırmalarda yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiye rastlayamamışlardır. Bunun yanında bazı araştırmacılar da örgütsel bağlılığın farklı boyutları arasında değişen ilişkiler tespit etmişlerdir. Abdulla ve Shaw yaş ile duygusal bağlılık arasında güçlü bir ilişki bulurken devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlamamışlardır (Güçlü, 2006). Diğer taraftan Meyer ve arkadaşları (güçlü) devam bağlılığı ile yaş arasında güçlü bir ilişki bulmuşlardır. Yapılan başka bir araştırma da ise farklı iki örneklem grubunun birinde yaş ile örgütsel bağlılık arasında olumsuz bir ilişki tespit edilirken bir diğerinde olumlu bir ilişki bulunmuştur.

Yapılan araştırmaların işaret ettiği gibi yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ne yönde olduğu hakkında net bir şey söylemek mümkün değildir. Yaşın örgütsel bağlılıkla olumlu ilişkisinin olduğunu savunan araştırmalarda buna gerekçe olarak yaş arttıkça işgörenlerin seçeneklerinin azaldığı düşüncesinden hareketle bağlılıklarının arttığını göstermektedir (Tekin, 2002:60-61). Buna ek olarak yapılan başka bir çalışmada, kariyer imkânlarının hizmet süresi ile doğru orantılı olduğu, yaşlıların gençlere oranla iş değiştirmeyi riskli buldukları ve yaşlıların iş görürken tecrübelerine dayanarak kendilerine daha fazla güvenmelerinin iş tatminini arttırdığı yönünde açıklamalara yer verilmiştir (Gözen, 2007: 56).

### 2.7.1.2. Cinsiyet

Cinsiyetle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ele alan geçmiş çalışmalarda farklı sonuçlar rapor edilmiş ve bu iki değişken arasındaki ilişki açık bir şekilde ortaya koyulamamıştır (Al-Ajmi, 2006:839). Yapılan çalışmaların bazılarında cinsiyetin örgütsel bağlılığı etkilediği yönünde görüş birliğine varılırken, bunların kimisi kadınların, kimisi erkeklerin örgütsel bağlılık derecelerinin yüksek olduğunu ileri sürmektedir. Bunun tersine bazı çalışmalarda örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Güçlü, 2006: 60). Bununla birlikte bazı araştırmacılar örgütsel bağlılığın farklı boyutlarını incelemiş ve bunların bazılarının cinsiyetle anlamlı ilişki içinde olduğu, bazılarının ise olmadığını savunmuşlardır (Güçlü, 2006: 60). Örneğin Colbert ve Kwon 2000'deki çalışmalarında cinsiyetin örgütsel bağlılık ile anlamlı ilişki gösteren tek değişken olduğunu savunmuşlardır. Mathieu ve Zajac ise kadınların erkeklere göre bağlılığa daha fazla eğilim gösterdiklerini belirlemiştir.

Buna karşın Aven ve arkadaşları tutumsal bağlılık ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi araştırmışlar ve anlamlı bir ilişkiye rastlayamamışlardır. Ngo ve Tsang duygusal ve devam bağlılıkları ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi araştırmışlar ve anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Al-Ajmi de Kuvveyt'te yaptığı çalışmada bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişkiye rastlayamamıştır. Bruning ve Snyder çalışmalarında cinsiyetin örgütsel bağlılık için önemli bir etkileyici olmadığı sonucuna varmışlardır. Erkek ve kadınlar arasında cinsiyet farkından kaynaklı bağlılık derecelerini baz alan araştırmalarda iki tür yaklaşım vardır ve mevcut araştırmalarda çıkan farklı sonuçların sebeplerinden olarak bu yaklaşım farkı gösterilebilir. Bu yaklaşımların ilki olan "iş modeline" göre kadın ve erkek arasında örgütsel bağlılık açısından cinsiyet kaynaklı bir fark olmamakla beraber esas fark değişik işler yapılması ve değişik pozisyonlarda çalışılmasıdır. Erkekler genellikle kadınlardan daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretle çalıştıkları için örgüte daha fazla bağlanırlar (Tekin, 2002: 59).

İkinci yaklaşım ise "cinsiyet modelidir". Bu model kadınların ev ve aile ile ilgili sorumluluklarını kariyerleri ile çalıştıkları örgütün değer ve amaçlarından daha üstün gördükleri bu sebeple örgütsel bağlılık derecelerinin erkekler kadar yüksek olmadığını ifade etmektedir (Tekin, 2002: 59–60). Bunun yanında araştırmalarda

çıkan sonuçları farklı gerekçelerle açıklayan araştırmalar da vardır. Örneğin bir çalışmada kadınların iş değiştirmekten hoşlanmadıkları savunulurken, bir diğerinde kadın erkek ayrımcılığının kadınlardaki örgütsel bağlılık derecesini artırdığı ileri sürmüştür (Tekin, 2002: 60).

### **2.7.1.3. Eğitim Durumu**

Eğitim düzeyi ve örgütsel bağlılık ilişkisini ele alan araştırmaların birçoğunda bu iki değişken arasında olumsuz bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Güçlü, 2006, 67). Güçlü'nün çalışmasında yer verdiği 17 araştırmanın 14'ünde olumsuz ilişki çıkması bunu doğrular niteliktedir. Buncho ve arkadaşları eğitim ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Araştırmacılar olumsuz ilişkinin nedeni olarak iş görenlerin eğitim düzeyi yükseldikçe sahip oldukları seçeneklerin arttığına (farklı iş fırsatları v.s.) ve örgütün karşılayabileceğinden daha fazla beklentilerinin ortaya çıkıp geliştiğini göstermişlerdir (İnce ve Gül, 2005; Colbert ve Kwon, 2000). Bunun yanında Buchko ve arkadaşları örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyi arasında olumlu ilişki bulmuşlar ve olaya farklı açıdan yaklaşarak çalışmalarında buldukları olumlu ilişkiyi “ekonomik koşulların ve iş imkânlarının sınırlı olduğu ülkelerde eğitilmiş iş görenlerin örgütsel bağlılık derecelerinin yüksek olabilir” şeklinde değerlendirmişlerdir (Buncho vd., 1998).

### **2.7.1.4. Örgütte Çalışma Süresi**

Güçlü çalışmasında uzun süre aynı örgütte çalışmanın işgörenin örgütsel bağlılık seviyesini arttırdığı görüşüne yer vermiştir. İşgörenin hizmet süresi arttıkça örgüte yatırımın ve örgütten elde edilecek kazançların arttığı, bu sebeple ayrılma durumunda oluşabilecek kayıpları yaşamamak adına örgüte bağlılığın arttığı söylenebilir. Ayrıca Mathieu ve Zajac örgütte çalışılan sürenin artması ile örgütsel normların daha fazla içselleştirildiğini, örgüte psikolojik yakınlığın daha da arttığını ifade etmişlerdir (İnce, Gül, 2005: 66-67).

### **2.7.2. Örgütsel Faktörler**

Çalışmanın bu kısmında örgütsel bağlılık yazınında bahsedilen ve örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler olarak yönetim, ücret, örgüt büyüklüğü, örgüt

kültürü ve örgüt tipi, rol çatışması ve belirsizliği, örgütsel adalet ve örgütsel ödüller konuları incelenmiştir.

### **2.7.2.1. Yönetim**

İşgörenlerin yönetim kademelerinde buldukları yer işgörenin örgütsel bağlılığının etkileyen unsurlardan biridir. Güçlü'nün yapılan çalışmalara dayanarak yaptığı listede genel olarak üst kademe yöneticilerin örgütsel bağlılıklarının daha fazla olduğunu söylemek mümkündür (Güçlü,2006: 95–96). Buna gerekçe olarak yönetici grupların ast gruplara oranla örgütten yana olmaya ve onu desteklemeye daha arzulu olduklarını gösterilebilir. İşgörenin yönetim kademesinde lehine olan değişimler genellikle örgüte olan bağlılığı arttırırken, tersi durumlar daha az bağlılık göstermesine neden olacaktır (Tekin, 2002: 69).

Ayrıca yöneticilerin kullandığı yönetim tarzının işgörenlerin tutumları üzerine önemli bir etkisinin olduğu ve bununda işgörenlerin örgütsel bağlılık seviyelerini etkilediği belirtilmektedir (Güçlü, 2006: 97). Baskıcı yönetim tarzı izleyen, astların kararlara katılmasını teşvik etmeyen ve sıkı bir denetim uygulamayan yöneticiler çalışanlarda örgütsel bağlılık derecesi üzerinde olumsuz etki yaparken, arkadaşça ve katılımcı bir tarz izleyenler olumlu etki yapmaktadırlar (İnce, Gül, 2005: 74).

### **2.7.2.2. Ücret**

Örgüte bağlılığı etkileyen en belirgin unsurlardan birisi de ücret düzeyidir. Yapılan bir çalışmada ücret düzeyinin işi bırakmada en önemli etkenlerden birisi olduğu öne sürülmüştür. Ücret düzeyi yanında ücret dağılımındaki adalet, ücret politikası, ücret dağılımındaki adaleti algılama biçimleri örgütsel bağlılığı etkileyen diğer önemli unsurlardır (İnce, Gül, 2005: 73).

### **2.7.2.3. Örgüt Büyüklüğü**

Diğer değişkenlerde de olduğu gibi örgüt büyüklüğü ile örgütsel bağlılık arasında yapılan çalışmalarda da farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Sommer ve arkadaşları büyük örgütlerde çalışan kişilerin bağlılık düzeyinin düşük olduğunu bulmuşlar ve bunu büyük örgütte çalışan kişilerin katılım ve etkileşim potansiyellerinin düşük olmasına bağlamışlardır. Aksine Mathieu ve Zajac çalışmalarında örgüt büyüklüğü ve örgütsel bağlılık arasında ilişki bulamamışlardır. Gözen ise büyük örgütlerdeki

oturmuş sistematik yapıdan kaynaklanan avantajlardan dolayı örgütsel bağlılık derecesini yüksek olacağına işaret etmiştir. Ayrıca “büyük örgütlerde işgörenlere yapılan yatırım ve sunulan imkânlar fazla olacağı için işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının küçük örgütlerdekiğine göre daha yüksek olacağı iddia edilmektedir” (Güçlü, 2006:102).

#### **2.7.2.4. Örgüt Kültürü ve Örgüt Tipi**

Örgüt kültürü çalışanların öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü işlevi görererek örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örgüt kültürü çalışanlar arasında kimlik duygusunun gelişmesini sağlayarak ve örgütsel amaçlara katılımı teşvik ederek örgütsel bağlılığın oluşmasına veya kuvvetlenmesine destek olmaktadır. Erdem ise çalışmasında örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmış ve bazı örgüt tiplerinin örgütsel bağlılığı olumsuz bazılarınınsa olumlu yönde etkilediği sonucuna varmıştır. Bourantas ve Papalexandris kamu kuruluşlarında çalışan kişilerin örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olduğu sonucuna varmışlardır. Lyons ve arkadaşları çalışmalarında kamu, özel sektör ve yarı kamu olarak ele aldıkları üç tür sektör çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini karşılaştırmışlardır. Sonuç olarak özel sektör çalışanlarının diğer iki sektörde çalışanlara göre daha büyük örgütsel bağlılık gösterdiklerini bulmuşlardır (İnce, Gül, 2006: 76).

#### **2.7.2.5. Rol Çatışması ve Belirsizliği**

Rol çatışması en genel ifadeyle bir rolün beklentilerinin diğer rolün beklentilerinin karşılamaması durumunda ortaya çıkan roller arası çatışma şeklinde tanımlanmaktadır (Özen, Uzun, 2005). Rol çatışmasının işgörenlerde içsel çatışmayı ve iş ortamı gerilimini artırdığı, bunun yanı sıra işgörenlerin iş tatminini ve örgüte olan güvenlerini azalttığı sonucu elde edilmiştir. Çalışma ortamında yüksek rol çatışması işgörenlerde örgütsel bağlılığın oluşmasını engelleyen bir unsur olarak belirtilmiştir (Güçlü, 2006: 81). Aynı şekilde iş ile ilgili yükümlülüklerden bireyin yeterli bilgilendirilmemesi ve belirlenmiş görev beklentilerin anlaşılması durumunda ortaya çıkan rol belirsizliği de örgütsel bağlılık derecesinin oluşumunu engelleyen ve düşüren bir etkiye sahiptir. Rol belirsizliği sonucu birey işe yaramazlık

duygusuna kapılarak moralini düşürebilir ve işini bırakmaya niyet edebilir (Balaban, Balay, 2000: 61).

#### **2.7.2.6. Örgütsel Adalet**

Yönetimin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgili olan örgütsel adalet örgütsel bağlılık üzerinde etkili bir başka unsurdur. Örgütsel adalet kavramı dağıtımsal ve prosedürel olmak üzere iki açıdan ele alınmaktadır. Kaynakların dağıtımı ile ilgili olan dağıtımsal adalet ücret ve iş tatmini gibi iki kişisel çıktı sağlarken, karar alma sürecini ifade eden prosedürel adalet örgütsel bağlılık ve yöneticilerin adil görülmesi gibi iki önemli sonuca neden olmaktadır. Bu açıdan prosedürel bağlılık örgütsel bağlılık açısından daha fazla önem arz etmektedir (İnce, Gül, 2005: 76 ).

#### **2.7.2.7. Örgütsel Ödüller**

Ödüller başarılı performans sergileyen işgörene “teşekkür” mesajını iletmenin en iyi yoludur. İşgörene “sana değer veriyoruz”, “yaptığın işi takdir ediyoruz” mesajını vermektedir” (Gözen, 2007: 64). Bu açıdan örgütsel ödüller bağlılık üzerinde güçlü ve olumlu etkiler yapar. Kişi örgüt tarafından kendisine sunulan ödülleri yeterli ve adil olarak algılırsa örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık duymaktadır (İnce, Gül, 2005: 79).

#### **2.7.3. Örgüt Dışı Faktörler**

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden örgüt dışı faktörler olarak belirtilen alternatif iş imkânları ve profesyonellik ele alınmıştır.

##### **2.7.3.1. Alternatif İş İmkânları**

Bir kişinin işe başladıktan sonra bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı etken, yeni iş bulma olanaklarıdır. Özellikle işsizlik oranının yüksek olduğu ülkelerde bu etken daha fazla önem kazanmaktadır. Örgütsel bağlılık yazınında, yeni iş bulma olanaklarının az olmasının örgütsel bağlılığı artırdığı konusunda görüş birliği bulunmaktadır. Bununla birlikte Curry ve arkadaşları örgütsel bağlılık ve alternatif iş imkânları arasında negatif yönlü bir ilişki bulmuşlardır (İnce, Gül, 2005: 85).

### 2.7.3.2. Profesyonellik

Profesyonellik mesleğe bağlılıkla ilgili bir kavramdır ve bireyin mesleği ile özdeşleşmesini, mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesini ifade etmektedir. Profesyoneller için bağlılık zaman zaman çelişkili bir durum ortaya çıkarmaktadır. Profesyoneller için ya mesleğe bağlılık ya da örgütsel bağlılık önem kazanmaktadır. Profesyonellerin çalıştıkları örgütlerin mesleki gelişime destek oldukları zaman çalışanların mesleki bağımsızlıklarının olumsuz yönde etkilendiği, örgütsel bağlılıklarının ise olumlu yönde etkilendiği söylenebilir (İnce, Gül, 2005: 84).

### 2.8. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında yaşanan karışıklık, bu kavramın sınıflandırılmasında da ortaya çıkmaktadır. Çeşitli araştırmacılar, farklı kriterleri dikkate alarak farklı yaklaşımların ele alınabileceği sınıflandırmalar önermişlerdir. Örneğin; Huang bağlılıkla ilgili olarak geliştirilen teorileri dört farklı grupta sınıflandırmıştır (Huang, 2000:7–12). Bunlar; davranışsal, sosyolojik, moral ve tutumsal bağlılık türleridir. Bağlılıkla ilgili birbirinden değişik sınıflandırmalar yapmak mümkünse de literatürde özellikle üç sınıflandırma türü ön plana çıkmaktadır. Bu üç önemli sınıflandırma Şekil 2.3'te gösterilmiştir. 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 (Mowday vd., 1982: 24).





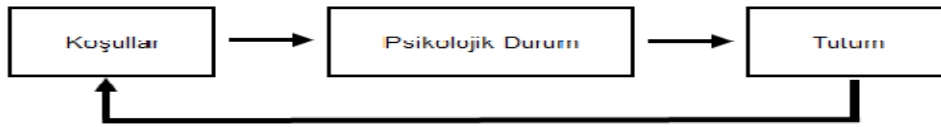
**Şekil-2.2:** Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

**Kaynak:**(Mowday vd., 1982: 24).

Şekil 2.3'te gösterildiği gibi; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılıklar şeklinde ortaya konulabilir.

### 2.8.1. Tutumsal Bağlılık

Tutum, en geniş anlamıyla, bir bireyin belirli bir objeye veya bir kimseye karşı zihinsel açıdan hazır oluş durumu veya belirli bir biçimde vaziyet alış halidir. Diğer bir ifadeyle bireylerin belirli objelere karşı, geçirdiği çeşitli deneyimler sonucu düzenli bir tavır alışları ve davranış biçimleridir ( Özkalp, Kırel, 1992: 93). Tutum kelime anlamı olarak, kişinin belirli insanlara, nesnelere, olaylara, faaliyetlere ya da belirli bir davranışa yönelik sürekli temayülleri göstermektedir (Ceylan,1998: 72). Tutumla ilgili tanımlar analiz edildiğinde tutumun bireye atfedilen bir eğilim olduğu yani tutumun doğrudan gözlenebilir bir özellik olmadığı ancak bireyin gözlenebilir davranışlarından yorumlanmak suretiyle o bireye atfedildiği görülmektedir. Ancak doğrudan gözlemlenemese de bireylerin tutumları onların sevgilerini, nefretlerini ve davranışlarını önemli ölçüde etkiler (Deniz, 2005:302). Bir çalışanın örgütle arasındaki ilişkiye yönelik tutumları, belli davranışlarda bulunmasına veya bu davranışlara eğilimli olmasına neden olacaktır. Tutumsal bağlılık sürecini şekil 2.4'teki gibi özetlemek mümkündür.



**Şekil 2.3:** Tutumsal Bağlılık Süreci

**Kaynak:**( Meyer ve Allen, 1991: 63).

2.4'te gösterildiği üzere bir bireyin örgütle kendi arasındaki bağa yönelik tutumları, onun belli davranışlarda bulunmasını veya bu davranışları sergilemeye eğilimli olmasını sağlayacaktır. Bu davranışlar örgütten ayrılıp ayrılmama, devamsız olup olmama ve örgüt yararına çaba gösterip göstermeme ile ilgili davranışlardan oluşmaktadır (Porter vd., 1974: 603-609; Mottaz, 1989: 214-228). Bağlılığın bu tür davranışsal sonuçları da bağlılığın kalıcılığını veya değişimini sağlayan koşullara etkide bulunacaktır. Tutumsal bağlılığın oluşumu şekil 2.4'teki gibi açıklanabilir. Tutumsal bağlılık, bireyin kimliğinin örgütle özdeşleşmesi ya da örgütün amaçları ile kişisel amaçların zamanla aynı doğrultuya yönelip bütünleşmeleri halinde ortaya çıkmaktadır (Varoğlu, 1993: 8). Tutumsal bağlılık bireyin belirli bir örgütle ve o örgütün hedef, değer ve amaçlarıyla kendi değer ve amaçlarını özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek amacıyla örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bu tür bir bağlılık, bireylerin bazı manevi ödül ve menfaatler karşılığı kendilerini örgüte bağladıkları bir alış veriş ilişkisidir (Mowday vd., 1979: 225). Genellikle bu tür bir bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesinin ve örgüte katılımının gücü olarak ifade edilmektedir (Porter vd., 1974: 604). Bu ifadenin üç önemli unsuru bulunmaktadır:

1. Örgütün amaç ve değerlerine duyulan güçlü bir inanç ve kabullenme,
2. Örgüt yararına daha fazla çaba sarf etmeye gönüllü olma ve
3. Örgüt üyeliğini sürdürme arzusu. Örgütle özdeşleşme, örgüt ile kişinin amaç ve değerlerinin zaman içerisinde uyuşması ve bütünleşmesi sürecidir.

Her tutumda bilişsel, duygusal ve davranışsal öge söz konusudur. Bilişsel öge, bireyin tutum konusunda sahip olduğu bilgilerin tümünü, duygusal öge ise, tutum konusundan bireyin hoşlanma-hoşlanmama derecesini gösterir. Davranışsal öge de, diğer İki ögenin etkisi ile bireyde belli yönde davranma eğilimini yaratır.

Bireyin işi de bir tutum konusu olduğuna göre, bireyin işine karşı birtakım tutumları vardır. Bu tür tutumları ikiye ayrılmaktadır (Baysal, Tekarslan, 1987:190):

1. Genelde işin birey için ifade ettiği anlam.
2. Bireyin yapmakta olduğu işine karşı tutumları

Literatürde tutumsal bağlılığın daha çok ölçülmesine yönelik olarak, duygusal bağlılık adı altında daraltıldığı görülmektedir. Duygusal bağlılık, çalışanın örgütüne duygusal yakınlık duyup onunla özdeşleşmesi olarak tanımlanmıştır (Allen, Meyer, 1990: 1-18). Tutumsal bağlılıkla ilgili geliştirilmiş bulunan çok sayıda farklı yaklaşım bulunmaktadır. Tutumsal bağlılık kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için bu yaklaşımların incelenmesi gerekmektedir.

Yapılmakta olan işe karşı tutumlar da gruplara ayrılmaktadır. Bu tutum grupları, işin değişik yönlerinin adlarını almaktadır. Yapılan araştırmalar işle ilgili beş tutum grubu ortaya çıkartmıştır: İşin içeriği, ücret, çalışma grubu, üst ile ilişkiler ve örgütsel ortam. Tutumsal bağlılık, bireyin kimliğinin örgütle özdeşleşmesi ya da örgütün amaçları ile kişisel amaçların zamanla aynı doğrultuda bütünleşmeleri halinde ortaya çıkan bağlılığı ifade eder (Varoğlu,1993:8) ve tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımlar beş grupta incelenir. Bunlar; Kanter yaklaşımı, Etzioni yaklaşımı, O'Reilly ve Chatman yaklaşımı, Penley ve Gould yaklaşımı ile Alien ve Meyer yaklaşımıdır.

#### **2.8.1.1. Kanter Yaklaşımı**

Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımlardan birisini geliştiren Kanter'e aittir. Kanter'e göre örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir. Bir sosyal sistem olarak örgütlerin belirli istek, ihtiyaç ve beklentileri bulunmaktadır. Çalışanlar da örgütlerinin bu beklentilerini, örgüte olumlu duygular besleyerek ve kendilerini örgütlerine adanarak gerçekleştirebilirler (Cengiz, 2001: 35). Kanter üç tür bağlılıktan söz etmektedir: Devama yönelik bağlılık, kenetlenme (uyum) bağlılığı ve kontrol bağlılığı.

Devama yönelik bağlılık, kişinin üyeliğini sürdürerek örgütte kalması ve örgütün sürekliliğine kendini adamasıdır. Diğer bir ifadeyle, “bir üyenin örgütün kalıcılığını sağlamaya kendini adaması” olarak tanımlanır ve “ayrılmanın

maliyetinin, kalmanın maliyetinden daha büyük olduğu” fikrine dayanmaktadır. Bağlılığın gerçekleşebilmesi için üye açısından ayrılmanın maliyetinin yüksek olması veya kendisinden ayrılmayı zorlaştıracak değerlerde kişisel fedakârlıklar ve yatırımların istenilmiş olması gerekmektedir. Üye, örgütten ayrılmanın bedelini örgütte kalmanın bedelinden yüksek bulursa, yani örgütte kalmayı karlı bulursa bağlılık gösterecektir (İnce, Gül, 2000: 15). Çünkü bireylerin örgüte girebilmek için ve örgüt üyesi olarak yaptıkları fedakârlık ve çabalar, örgütten ayrılmayı zorlaştırırken, kendi yaşamlarının sürdürülmesinde gereksinimlerini karşılayabilmek bakımından, örgütün sürekliliğinde kendilerini bir güç olarak görmektedirler (Çakır, 2001: 52).

Kenetlenme bağlılığını, önceki sosyal ilişkilerden feragat veya grubun kenetlenmesini kolaylaştırıcı simge, sembol ve törenlere katılım gibi vasıtalar aracılığıyla bir örgütteki sosyal ilişkilere bağlanma olarak tanımlamaktadır. Örgütler, kenetlenme bağlılığını gerçekleştirmek için örgüt kültürünün içerdiği unsurlar aracılığıyla artırır. Bunlar; temel değerler, liderler ve kahramanlar, törenler ve simgeler, öykü, efsane ve mitlerdir. Temel değerler, örgüt içinde gözle görülmeyen ancak çalışanların düşünce, duygu, davranış ve algılarını şekillendiren varsayımlardır ve bağlı kalınması gereken asgari müşterekler temel değerlerle ortaya konmaktadır (Kozlu, 1986: 64). Liderlerin davranışları, çalışanlara sağladığı motivasyon, firmayı temsil etme ve daha bir çok yönden örgüt kültürüne katkı yapmaktadır. Liderler ve kahramanlar, çok uzun süre bir doğrultunun temsilcisi ve nelerin yapılabileceğinin göstergesidirler (Davis,1994:149–150). Törenler ve simgeler, o örgütün hediyelerini, rozetlerini, flamalarını, kıyafetlerini, selamlaşmalarını, yemeklerini ve buralardaki davranış ve araçları içerir ( Stephan, 1986:443). Her örgütün ders alacağı ve örgüt içerisinde anlatılan öyküleri ve gerçek veya gerçeğe yakın, örgütü kenetleyen efsaneler örgüt kültürünün birer unsurudurlar. Bütün bu yöntemlerle grup üyelerinin birbirlerine sınıksız sarılmaları kenetlenme bağlılığını artıracaktır.

“Grup ve örgüt üyelerinin, liderin kurallarını devam ettirmesi” şeklinde tanımlanan kontrol bağlılığı, üyenin örgütün norm, amaç ve değerlerinin olumlu davranışlar için önemli bir rehber olduğuna inanması halinde ortaya çıkmaktadır. Bu bağlılıkta kişi, örgütün kendisinden beklediği davranışları ve uyulmasını istediği kuralları ahlaki açıdan doğru bulmaktadır. Çünkü bunlar kendi ahlak normları ve

değerleriyle büyük bir uyum göstermektedir. Bu nedenle, örgütün isteklerine ve beklentilerine uygun davranışlar sergilemekte ve otoriteye itaat etmektedir (İnce, Gül, 2000: 16).

Kanter'in geliştirdiği bu üç bağlılık türünün birbirinden farklı sonuçları bulunmaktadır. Devama yönelik bağlılığın hâkim olduğu örgütlerde üyelerin örgütte kalma ihtimalleri daha yüksektir. Kenetlenme bağlılığının yüksek olduğu örgütlerde ise örgütün dışarıdan gelebilecek tehdit ve tehlikelere karşı kendisini savunma gücü daha yüksek olmaktadır. Son olarak kontrol bağlılığının bulunduğu örgütlerde üyeler kendi değer ve normlarıyla örgütün değer ve normlarını uyum içerisinde bulmaktadır. Bağlılık türlerinin böyle farklı sonuçları bulunmasına rağmen Kanter, bu üç bağlılık türünün birbiriyle ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Örgütler üyelerinin bağlılıklarını sağlamak için her üç yaklaşımı bir arada kullanmaları gerekmektedir (Varoğlu, 1993: 7; Sökmen, 2000: 36; İlsev, 1997: 10-11).

#### **2.8.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı**

Etzioni, örgütün üyeler üzerindeki güç veya yetkilerinin, üyenin örgüte yaklaşmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Ona göre örgütün çalışanlar üzerindeki otoritesi ve gücü çalışanlarda örgütsel bağlılığın temel nedenidir (Çakır, 2001: 51). Örgütsel bağlılığı, üyelerin örgüte yaklaşmaları açısından üçe ayırmaktadır. Bunlar; ahlaki açıdan yaklaşma, çıkarı dayalı yaklaşma ve yabancılaştırıcı yaklaşımdır (Balay, 2000: 15). Ahlaki açıdan yaklaşma örgütün amaç ve değerlerinin içselleştirilmesine ve yetkiyle özdeşleşmeye dayalı olarak ortaya çıkan ve örgüte pozitif bir yönelişi ifade eden bağlılıktır (Varoğlu, 1993: 54). Çıkara dayalı yaklaşımda ise bireyler bağlılık düzeylerini güdülerini karşılayacak şekilde ayarlamaktadırlar. Yabancılaştırıcı yaklaşımda, örgüte olumsuz bir yönelişi ifade etmektedir. Ayrıca yabancılaştırıcı bağlılıkta kişi, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen üye olarak kalmaya zorlanmaktadır (Balay, 2000: 16).

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 (Çakır, 2001: 51).

Etzioni kişileri örgütsel normlara ve beklentilere uygun tutum ve davranışlar sergilemeye sevk eden unsur olarak “gücü” görmektedir. Güç başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Başka bir ifadeyle güç, bir kimsenin başkalarını, kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir. Dolayısıyla güç, kişilerarası ilişkileri ifade eder. Sosyal hayatın bütün yönlerini kaplamış bulunan güç, ortak hedeflerin başarılabilmesi için bireysel faaliyetlerin uyumu ve koordinasyonu açısından gerekli kaynak niteliğindedir. Aynı zamanda güç, hem sosyal organizasyonların realizasyonunda bireysel ve grupsal tercihlerin dönüşümünün gerçekleştirilmesine, hem de bireylerin ve grupların insan ilişkilerindeki kabiliyetlerine önemli bir dayanaktır. Gücün bu anlamdaki önemli özelliklerinden birisi de, tutum, davranış ve motivasyon gibi süreçlere destek vermesidir (Zanden, 1993:233).

Etzioni üç tür gücün varlığını ortaya koymaktadır. Bu güç türleri; cezalandırma gücü, ödüllendirici güç ve sembolik güçtür. Ancak gücün kaynakları konusunda başka sınıflandırmalar da yapılmıştır. Etzioni'nin varlığını ortaya koyduğu güç türlerini de içeren daha geniş bir sınıflandırma French ve Raven tarafından yapılmıştır. Bu sınıflamaya göre kişileri örgütsel normlara ve beklentilere uygun tutum ve davranışlar sergilemeye sevk eden gücün beş önemli kaynağı vardır (Koçel, 1993:411–412):

**1. Zorlayıcı güç:** Zorlayıcı güç korkuya dayanmaktadır. Grup üyelerini korkutan herşey bir güç kaynağıdır. Bu kaynak fiziki güç kullanımından, silah (veya başka araç) kullanmaya ve organizasyonlarda yöneticilerin işe son verme rütbe tenzili gibi cezalandırmaya ilişkin davranışlarına kadar değişmektedir. Yöneticinin gerçekten cezalandırma imkânına sahip olması kadar, personelin onu bu şekilde algılaması da önemlidir. Ceza vermek bir zorlayıcı güç kaynağıdır.

**2. Yasal güç:** Bu güç kaynağı, izleyicilerin önderin veya yöneticinin kendi davranışlarını etkileme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleri ile ilgilidir. Yasal güç esasında otoriteyi ifade etmektedir. Dolayısıyla eğer organizasyondaki belirli kademelerin belirli otoritesi olduğu kabul ediliyorsa (izleyiciler tarafından), o kademelerde bulunan yöneticilerin astlardan belirli isteklerde bulunma hakkı kabul ediliyor demektir. Burada, astların, üst kademelerden gelen isteklere uymaya kendilerini mecbur hissetmeleri söz konusudur. Bu mecbur hissetmenin çeşitli

nedenleri olabilir. Bir toplumdaki kültürel değerler bunu etkileyebilir (yaşlıların sözünün dinlenmesi), belirli bir organizasyona katılma bu organizasyonun ilke ve yöntemlerini benimsemekle sonuçlanabilir veya yasal yetkisi olduğu varsayılan kişi belirli bir grubu temsilen seçimle gelmiş olabilir. Bu gibi nedenlerle, kişiler belirli bir kademe, mevki veya kişiden gelen isteklere uyacaklar ve uymaları gerektiğini düşüneceklerdir.

**3. Ödüllendirme Gücü:** Eğer yönetici veya önder başkalarını ödüllendirebiliyorsa, ödüllendirme kaynaklarına sahipse, bunu bir güç aracı olarak kullanabilir. Ödüllendirme, motivasyon konusunda ayrıntılı olarak açıkladığımız gibi, çeşitli şekillerde olabilir. Ücret artışı sağlama, terfi ettirme, daha fazla sorumluluk verme, daha iyi iş verme, statüyü değiştirme, övme vs. gibi ödüllerin hepsi bir güç kaynağıdır. Eğer yönetici bunları dağıtabiliyorsa, grup üyelerini etkilemek için önemli bir kaynağa sahip demektir.

**4. Benzeşim Gücü ve Karizmatik Güç:** Bu güç kaynağı doğrudan yönetici veya önderin kişiliği ile ilgidir. Önderin kişiliğinin izleyicilere ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelidir. Bu da daha çok önderin kişisel özellikleri ve davranışları ile ilgilidir. Bilindiği üzere karizma çekiciliği ifade etmektedir. Grup içinde bazı kişiler, kendi kişilik özellikleri nedeni ile diğer kişiler üzerinde bir nevi çekici etki yapabilecektir. Dolayısıyla grup üyelerini etkileme imkânına kavuşacaktır. Yönetici veya önderin astlar için çekici olması, astları öndere benzetmeye itecektir. Bu da onları, önder tarafından daha kolayla etkilenir hale getirecektir.

**5. Uzmanlık Gücü:** Bu güç kaynağı önder veya yöneticinin sahip olduğu bilgi ve tecrübe ile ilgilidir. Burada da yine astların (izleyicilerin) algısı önemlidir. Eğer bir yönetici bilgili veya tecrübeli olarak algılanıyorsa, o yönetici astlarını kolaylıkla etkileyebilecektir. Organizasyonlarda kurmay personel bu tür güce bir örnektir. Uzmanlık gücü yüksek bir kurmay personel emir-komuta personelini daha kolaylıkla etkileyecektir. Ayrıca bir amirin astlarının sorunlarını çözebilmesi, onlar için bir bilgi kaynağı olması, astlarını etkileme imkânını arttıracaktır. Yöneticilere güç sağlayan kaynaklarla ilgili yukarıdaki sınıflamaya ek olarak başka sınıflamalar da geliştirilmiştir. Örneğin Carzo ve Yanouzas'a göre başlıca güç kaynakları şunlardır (Koçel,1993:412-413):

**1. Politik manevralar veya örgütte politika yapmak:** Organizasyon üyeleri organizasyon içinde çeşitli koalisyonlar kurarak, gruplar oluşturarak ve otoritesi olan mevkilere gelmeye çalışarak güçlerini artırabilirler.

**2. Örgütsel kaynaklar:** Kişinin işgal ettiği kademeye bağlı olan formal yetkiye ek olarak kişinin örgüt içindeki yeri, karar merkezlerine yakınlığı bilgi ve haber akış (information) sistemine yakınlığı, yaptığı işin önemi vs. gibi hususlar ayrı ayrı önemli bir güç kaynağı olabilirler.

**3. Kişisel kaynaklar:** Bu grup esas itibariyle yukarıda sözü edilen uzmanlık gücü ve benzeşim gücü ile ilgilidir.

**4. Grup kaynakları:** Belirli gruplara üye olma, hattâ önemli (güçlü) kişilerle dost olma kişiye başkalarını etkileme imkânı, yani güç sağlayabilir.

Yöneticiler bu çeşitli kaynaklardan elde ettikleri güç ile örgütteki personelin (astlarının, meslektaşlarının ve üstlerinin) davranışlarını etkilemeye çalışacaklardır. Organizasyonların esas itibariyle politik bir yapı olmasının önemli bir sonucu organizasyon mensuplarının güç kazanmak ve sahip oldukları gücü daha da arttırmak için çeşitli şekillerde gayret göstermeleridir. Bu durum, güç mücadeleleri, örgüt içi politika yapmak ve politik manevralar gibi, yönetim kitaplarında pek ele alınmayan konuların önemini arttırmaktadır. Güç, sosyal düzenlemelerde yer almaya başladığından itibaren, yeni bir şekil almış, anlam kazanmış ve bir model haline gelerek kurumsallaşmıştır. Böylece güç, sosyal grupların ve kurumların oluşmasına ve hayatlarını devam ettirmelerine katkı sağlamıştır (Zanden,1993: 234).

### 2.8.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı, kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanması şeklinde ele almışlardır. Bu iki araştırmacıya göre örgütsel bağlılığın üç boyutu bulunmaktadır (İnce, Gül, 2005: 16):

**1. Uyum:** Sosyal etki sonucu meydana gelen uyum davranışı, kişilerin benzerliğini ve dolayısıyla sosyal davranış düzenliliğini yaratır. Sosyal davranışın düzenli olması sonucu da, bireyler başkalarının davranışını önceden tahmin edebilirler ve kendi davranışlarını ona göre ayarlayabilirler. Bu şekilde ele alındığında, uyum davranışının örgütler için zorunlu olduğu ortadadır. Uyum davranışı öğrenme sonucu ortaya çıkabileceği gibi, diğer insanların davranışlarına



güvenip, bu davranışın gerçeği yansıttığına inanarak rehber edinmesi sonucu da oluşabilir (Kağıtçıbaşı, 1998: 52-53). Uyum, bir standardın veya normun var olduğuna ve belli davranışların bunlara göre değerlendirildiğine işaret eder. Bir kişinin yalnızca bir davranışıyla ilgili standarda ya da norma göre uyum davranışı gösterdiği söylenebilir. Üstelik uyum, yalnızca söz konusu davranışta bulunan kişi bu norma sahip olan bir organizasyona katıldığında anlam ifade etmektedir (Şerif, 1996:242).

Başarılı bir ilişkide hem organizasyon hem de birey birbirlerinin isteklerini yerine getirirler. Böyle bir tutum organizasyon içinde yeni bir dengenin oluşmasına yol açar. Bu durumda en çok etkilenmiş olan yeni üye midir, yoksa organizasyon mudur? Yeni üyenin organizasyon yönünden gücü en önemli etkidir. Yeni üye ne derece güçlü ise ve bu gücünü ne derece kuvvetle uyguluyorsa, organizasyon o derece değişiklik yapmak ve uyum sağlamak zorunda kalabilir. Üye ne derece güçsüz ve gücünü uygulama oranı ne derece düşük ise, organizasyonun isteklerine o derece uymak zorunda kalacağı kabul edilir. Ancak Örgütsel ve bireysel uyum sadece yeni üyelerin organizasyonlara katılmasıyla ortaya çıkan bir konu değildir. Bireylerin veya grupların sahip olduğu güç oranında bir değişiklik ortaya çıktığında, örgütsel veya bireysel uyum söz konusu olabilir (Baykal:2001: 27). Bu uyumu etkileyen faktörlerin başında; grubun büyüklüğü, uzmanlık derecesi ve söz birliği, mevkii ve saygınlık, azınlık etkisi, ters düşme korkusu, bireyin kişilik özellikleri ve Hawthorne etkisi gelmektedir (Kağıtçıbaşı, 1998: 62-67; Barlı, 2007: 49-59)

**1. Özdeşleşme:** Örgütsel bağlılığın ikinci boyutu, üyenin örgütün bir parçası olarak kalma isteğine dayanır. Üye diğerleriyle yakın ilişkiler içine girmektedir. Böylece bireyler, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek ve tatmin sağlamak için diğer üye ve gruplarla ilişkilendirdiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir. Birey örgütün amaçlarını, değerlerini ve bu süreçte birey, birisinin ya da bir grubun fikrine, ona benzeyebilmek için uyar. Özdeşleşme sonucu meydana gelen uyum davranışının temelinde, uyulanın cazibesi ve değeri vardır. Uyulanın, uyanın gözündeki değeri devam ettikçe uyum davranışı da devam eder. Bu değer kaybolursa, uyma davranışı da ortadan kalkacaktır (Kağıtçıbaşı, 1998: 69).

**2. İçselleştirme:** Uyum davranışını ortaya çıkaran bir mekanizma olarak bilinen içselleştirme kişisel ve örgütsel değerler arasındaki benzeşmeye

dayanmaktadır. Bu süreçte uyma davranışı gerçek bir tutum değişmesini yansıtabileceği gibi sadece bireyin grubun düşüncelerini kabul etmiş gibi görünmesinin bir sonucu da olabilir (Aydın, 1989:285). Kişi bir kurala ya da görüşe onun gerçekten doğru olduğuna inandığı için uymaktadır. Burada içselleştirilen düşüncenin sahibi konumundaki bireyin fikri, uyan için inanılan bir fikirdir (Kağıtçıbaşı, 1998: 70).

Bu şekilde örgütsel bağlılığın gelişimini anlamak, mezheplerden örgütlere kadar farklı kuruluşların üyeleri arasında bağlılığı nasıl oluşturduklarını da anlamamıza yardımcı olmaktadır. Hatta bu kuruluşlar, üyeleri arasında sergilenen bağlılığa göre bile sınıflandırılabilir. Örneğin mezhep ve dini örgütler, değerlerini içselleştiren ve bunları daha ileriye gitmek için yaymalarına izin verilecek kadar güvenilen bireylere sahiptir. Klasik yönetim anlayışındaki firmalarda çalışanlar, sadece emirlere itaat etmekte ancak kendi kişisel çıkarları dışında örgüte bağlılık göstermemektedir. Örgüte gösterdikleri bağlılık, vermiş oldukları emeğin adil bir karşılığı olan para ya da statünün ötesine gitmemektedir. Japon firmaları, Teori Z kültürünü benimsemiş firmalar ve güçlü kültürlere sahip firmalar ise, örgüt kimliği ile bütünleşen ve o kimlikle tanınan üyelere sahiptir. Çalışanlar firmayla bütünleşmiştir, çünkü firma kendilerine ihtiyaç duyulduğunu hissettirmekte ve kendileri için de önemli olan değerleri desteklemektedir. Sony'nin Başkanı Morita, örgütsel bağlılık konusundaki görüşlerini şöyle dile getirmektedir (Vural, 2005: 72–74): “En iyi Japon şirketlerinin başarılarının arkasında gizli bir formül ya da öge yoktur. Hiçbir teori, plan ya da devlet politikası bir işi başarıya götürmez; bunu ancak insanlar gerçekleştirebilir. Bir Japon yöneticinin en önemli görevi, elemanlarıyla sağlıklı ilişkiler geliştirmek, şirkette aile bağlarına benzer bağlar kurmak, yönetici ile astların aynı kaderi paylaştığını hissettirmektir. Japonya’da başarılı olan şirketler, Amerikalıların işçi, yönetim ve hisse sahipleri dedikleri bütün elemanlar arasında bir kader birliği kurabilmiş olanlardır. Bu basit yönetim sisteminin dünyanın hiçbir yerinde uygulandığını görmedim, ama sistemin yürüdüğünü biz Japonlar yeterince kanıtladık. Geleneklere aşırı bağlı ya da ürkek oldukları için başkaları aynı sistemi uygulayamazlar. İnsanlara verilen önem gerçek ve bazen de çok açık olmalıdır ve bu da hayli riskli bir iştir. Ama uzun vadede (ve bu noktayı önemle vurgulamak isterim) ne kadar iyi, başarılı, zeki ya da usta olursanız

olun, işinizin geleceği çalıştığımız insanların elindedir. Belki kulağa dramatik gelecek ama işinizin kaderi işe aldığınız en genç elemana bağlıdır.”

#### 2.8.1.4. Penley ve Gould Yaklaşımı

Penley ve Gould’un yaklaşımı Etzioni’nin örgüte katılım modeline dayanmaktadır. Etzioni geliştirdiği modelde örgütlerde bulunan uyum sistemlerini ve kişilerin bu sistemlere yönelme şekillerini ele almıştır. Penley ve Gould, Etzioni’nin ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı katılım veya bağlılık modelinin örgütsel bağlılığı açıklamak bakımından oldukça uygun olduğunu, ancak bu modelin bazı nedenlerle literatürde yeteri kadar ilgi görmediğini belirtmişlerdir (Penley, Gould, 1988: 45). Nedenlerin başında modelin karmaşık olması gelmektedir. Zira modelde ahlaki ve yabancılaştırıcı olmak üzere iki adet duygusal içerikli bağlılık mevcuttur. Ancak bunların birbirinden tamamen bağımsız mı yoksa birbirine zıt kavramlar mı olduğu yeterince açık değildir. Eğer bunlar birbirinin zıddı anlamında kullanılmışlarsa yabancılaştırıcı bağlılık ahlaki bağlılığın olumsuz olacağından, yabancılaştırıcı kavramına gerek olmayacaktır. Penley ve Gould bu iki bağlılık kavramını birbirinden bağımsız olarak ele almışlardır (Penley, Gould, 1988: 45). Bu tür kullanımda ahlaki bağlılığın zıddı yabancılaştırıcı bağlılık değil, ahlaki bağlılığın olmamasıdır.

Etzioni’nin bağlılık modelinin yeterince ilgi görmemesinin bir başka nedeni ise, modelin makro özelliğidir (İlsev, 1997: 19). Etzioni Kanter’in aksine örgütlerde tek bir uyum sisteminin ve bu sisteme uygun düşen bağlılık türünün geçerli olabileceğini belirtmektedir. Oysa örgütlerde farklı uyum sistemleri ve bağlılık türlerini bir arada görmek mümkündür. Penley ve Gould bu noktada örgütlerde birden fazla uyum sisteminin ve bağlılık türünün bir arada görülebileceğini ileri sürmektedirler (Penley, Gould, 1988: 45–46). Penley ve Gould da Etzioni’nin modelini temel alarak örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu belirtmektedirler. Bunlar; ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır.

**1.Ahlaki Bağlılık:** Örgütsel amaçları kabullenme ve onlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde kişi, kendisini örgüte vakfette, örgütün başarısı veya başarısızlığından kendisini sorumlu tutmaktadır.

**2.Çıkarıcı Bağlılık:** Alış-veriş temeline dayanmaktadır. Çalışanların ortaya koydukları katkılar karşılığında ödül ve teşvikler beklmelerini esas almaktadır. Örgüt belirli amaçlara ulaşmak için bir araç olarak görülür.

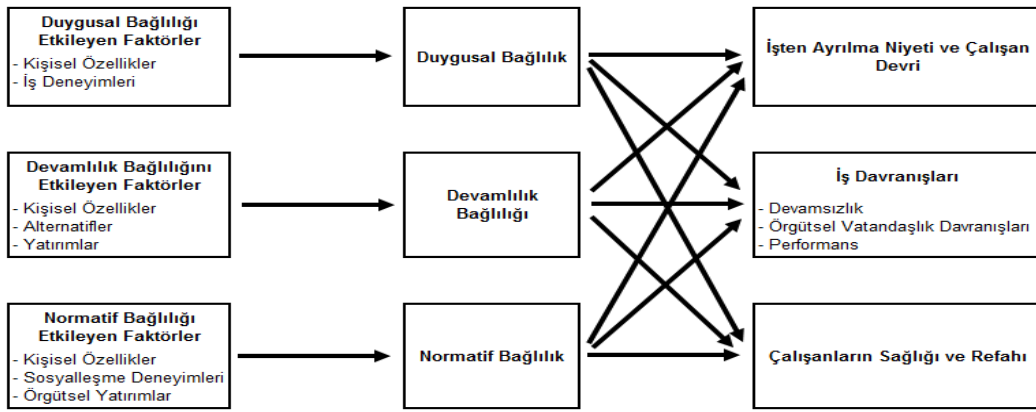
**3.Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Kişinin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün bulunmadığı veya alternatif iş imkânlarının bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanmaktadır. Dolayısıyla örgütüne karşı yabancılaştırıcı bir bağlılık hissi ile bağlı olan bir birey, örgüt tarafından sunulan ödül ve cezaların performansı ile orantılı olarak değil, rasgele verildiğini düşünmektedir. Bütün bu duygular kişide, örgütte kapana kısıldığı hissini yerleşmesine sebep olmaktadır (Penley, Gould,1988: 46–47).

Penley ve Gould'un bağlılık yaklaşımları, Etzioni'nin çalışmasındaki eksikleri kendisine bazalmıştır. Bu nedenle Etzioni'nin çalışmasının tersine üç bağlılık türünün örgütlerde bir arada bulunabileceğini iddia etmektedirler. Literatürde genellikle, örgütün bir araç olarak kabul edildiği örgütsel bağlılık türü ile duygusal bağlılık türünün birbirinden bağımsız ele alındığını ve ikisinin bir arada gerçekleşmeyeceği kabul edilmektedir. Penley ve Gould bu iki bağlılık türünün bir arada ortaya çıkabileceğini savunmaktadırlar (Penley, Gould, 1988: 52). Öte yandan Penley ve Gould örgütsel bağlılık türlerinin farklı değişkenlerle farklı ilişkileri olduğunu belirtmektedirler. Örneğin ahlaki bağlılık üyeliğin devamının sağlanması ile ilgilidir. İşine aşırı düşkün olmak, mesai saatlerinin dışında veya hafta sonu tatillerinde de çalışmak ya da eve iş taşımak gibi davranışları içermektedir (Gould, Penley, 1984: 245).

Çıkarıcı bağlılık, bir alış-veriş ilişkisi içerdiğinden bu bağlılık türü kendini sevdirmeye taktikleri ile ilgilidir. Burada kendini sunma, üstlerine daha fazla sorumluluk üstlenme taleplerini iletme, kısacası kendini mümkün olan en iyi şekilde göstermesidir. Sevdirmeye taktikleri, kişinin verilen yükümlülükleri en iyi bir şekilde yerine getirmesi, üstlerinin katkı ve başarılarının farkına varmalarını sağlayacak davranışlar sergilemesi gibi yolları içermektedir. Yabancılaştırıcı bağlılıkta ise kişi, kariyeri üzerinde kontrolü olmadığını düşündüğünden, bu bağlılık türü daha çok iş ve kariyerle ilgili sonuçlar üzerinde kontrol eksikliği duygusu ile ilgilidir (Penley, Gould, 1984:247).

### 2.8.1.5. Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Meyer ve Allen tarafından geliştirilen çok boyutlu örgütsel bağlılık araştırmacılar tarafından kabul görmüş ve örgütsel bağlılık çalışmalarında sıklıkla kullanılan bir model olarak bilinmektedir (Çekmecelioğlu, 2006: 155). Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı, “çalışanların örgüt ile ilişkisi ile şekillenen ve onların örgütün sürekli bir üyesi olması kararını almalarını sağlayan davranış” olarak nitelendirmişler; devam, duygusal ve normatif bağlılık olarak üç kısma ayırarak incelemişlerdir (Sabuncuoğlu, 2007: 622). Şekil 2.5'te bu üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli gösterilmiştir.



Şekil 2.4:Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: (İnce, Gül,2005: 39)

Şekil 2.5'te bu üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli olan devam, duygusal ve normatif bağlılık olarak üç kısma ayırarak gösterilmiştir. Örgüte bağlılığı oluşturan unsurlar aşağıdaki şekilde açıklanabilecektir (Balay, 2000; Wasti,2000: 201–202):

**1.Duygusal Bağlılık:** İşgörenlerin örgütlerinin değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda hissettikleri bağlılıktır. Bu durumda işgören, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Bu durum, işgörenin örgüte bağlılığının en iyi şeklidir. Aslında bu kişiler, her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık işgörenlerdir. Böyle işgörenler, işe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdırlar.

**2.Devamlılık Bağlılığı:** İşgörenlerin, örgütlerine yaptıkları yatırımların sonucunda gelişen bağlılıktır. Bu durumda işgören, örgüte fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını, yatırım yaptığını ve bunun sonucu olarak da örgütte kalmasının bir

zorunluluk olduğunu düşünmektedir. Örgüte devamlı bağlılık duyan bir kişi, örgütten ayrılması halinde daha az seçeneği olacağı fikrine sahiptir. Bu kişilerden bazıları, başka iş bulamadıklarından dolayı örgütte kalırlar. Bazılarının ise işi sevmekten çok sağlık, aile meseleleri ya da emekliliğe yakın olma durumları gibi zorlayıcı sebepleri vardır. Kötü iş alışkanlıkları yanında olumsuz tavır sergilerler ve yöneticiler için bir sorun kaynağı oluştururlar.

**3. Normatif Bağlılık:** Kişinin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermenin doğru olduğunu hissetmesi olup, örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasından etkilenmemektedir. Kişiler, bir minnettarlık duygusu sonucu örgütte kalırlar. Bunun sebebi, işverenlerin onları gerçekten çok ihtiyaçları olduğu bir zamanda işe alması ya da işverenleriyle kalmalarının en doğru şey olacağı yolunda değer yargılarına sahip olmalarıdır. Böyle kişiler, örgütün kendilerine iyi davrandığını ve bundan dolayı da kendilerinin örgütte bir süre çalışmalarının örgüte karşı borçları olduğu kanısındadırlar.

Yöneticiler, örgüte bağlılığı oluşturan bu üç unsurun bir şekilde benzerlik gösterdiğini düşünseler de araştırmalar her birinin farklı özelliklere sahip olduğunu kanıtlamıştır. Shore'un 1995 yılında yaptığı bir çalışmaya göre yöneticiler, 'etkili bağlılığı' istenen bir durum olarak algıarken 'devamlı bağlılığa' karşı olumsuz tavır sergilemektedirler. Örgüte bağlılığın yukarıda belirtilen çok boyutlu bir yapısı olduğuna karşın artan ortak bir inancın olmasına ve kavramlardaki farklılıklara karşın araştırmaların çoğu 'etkili bağlılık' üzerine yapılmıştır. Bunun sebebi, çalışanların örgüte etkili bağlılığı ile yüksek verim göstermeleri arasında çok güçlü ve istikrarlı bir ilişki olmasıdır. 'Etkili bağlılık' üzerine daha çok çalışma yapılmasının bir diğer sebebi de normlardan çok davranışların ve malî fayda hesaplarının sosyal davranışın ana belirleyicileri olarak kabul edildiğinin görülmesidir. Gerçekten de 'normatif bağlılık' üç unsurlu bu modelin başlangıcından bu yana şaşırtıcı şekilde çok az araştırmacının ilgisini çekebilmiştir. Ailen ve Meyer, 1997 yılında güçlü sosyal bağların ve zorunlulukların vurgulandığı işbirlikçi bağlamlarda normatif bağlılığın daha iyi bir gösterge olabileceğini belirtmişlerdir. Hazırlanmış ve daha sonra da geliştirilmiş olan ölçek sorulan üç basamağa göre şu şekilde gruplandırılır (Çetin,2004: 94–95):

**Duygusal bağıllık tutumunu belirlemeye ilişkin bazı maddeler:**

1. Bu örgütte kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.
2. Bu örgütte duygusal yönden kendimi bağlanmış hissediyorum.
3. Bu örgütte çalışıyor olmanın, benim için, mesleki açıdan önemi büyüktür.
4. Bu örgütte doğru yerde olduğumu hissediyorum.
5. Bu örgüt benim sadakatimi hak etmiyor.
6. Bu örgütte çalıştığımı başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.
7. Emekli oluncaya kadar bu örgütte çalışmaktan çok mutlu olurum.

**Devam etme isteği tutumunu belirlemeye ilişkin bazı maddeler:**

1. Şu ana kadar bu örgüt için bu kadar uğraş vermemiş olsaydım farklı bir yerde olmayı düşünebilirdim.
2. Ayrılmak istesem bile şu anda bu örgütten ayrılmak bana çok zor gelir.
3. Bu örgütten ayrılmaya karar verirsem hayatımın büyük bir kısmı etkilenir.
4. Şu anda bu örgütten ayrılmam benim için pahalıya mal olur.
5. Bu örgütte kalmak benim için bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir.

**Zorunluluk hissi tutumunu belirlemeye ilişkin bazı maddeler:**

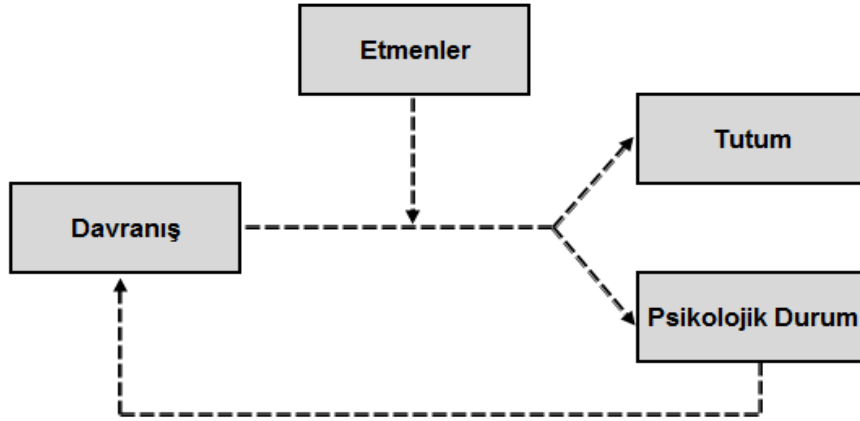
1. Bu örgütte kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.
2. Yararıma olacak olsa da şu anda bu üniversiteden ayrılmayı düşünmüyorum.
3. Bu örgütü şu anda bırakırsam suçluluk hissederim.
4. Yetiştirilme tarzım çalıştığım kuruma sadık olmayı gerektirir.

Sonuçta her bağıllık türü, bireyi bir şekilde örgüte bağlamaktadır. Özellikle yoğun duygusal bağıllığı olan işgörenler istedikleri için, güçlü normatif bağıllığa sahip olan işgörenler zorunlu oldukları için, daimi bağıllığı güçlü olan işgörenler ise ihtiyaç duydukları için işlerinde kalırlar. Nedenleri farklı olduğundan her bağıllığın farklı etkisi ve sonucu ortaya çıkmaktadır (Çetin, 2004: 91–92). Örgütsel bağıllığın sınıflandırmaları incelendiğinde farklı birtakım adlandırmalarla karşı karşıya

kalmaktayız. Ancak bu adlandırmaların, bireylerin kendilerini örgüte adama ve onunla bütünleşme derecelerini yansıttığı anlaşılmaktadır.

### 2.8.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel davranış araştırmacılarının “tutumsal bağlılık” kavramına karşılık, sosyal psikologlar “davranışsal bağlılık” kavramını kullanmışlardır. Bu kavramı, bağlılığın dışı vurumu olarak ele almak mümkündür. Davranışsal bağlılık, kişilerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgilidir (İnce, Gül, 2005: 48). Davranışsal bağlılık süreci Şekil 2.5’te gösterilmiştir.



Şekil 2.5 Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

**Kaynak:** (Meyer ve Allen, 199: 63).

Davranışsal bağlılık süreci Şekil 2.5’te özetlenmiştir. Buna göre, birey bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra da sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe de, söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını arttırmaktadır (Meyer, Allen, 1991: 62; Oliver, 1990: 20). Meyer ve Allen’e göre davranışsal bağlılık, bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıkları ile ilgili bir kavramdır. Bu yazarlara göre, davranışsal bağlılık gösteren çalışanlar, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belirli bir faaliyete bağlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle davranışsal bağlılık, örgütten ziyade bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Literatürde, davranışsal bağlılık ile ilgili Becker’in yan bahis yaklaşımı ve Salancik’in yaklaşımı bulunmaktadır.



### 2.8.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker'e göre örgütsel bağlılık kişinin tutarlı bir davranış dizisini sergilemekten vazgeçtiğinde kaybedeceği kazanımları düşünerek, bu davranışlar setini sürdürme eğilimidir. Dolayısıyla Becker'e göre birey, çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlılık hissetmemekte, bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için bağlanmakta ve örgütte çalışmaya devam etmektedir ( Bard, Kuvaas,2003:196). Becker, kişinin davranışlarına bağlılık göstermesinin sebebini tutarlı davranışlarda bulunması ile ilgili olduğunu kabul etmektedir. Tutarlı davranışlar, uzun zamandan beri süregelen ve farklı faaliyetler içerseler dahi aynı amacı sağlamaya yönelik davranışlardır. Birey bu davranışları amaçlarına ulaşmada bir araç olarak gördüğü için tekrarlama eğilimi göstermektedir (Varoğlu,1993: 19). Becker kişilerin tutarlı davranışlar sergilemesinin gerekçesini yan bahisle açıklamaktadır. Yan bahse girmekle ifade edilmek istenilen, bir davranışla ilgili kararın o davranışla çok da ilgisi olmayan çıkarları etkilemesidir. Buna göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreçtir. Bağlılığın “bahse girme” kavramına göre, bir kişi değer verdiği bir şeyi veya şeyleri ortaya koyarak, yani bir nevi bahse girerek örgütüne yatırım yapar. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerli ise bağlılığı da o derece artar. Kişinin yatırımları zaman içerisinde arttıkça alternatif iş olanaklarının çekiciliği azalmaktadır (İlsev, 1997: 30).

Kişi davranışı ile tutarlı olma konusunda kendisi için önemli olan ve davranışlarıyla doğrudan ilgisi olmayan şeyler üzerine bahse girerken zaman, çaba, statü, ek gelirler gibi yatırımları ortaya koymaktadır. Eğer kişinin sergileyeceği davranış önceki davranışlarıyla tutarlı olmazsa bahsi kaybedecektir. Bu da kişi için önemli olan yatırımların kaybedilmesi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla kişi girdiği bahsi kaybetmemek için davranışları arasındaki tutarlılığı sağlamak zorunda kalaktır. Kısacası, davranışların uyumlu tutumların geliştirilmesine sebep olduğu ve bunların gelecekteki davranışları belirlediği, kendini besleyen bir döngü meydana gelmektedir. Kişinin bu tutarlılığı sağlamaya çalışması, davranışlarına karşı bağlılığın gelişmesini ifade etmektedir. Sonuç olarak, kişi yavaş yavaş örgütle davranışsal ve psikolojik bağlarını artırmaktadır. Becker'e göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları dört tanedir (İnce, Gül, 2005: 23–24):

**1. Toplumsal Beklentiler:** Organizasyonlar, amaçlarına ulaşabilmek ve diğer özelliklerini korumak maksadıyla “üyelerinin bazı davranışları göstermesi” önünde beklentiye girmektedirler. Bireyler de mensubu oldukları organizasyonların bu beklentilerinin “sosyal ve manevi yaptırımları” nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Bu tür toplumsal baskılara, sık sık iş değiştiren kimselere toplumda güvenilir gözüyle bakılmamasını örnek olarak göstermek mümkündür.

**2. Bürokratik Düzenlemeler:** Yan bahislerin ikinci kaynağı, bürokratik düzenlemelerdir. Örneğin, emeklilik aylığı için her ay aylığından belli bir miktar kesinti yapılan bir kişiyi düşünelim. Bu kişi işten ayrılmak isteyince, hizmet süresi boyunca aylığından kesilen miktarın büyük bir tutara ulaşmış olduğunu görecektir. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme kişiyi bir yan bahse sokmuştur. Çünkü örgütten ayrıldığı takdirde yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek emekli aylığı alamayacaktır.

**3. Sosyal Etkileşimler:** Becker'in yan bahis kaynaklarından birisi de sosyal etkileşimlerdir. Kişi diğerleriyle ilişki içerisindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlamıştır. Bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek zorundadır.

**4. Sosyal Roller:** Sosyal rol; “davranış düzlemi içinde bulunan bir sosyal statüye ait davranış, tutum ve tavırların tamamının gerçekleştirilmesi halidir” (Bierstedt, 1970:247). Sosyal düzlem içerisinde sosyal rollerin temel fonksiyonu, kişilerin diğer toplum ya da grup üyeleriyle ilgili davranışlarında, onlar tarafından beklenen ve kabul gören davranış kalıplarının neler olduğunun ve nasıl gerçekleştirileceğinin fiili olarak ortaya konmasıdır (Tekaslan, vd., 2007:26). Yan bahisler, kişinin içinde bulunduğu bu sosyal duruma alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Böyle bir durumda kişi, içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamayacaktır. Becker'e göre sözü edilen kaynaklardan dolayı girilmiş olan yan bahisler ve bunlara yapılan yatırımlar zaman içinde giderek artmaktadır. Bu nedenle kişinin yaşı ve kıdemi, yaptığı yatırımların temel göstergeleri olarak kabul edilmektedir. Buna göre, kişinin yaşı ilerledikçe ve kıdemi arttıkça yatırımları da buna paralel olarak artacak ve kişinin örgütten ayrılması zorlaşacaktır.

### 2.8.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'in yaklaşımında örgütsel bağlılık, kişinin davranışlarına bağlanması olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşımda da Yan Bahis yaklaşımında olduğu gibi kişi, önceki davranışlarına bağlanarak, bunlarla tutarlı davranışlar sergilemektedir. Salancik'e göre bağlılık; kişinin davranışlarına ve davranışın aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur. Salancik'in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışın uyumsuz olduğu zaman kişi, gerilim ve strese girecektir. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı getirecektir (İnce, Gül, 2005: 25).

### 2.8.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Reichers, tutumsal bağlılığı geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ortaya artmıştır. Örgütsel bağlılıkla ilgili sınıflandırmalar, genellikle bağlılığın örgütün bütününe duyulduğu fikrine dayanmaktadır. Reichers'e göre diğer bağlılık yaklaşımlarında örgüt, tipik olarak birey açısından bağlanmayı ortaya çıkaran farklılaşmamış tek bir parça varlığı simgelemektedir. (Varoğlu, 1993: 9). Reichers'in örgütlerin farklılaşmamış bir bütün olmadığını, aksine her birinin farklı amaç ve değerler setine sahip olduğu koalisyonları içerdiğini belirtmektedir. Bu bağlamda çoklu bağlılık yaklaşımı, örgüt içinde bulunan farklı unsurlardan hareketle, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabileceğini ileri sürdüğünden diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır (Balay, 2000: 24-26).

Örgüt teorisyenleri örgüt üyelerinin hizmet etmeye çalıştıkları farklı değerlerle çatışan amaç dizileri üzerinde yoğun olarak çalışmış, ancak örgütün kendi doğasıyla yeterince ilgilenmemişlerdir (Reichers,1985: 469-470). Oysa örgütün doğası, örgütteki belirli gruplar ve onların amaçları, kişilerin çoklu bağlılıklarının odağını oluşturmaktadır (Cengiz, 2001: 43). Çoklu bağlılık yaklaşımı, kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı düzeylerde bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir (Becker vd., 1996: 465). Dolayısıyla çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için, bir örgüt ile ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Bu grupları, çalışanlar, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyu olarak sıralamak mümkündür. Örgütlerin

varlık sebeplerinin, genellikle birden fazla grubun amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırmak olduğu kabul edilmektedir (İnce, Gül,2005: 54).

Çoklu bağlılık yaklaşımı, bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öngörmektedir. Bu nedenle, bir kişinin örgüte bağlılığının kaynağı, kaliteli ürünlerin uygun bir fiyatla piyasaya sunulması olabilirken, bir başkasının bağlılık kaynağı ise örgütün çalışanlarına gösterdiği yakın ilgi olabilmektedir (Reichers,1985: 467). Çoklu bağlılık yaklaşımında örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurların bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Kişiler, örgütün iç çevresini oluşturan yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, bireyin henüz gerçek üyesi olmadığı ancak üye olmak istediği, bunun için çeşitli çabalar gösterdiği referans gruplarına ve örgüt dış çevresini oluşturan müşterilere, mesleki kuruluşlara, sendikalara ve topluma farklı bağlılık gösterebilmektedirler.

## **2.9.Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri**

Örgüte üye olma duygusu, bireylere örgüt içinde bir rol benimseyerek sosyal ihtiyaçlarını tatmin etme imkânı tanır. Uyumlu bir grubun oluşması işgören moralini yükseltir ve belirli hedeflere doğru birlikte çalışma isteğinin ortaya çıkmasını sağlar (Bennett, 1989: 103). Bu nedenle, işgörenler arasında iyi ilişkilerin gelişmesine imkân sağlayacak bir örgütsel iklimin oluşturulması, örgütsel bağlılık düzeyinin artırılmasında oldukça önemlidir.

Liderlerin, süreçlere ilişkin davranışlarındaki olumlu değişikliklerin, örgüt üyelerinin örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilediği ve liderlerin, örgüt üyelerinin sosyal yaşamlarına yaptığı katkının, örgüt üyelerinin lidere ve dolayısıyla da örgüte bağlılığını arttırdığı bilinmektedir (Tengilimoğlu, 2005: 29). Bu nedenle, hastane yöneticilerinin işgörenlerin verimliliği arttırmak ve faaliyetlerinde daha başarılı olmalarını sağlamak için hastalarla doğrudan iletişim içinde olan ve hasta tatmininde anahtar rol oynayan işgörenlerin (hemşirelerin) örgütsel bağlılığına gereken önemi gösteren bir yönetim anlayışını benimsemelidir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### DİYARBAKIR İLİNDEKİ SAĞLIK BAKANLIĞINA BAĞLI YATAKLI TEDAVİ KURUMLARINDA ÇALIŞAN HEMŞİRELERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Dünya Sağlık Örgütü hastaneleri, “Müşahede, teşhis, tedavi ve iyileştirme olmak üzere gruplandırabilecek sağlık hizmetleri veren, hastaların uzun veya kısa süreli tedavi gördükleri yataklı kuruluşlar” olarak tanımlamaktadır.(Kurtulmuş, 1998:207)Tedavi hizmetlerinin en büyük üreticisi durumunda olan hastaneler, yataklı tedavi kurumları işletme yönetmeliğinde, “hasta ve yaralıların, hastalıktan şüphe edenlerin ve sağlık durumlarını kontrol ettirmek isteyenlerin ayaktan veya yatarak izleme (müşahede), muayene, tanı, teşhis, tedavi ve rehabilite edildikleri aynı zamanda doğum yapılan kurumlar” olarak tanımlanmaktadır.(Kavuncubaşı, 2000:76)

Birçok insana istihdam olanağı sağlayan emek yoğun, teknik ve beşeri bilgi gerektiren bir sektör olan sağlık sektörünün en önemli dalı olan hastanelerde, liderlik davranışlarının ve özelliklerinin, çalışan olarak ele alınan hemşirelerin örgütsel bağlılığı, kariyer gelişimi, iletişim becerisi kazanma düzeyi, mesleki eğitim sağlama yeterliliği gibi değişkenler üzerinde etkileri mevcuttur (Chen ve Silverthorne, 2005:281). Bunun yanı sıra hastanelerde çalışan işgörenlerin ve özellikle de hemşirelerin, hizmet kalitesi ve hasta memnuniyeti üzerinde oynadıkları belirleyici rol sebebiyle, diğer işletmelere oranla, sağlık sektöründe örgütsel bağlılık unsuruna daha çok önem gösterilmesi gerektirdiği bilinmektedir.(Güçlü, 2006: 7). Çünkü insan hayatı geri dönüşü olmayan, yaşamsal öneme sahip çok ama çok önemli bir konudur. İş görenlerin, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı üzerinde etkili olan birçok faktör bulunmakla birlikte, bu faktörlerden en önemlisi, sahip oldukları üstlerin sergiledikleri liderlik davranışlarıdır. Bu nedenle liderlik davranışlarının iş görenler üzerindeki etkilerinin belirlenmesinin oldukça önemli olacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın amacı öncelikle, Diyarbakır’da bulunan üç önemli sağlık kurumundaki yöneticilerin hemşireler tarafından algılanan liderlik davranışlarını belirlemek; belirlenen bu liderlik davranışıyla, örgütsel bağlılık unsurları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmaktır. Araştırmanın sağlık sektöründeki temel

sorunlardan birisi olan çalışanların yöneticilerin keyfi uygulamalarından kaynaklanan örgütü sahiplenme düzeyinin az olması ve buna bağlı olarak da verimin düşük olmasının önüne geçmek, personelin örgütsel bağlılığının arttırılmasına ve sonuçta sağlık sektöründeki kamu hastanelerinin örgüt yapılarını daha güçlü hale getirilmesine katkı sağlamaktır. Çalışma her ne kadar belli bir bölgedeki kamu hastanelerinde görev yapan hemşireler üzerine uygulanmış olsa da Türkiye genelindeki bir soruna dikkat çekmek için yapılmıştır. Bilindiği üzere sağlık alanında tüm çalışmalar takım işidir yani zincirin halkaları gibi birbirine bağlıdır. Bir çalışanın diğer çalışana hiçbir üstünlüğü yoktur. Teoride de böyledir. Ancak uygulamada ne yazık ki durum böyle değildir. Hastanelerde yönetici pozisyonunda olanlar sağlık çalışanlarına ne yazık ki adaletli davranmamakta, özellikle hastanelerin en önemli unsurlarından biri olan hemşirelerin isteklerini ve sorunlarını görmezden gelmektedir. Böylece görüş ve önerileri dikkate alınmayan, sorunları görmezden gelinen hemşirelerin motivasyonları düşmekte, örgütsel bağlılıkları azalmakta ve yöneticisine olan bakış açısı ne yazık ki olumsuz olmaktadır. Bu çalışma, böylesi önemli bir soruna dikkat çekmek, yönetici davranışlarıyla ve bu davranışların iş görenler üzerindeki etkileri ile ilgili çıkarımlarda bulunulmasına olanak sağlayacağı düşünülmüş yapılmıştır.

### **3.2. Araştırma Yöntemi**

Araştırmadan kullanılan yöntem; amaç bakımından uygulamalı, nitelik bakımından hem betimleyici hem keşfe yönelik, yürütüldüğü ortam bakımından alan araştırması içerik bakımından hem nitel, hem de niceldir.

### **3.3. Evren ve Örneklem**

Bu araştırmanın genel evrenini Diyarbakır ilinde bölgeye hizmet veren üç hastanede (Diyarbakır Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Diyarbakır Çocuk Hastalıkları Hastanesi ve Diyarbakır Kadın-Doğum ve Yeni Doğan Hastanesi) çalışan hemşireler oluşturmaktadır. Genel evrenin tamamının incelenmesinde karşılaşılabilecek zorluklardan dolayı bu çalışmada, rassal örnekleme tekniği ile 1156 kişiden 154'ü rassal olarak seçilmiştir. Bu anket formlarından 3'ü geçersiz sayılmış ve analizler 151 anket formu üzerinden yapılmıştır.

### 3.4. Veri Toplama Yöntemi

Alan araştırmasında veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Tez çalışması için düzenlenen anket formunun birinci bölümünde ankete katılanları eğitim, yaş, cinsiyet gibi demografik niteliklerine yönelik sorular sorulmuştur. Liderlik davranışlarını ölçmeye yönelik olarak düzenlenmiş ikinci bölümünde daha önce hazırlanmış olan liderlik davranışlarıyla ilgili anket formlarından yararlanılmış; bunun yanında bazı kuramsal çalışmalardaki vizyoner, katılımcı, otoriter, eğitici, dönüşümsel, stratejik ve ilişki odaklı liderlik davranışını açıklamakta kullanılan temel ifadeler anket formunda kullanılmaya uygun hale getirilerek yararlanılmıştır. Anketin ikinci bölümünün oluşturulması aşamasında 2001’de Kent tarafından geliştirilmiş olan ve liderlik davranışlarının beş boyutunu ölçmeyi amaçlayan “Liderlik Davranışları Envanteri”; Avolio, Bass ve Jung tarafından geliştirilmiş transaksiyonel ve transformasyonel liderlik boyutlarını ölçmeyi amaçlayan “Çok boyutlu Liderlik Soruları”, isimli anket formları incelenmiştir. İncelenen anket formlarından da yararlanılarak, Goleman’ın dünya çapında 3800 yöneticinin davranışlarını analiz ederek oluşturduğu “Liderlerin DavranışRepertuarını” temel alan liderlik davranış soruları geliştirilmiştir. Ayrıca Ali Aksoy’un 2010’daki çalışmasında yer alan liderlik davranışlarını ölçmeye yönelik geliştirilen anket soruları incelenmiş ve araştırma yapılan gruba uygun olan sorular da anket çalışmasına eklenmiştir. Anket formunu oluşturan tüm sorular çoktan seçmeli ve kapalı uçlu sorulardır. Anket formu hazırlanırken, katılımcıların anket formunu kolaylıkla doldurmasını sağlamak için sorularda kullanılan ifadelerin kolay anlaşılabilir ve kısa olmasına önem gösterilmiş, teknik terimlerin kullanımından kaçınılmıştır. Anketin ikinci ve üçüncü bölümünde 5’li Likert Ölçeği kullanılmıştır..

Araştırmadan kullanılan anket formu toplam 3 bölümden ve 42 sorudan oluşmaktadır. Anket formunun ilk bölümünde anketi dolduran iş görenin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Bu sorular katılımcının, cinsiyetini, yaşını, mesleğindeki iş tecrübesini ve eğitim düzeyini belirlemeye yöneliktir. İkinci bölümde ise,anketi dolduran iş görenin örgütsel bağlılık düzeyini ölçmeye yönelik 13 sorudan,anketin üçüncü ve son bölümünde ise liderlik davranışından genel memnuniyet düzeyini ölçmeye yönelik 23 sorudan oluşmaktadır.

Anket yönteminin uygulanmasında “kişisel görüşme yolu ile anket” yöntemi uygulanmıştır. Bu yöntem, “yanıt oranının artması, gözlem yolu ile ekstra bilgi elde edilebilmesi, bilgilerin doğruluğunun test edilmesinin kolaylaşması ve anketin bizzat denek tarafından doldurulması” dolayısıyla, gerek araştırmacıya ve gerekse yürütülen çalışmaya bir takım yararlar sağlamaktadır. Araştırmanın ilk aşamasında hemşirelerin anket formlarına gereken ilgiyi göstermeleri için tedavi saatlerinin yoğunluğunun daha az olduğu öğle tatilleri özellikle seçilmiş ve hastane idarelerinden söz konusu çalışma için gerekli izin alınmış ve anket uygulamasına geçilmiştir. Anketlerin dağıtım, uygulanma ve toplama süresi 2 hafta devam etmiş, bu süre sonunda 154 adet anket formu elde edilmiştir. Anket formlarından elde edilen sonuçların analizinde ve değerlendirilmesinde SPSS 17.0 sürümü kullanılmıştır.

### **3.5. Veri Değerleme Tekniği**

#### **3.5.1. Frekans ve Çapraz Tablolar Oluşturulması**

Veri setlerinde yer alan değişkenlerin frekans dağılım tablolarının ya da çapraz tablolarının hazırlanması, verilerin özetlenmesi bakımından önem taşımaktadır. Frekans Tablosu; veri setinde yer alan bir değişkenin kolay bilgi edinilebilir biçimde küçükten büyüğe doğru dizilerek tekrarlı ölçümlerin bir araya getirilmesi ve bu değerlere sahip birim sayılarının belirli bir düzende gösterilmesidir. Bu işleme frekans serisi adı da verilmektedir. Frekans tablosu iki biçimde düzenlenir: Sınıflandırılmış seri ve Gruplandırılmış seri. Eğer veri setindeki değerler küçükten büyüğe doğru dizilerek, tekrarlı ölçümlerden her değerinin veri setinde kaç kez yer aldığı bulunur ise bu tür frekans tablosuna sınıflandırılmış frekans tablosu (sınıflandırılmış frekans serisi) denir. Eğer veri setinde yer alan en küçük ve en büyük değer arasındaki değerler belirli aralıklara bölünerek sınıflar belirlenir ve her bir aralıktaki değerlerin veri setinde kaç kez tekrarlandığı bulunarak bir tablo hazırlanırsa bu tip frekans tablosuna gruplandırılmış frekans tablosu (gruplandırılmış frekans serisi) adı verilir. ([www.fmtr.com](http://www.fmtr.com)).

Tablolaştırmada esas amaç  $n > 30$  birimden oluşan veri setini özetlemek ve kolay bilgi elde edilir biçimde düzenlemektir. Grupları sıralı biçimde dizmek ve verilerin genel dağılım ve yayılım eğilimini tablodan sezmek amaçlanır. Tablo



yaparken 1 sınıf aralığı seçilir ise frekans serileri (sınıflanmış=gruplanmış) birbirine eşit olur. Belirlenen gruptaki minimum değer (sınıf başlangıç değeri, SBD) ve maksimum değer (sınıf üst sınır değeri, SUD) frekans tablosundaki grup, sınıf sayısını etkilemektedir. Bu nedenle seçilen sınıf (grup) sayısına göre frekans tabloları benzer ya da farklı olmaktadır. Biz sadece frekans tablosu hazırlama terimini kullanacağız. Belirli sayıda sınıf seçerek verileri kodlayarak bir frekans tablosu hazırlamak kolay bilgi elde etmek için uygun olacaktır. Nicel verilerde tablonun sınıf sayısını 5 ile 16 arasında seçmek kolay bilgi edinilirliğini artırmaktadır. Nitel verilerde ise seçenek (kategori) sayı kadar sınıf belirlemek ya da en yakın seçenekleri birleştirerek sınıf sayısı 5-16 arasında değişecek tablolara indirmek tercih edilmelidir. Ancak, birleştirme yapılırken bilgi kaybına izin verilmemelidir (www.frmtr.com).

Çapraz tablolar (Cross tabulation), iki değişkenin karşılıklı alt seçeneklerini birlikte gösteren tablolardır. Bu tablolarda her iki değişkenin alt seçeneklerini birlikte içeren birim sayıları R sıra ve C sütundan oluşan tabloların gözlerinde gösterilirler, n birimin, iki değişkeninin alt seçeneklerine aynı anda sahip olan birim sayıları, çapraz tablonun göze frekanslarını oluşturur. Çapraz tablolar, daha çok az sayıda seçenek içeren kategorik değişkenler için ya da sınıflara bölünerek kodlanmış ve k sayıda sınıfa indirgenmiş aralıklı/orantılı ölçekli verilerin gösteriminde yararlanır. Paket programlar, çapraz tabloları oluşturduktan sonra birçok istatistik ve ölçü hesaplamaktadır. Bunlar, tablo tipine ve içerdiği verinin ölçeğine göre aşağıda verilmiştir (www.frmtr.com).

**a. R\*C tabloları (R<sup>2</sup>, C<sup>2</sup>):** R\*C tablolarında; Bağımsızlık Analizi (kikare bağımsızlık testi), Loglinear Analiz yapılır, Korelasyon katsayısı ve Spearman Korelasyon katsayısı hesaplanır. R\*C tablolarında, kikare analizinde; Pearsonkikare, Düzeltilmiş (Yates) kikare, Benzerlik Oranı (G test) ve Mantel-Haenszelkikare analizi sonuçları verilir. 2\*2 tablolarında ise uygun koşullar olduğunda Fisher kesin kikare analizi yapılır.

**b. Nominal veriler içeren tablolar:** Nominal veriler içeren tablolarda; Kontenjans katsayısı, Phi katsayısı ve Gramer V katsayısı, Lambda katsayısı, Goodman-KruskalTau katsayısı ve Belirsizlik katsayısı hesaplanır.

**c. Ordinal veriler içeren tablolar:** Ordinal veriler içeren tablolarda ; Kruskal Gamma katsayısı, Somer d katsayısı, Kendal'in Tau b ve Tau c katsayıları hesaplanır.

Aralıklı ölçeklerden birleştirme ile oluşturulan nominal veriler içeren tablolarda Eta katsayısı hesaplanır. Kohort araştırma ya da Olgu kontrol araştırma sonucu oluşturulan tablolarda Relatif Risk ve OddsRatio katsayıları hesaplanır.

**d. Karesel R\*C tablolar:** Karesel R\*C tablolarında; iki gözlemcinin (değerlendirici) X fenomenini k kategoriye göre değerlendirmeleri durumunda bu değerlendirmenin uyumluluğunu belirlemek için CohenKappa katsayısı hesaplanır, iki gözlemci X fenomenini k kategoriye göre değerlendirir. Bulgular R\*C (R=C) biçiminde eşit sıra ve sütunlu çapraz tablo biçiminde düzenlenir. Gözlemciler arasındaki değerlendirmenin tutarlılığı (concordance, uyumluluk) CohenKappa katsayısı aracılığı ile belirlenir.

Yukarıda isimlerinden söz edilen katsayıların ve testlerin uygulanma biçimlerinden sadece Pearsonkikare istatistiği, Benzerlik Oranı (LikelihoodRat'io) test istatistiği ve Spearman korelasyon katsayısının nasıl hesaplandığı kısaca açıklanmıştır.

**a. Pearson Ki-kare istatistiği:** R\*C tablolarında bağımsızlığın test edilmesini sağlar. Pearsonkikare test istatistiği: iki değişkenin alt kategorileri arasındaki bağımlılığı analiz eden bir istatistiktir. Aşağıdaki gibi hesaplanır:

Test istatistiği  $sd=(R-1)(C-1)$  serbestlik dereceli  $c_2$  (kikare) dağılımı gösterir. 'nin önemliliği kritik değerleri ile karşılaştırılarak belirlenir.

Benzerlik Oranı ki-kare testi iki değişken arasındaki bağımsızlığı test eder.

Benzerlik Oranı (LikelihoodRat'io) test istatistiği:

Test istatistiği  $sd=(R-1)(C-1)$  serbestlik dereceli  $c_2$  dağılımı gösterir. 'nin önemliliği  $c_2a, sd$  kritik değerleri ile karşılaştırılarak belirlenir.

2\*2, tablolarında gözlerdeki verilerin beklenen değerleri 5-25 arasında ise Yates düzeltmeli kikare olarak hesaplanır.

Test istatistiği  $sd=1$  serbestlik dereceli  $c_2$  dağılımı gösterir. 'nin önemliliği  $x_2a, sd$  kritik değerleri ile karşılaştırılarak belirlenir.

**b. Spearman Korelasyon Katsayısı:** X değişkeni için  $S_i$  sıralama puanları ve Y değişkeni için  $T_j$  sıralama puanları aracılığı ile hesaplanır.

Sıralama puanları ve Spearman Korelasyon katsayısı aşağıdaki gibi hesaplanır.

$$S_i = + (R_k + 1) / 2 \quad i = 1, 2, 3, \dots, R$$

$$T_j = + (C_h + 1) / 2 \quad j = 1, 2, 3, \dots, C$$

### 3.5.2. Ki-kare Analiz Yöntemi

"Ki-kare" analiz yöntemi özellikle sosyal bilimler alanındaki çalışmalarda yaygın olarak kullanılan bir analiz yöntemidir. "Ki-kare" analiz yöntemi verilerin sunulmuş biçimine göre "Ki-kare uygunluk testi" ve "Ki-kare bağımsızlık testi" olmak üzere iki ana gruba ayrılır. Aslında "Ki-kare" analiz yöntemi sadece ilişkilerin saptanmasında değil, aynı zamanda değişkenler arasındaki farklılıkların belirlenmesinde de kullanılmaktadır. "Ki-kare" analiz yöntemi frekans dağılımları üzerinden işlem yapan bir analiz yöntemidir. İki değişkenin birbirlerinden bağımsız olması aralarında bir ilişkinin bulunmadığı anlamına gelir. "Ki-kare" testi değişkenlerin bağımsızlığını ölçmede yaygın olarak kullanılır. Öte yandan "Ki-kare" analiz yöntemi iki değişken arasındaki ilişkinin şiddeti konusunda oldukça sınırlı bilgi verir. Gözlenen "Ki-kare" değerinin büyüklüğü sadece modelin veriye uyumunun bir göstergesi değildir. Bu değer örnek hacminden de etkilenmektedir. Bu nedenle "Ki-kare" analiz yöntemiyle ilgili olarak bilinmesi gereken en önemli özellik serbestlik derecesidir. Serbestlik derecesi arttıkça "Ki-kare" testi normal dağılıma benzemeye başlar. Ayrıca "Ki-kare" değeri serbestlik derecesine bağlı olduğundan, analizde yer alan gözlem sayısı arttıkça "Ki-kare" değeri de artar. Sonuçta anlamlı farklılıkların varlığına ilişkin işaretler elde etme olasılığı da artar. "Ki-kare" analiz yönteminde  $H_0$  (sıfır hipotezi) olarak değişkenler arasında ilişki yoktur varsayımı öne sürülür. Aslında "Ki-kare" analiz yöntemi iki değişken arasında sistematik bir ilişkinin var olup olmadığını belirlemeye yardım eder. Yani "Ki-kare" analiz yöntemi bir çapraz tabloda yer alan değişkenler arasındaki gözlenen ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılır. Bu nedenle "Ki-kare" analiz yöntemi daha çok düşük ölçüm düzeylerindeki değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesinde kullanılır. "Ki-kare" analiz yöntemi gözlenen frekans değerleri ile teorik olarak beklenen frekans değerlerinin karşılaştırmasını yapar. Bir çapraz tabloda yer alan her bir hücre için bu iki değer arasındaki farkın kareleri alınır. Beklenen değere olan oranı bulunur. Bu oranların toplamı ise "Ki-

kare" değerini verir. Bulunan bu değer kritik tablo değerinden büyük ise anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilebilir (istatistikanaliz.com).

Ki-kare Uygunluk Testi K sınıflı bir frekans dağılımının teorik olarak varsayılan normal, binom, poisson gibi herhangi bir dağılıma ya da probabilitydensityfunction, cumulatedensityfunction gibi herhangi bir olasılık dağılımına uygunluğunu belirlemek için uygulanan "Ki-kare" testlerine "Ki-kare" uygunluk testi adı verilir. "Ki-kare" uygunluk testine k sınıflı frekans dağılımında her bir sınıfta gözlenen frekansları ile varsayılan k sınıflı bir teorik dağılım fonksiyonuna göre hesaplanan beklenen frekanslar arasındaki farkların belirli sınırlar içerisinde kalıp kalmadığı test edilir. "Ki-kare" uygunluk testi modeline pearson; "Ki-kare" uygunluk testi modeli adı da verilmekte ve sıfır hipotezi varsayılan dağılıma uygunluk vardır şeklinde kurulmaktadır.

Ki-kare Bağımsızlık Testi Veri setindeki değişkenlerin farklı ölçütlere ya da belirli bir amaca göre iki ya da çok yönlü çapraz tablo biçiminde sınıflandırılması halinde değişkenlerin belirlenen özellikleri arasında bir bağımlılığın olup olmadığı test edilmek istenebilir. Değişkenlerin alt grupları arasında bağımlılık, birlikte değişim olup olmadığını ortaya çıkarmak amacıyla uygulanan "Ki-kare" testi "Ki-kare" bağımsızlık testi olarak adlandırılır. Ho hipotezi bağımlılık yoktur şeklinde kurulur. "Ki-kare" bağımsızlık testi, tablo tipine ve tablo gözlerinde frekansların beklenen değerlerinin büyüklükleri göz önüne alınarak farklı şekillerde uygulanır ve farklı isimlerle belirtilir.

### **3.5.3.Spearman Korelasyon (Spearman'ın sıralama korelasyon katsayısı)**

İstatistik bilim dalında, Spearman'ın sıralama korelasyon katsayısı veya Spearman'ınrho, bu istatistiksel ölçüyü ilk ortaya atan Amerikan istatistikçi Charles Spearman'a atfen adlandırılmıştır. Matematik notasyon olarak çok defa eski Yunan harfi  $\rho$  (rho okunur) ile belirtilir. Bir parametrik olmayan istatistik ölçüsüdür ve iki değişken arasındaki bağımlılık, yani korelasyon, ölçüsü olarak bulunup kullanılır. Bu demektir ki Spearman'ınrho ( $\rho$ ) katsayısı iki değişken için çokluluklar dağılımı hakkında hiç bir varsayım yapmayarak, bu iki değişken arasında bulunan bağlantının herhangi bir monotonik fonksiyon ile ne kadar iyi betimlenebileceğini değerlendirmek amaçlı incelemedir (wikipedia.org).

Yöntem Prensipli olarak Spearman'ın sıralama korelasyon katsayısı  $\rho$  Pearson çarpım-moment korelasyon katsayısının özel bir halidir.  $\rho$  değerinin hesaplanması için iki değişken (Y ve X) içinde örneklem verilerinin sıralama düzeninde olmaları gereklidir. Genel olarak, örneklem verileri için bu koşul uygun değildir ve veriler sıralama düzeni halinde olmadan oransal ölçekli veya aralıklal ölçekli veya sırasal ölçekli olarak bulunur ve bu halde bir dönüşümle sıralama düzeni haline sokulurlar. Böylece  $\rho$  formülü için sıralama düzenli  $x_i$  ve  $y_i$  örneklem verileri kullanılır. Sonra iki değişken için karşılıklı veri elemanları ( $x_i$  ve  $y_i$ )nin sıra numaraları arasındaki fark  $d_i$   $i=1, \dots, n$  olarak bulunur. Bu tüm karşılıklı veriler ( $i=1 \dots n$ ) için uygulanır. Eğer sıra numaraları arasında hiç beraberlik yoksa,  $\rho$  değerini bulmak için şu formül kullanılır:  $d_i = x_i - y_i$ : ielamanlı  $X_i$  ile  $Y_i$  sıra numaraları arasındaki fark;  $n$  : iki değişkenli örnekleme toplam gözlem sayısı (wikipedia.org).

Eğer sıralama esnasında beraberlikler bulunursa, sıralama numaraları verileri olarak kullanılarak klasik Pearson çarpım-moment korelasyon katsayısı formülü kullanılması tavsiye edilir. Bu halde sıralama düzeni hazırlanırken beraberlikler halinde kullanılacak strateji her beraber sıra numaralı veriye beraberlik sıra ortalama değeri verilmesidir (yani 1 2,5 2,5 4 stratejisinin uygulanmasıdır). Bu halde formül şu olur: Spearman'ın  $\rho$  katsayısı değerleri de (aynı Pearson'un çarpım-moment korelasyon katsayısı gibi) -1 ile +1 arasında değişir. Uç değerler (yani  $\rho=-1$  ve  $\rho=+1$  ve yakın değerler) iki değişken sıralaması arasında bağlantının çok iyi olduğunu (eğer sıralamalar noktalar olarak bir serpmeye diyagramına konulursa hepsinin çizilen bir doğru üzerinde olduğunu) gösterirler. Eğer  $\rho < 0$  ise, sıralamalar arasında indirek aksi değişme vardır; yani biri artınca diğeri azalır ve aksi olur. Eğer  $\rho > 0$  ise sıralamalar arasında birlikte (yani birlikte artma veya eksilme) değişme görülür. Eğer  $\rho = 0$  ise, sıralamalar arasında hiçbir bağlantını bulunmadığı (ve serpmeye diyagramı üzerinde noktaların rastgele dağıldıkları) sonucu çıkarılır (wikipedia.org).

Diğer sıralama korelasyon ölçüleriyle ilişki Spearman'ın  $\rho$  sıralama korelasyon katsayısı ile Kendal'ın sıralama korelasyon katsayısı  $\tau$ , bu ölçüleri destekleyen varsayımlara göre, birbiri ile aynıdır. Ancak aynı örneklem veriler serisi ile hesaplanan Spearman  $\rho$  katsayısı değeri ile Kendal'ın  $\tau$  katsayısı değeri birbirinden farklı olacaktır. Buna başlıca neden hesaplama formüllerinin geliştirilmesi için kullanılan mantıksal önerimlerin başka olması ve bu nedenle birbirinden çok

değişik iki formülün ortaya çıkmasıdır. Bu iki katsayı arasındaki ilişki bir eşitsizlik ile ifade edilmiştir:

$$-1 \leq 3 * \tau - 2 * \rho \leq 1$$

Spearman'in  $\rho$  katsayısı sıralama düzeni verileri ile Pearson çarpım-moment korelasyon katsayısının hesaplanmasıdır ve temel mantık olarak bu iki katsayı aynı önermelere dayanırlar. Hâlbuki Kendal'in  $\tau$  katsayısı bir olasılık ifade eder ve uyuma ve uyuşmama puanları için gerçek toplam ile maksimum mümkün toplam arasında bir orantıdır.

#### 3.5.4. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik değeri bir ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesinin göstergesidir. Ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesinde Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmıştır. Alfa değeri 0 ile 1 arasında değerler alır ve analiz sonucunun güvenilir olduğunu söyleyebilmek için alfa kat sayısının 0,70 den büyük olması gerekir. (Ercan, Kan, 2011). 1951'de Cronbach tarafından geliştirilen alfa katsayısı yöntemi, maddeler doğru-yanlış olacak şekilde puanlanmadığında, 1-3, 1-4, 1-5 gibi puanlandığında, kullanılması uygun olan bir iç tutarlılık tahmin yöntemidir. Cronbach alfa katsayısı, ölçekte yer alan k maddenin varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır.

#### Güvenirlik Analizi

Cronbach Alfa	CronbachAlfa Güvenilirlik Katsayısı
,946	,951

Bu ölçekte güvenilirlik katsayısı 0,951'dir ve bu değer oldukça yüksek bir değerdir. Dolayısıyla ölçek, yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

#### 3.5.5. Mod

İstatistik bilimi için mod bir değişken için veriler içinde en çok kaynaktır. Tepe değer olarak da adlandırılır. Bazı kullanım alanlarında, özellikle eğitim alanında, örnek veriler çok kere puan olarak anılmakta ve örnek mod değerine ise mod puanı adı verilmektedir. İstistiksel ortalama ve medyan gibi mod bir önemli veri

bilgilerini kapsayan tek bir istatistiksel özetleme dir. Genellikle, bir veri için ortalama ve medyandan değişik değerdedir ve özellikle yüksek çarpıklık özelliği gösteren dağılımlar için bu farklılık daha da açıkça olarak görülür. Mod mutlaka eşsiz tek olmayabilir. Bazı verilerde hiç tekrarlamazsa hiçbir mod bulunmaz. Diğer taraftan değişik veri değerleri aynı maksimum çokluk değerine yetişebilirler. Olasılık dağılımları için çoklu mod değerine aşırı örnekler aralıklı tekdüze dağılım ve sürekli tekdüze dağılımdır; bu dağılımlar için rassal değişkenin mümkün tüm değerleri aynı olasılıkla mod değerleridir (wikipedia.org).

### Mod için örnek

Mod bir veri serisi içinde en çok tekrar edilen sayıdır.

Örneğin: 10 gözlemi kapsayan bir örneklem alınsın. Veriler şunlardır:

1,2,3,1,2,3,2,2,2,2

Bu veri serisinde tekrarlar bulunmakta ve çokluk sayımı şöyle verilebilmektedir:

Veri değeri	1	2	3
Frekans sayımı	2	6	2

Bu veri dizisinin modu 2dir; çünkü bu değer en çok tekrar edilmektedir.

Eğer veri dizisi içinde hiçbir tekrarlamazsa, veri için mod bulunmayabilir. Diğer taraftan, iki veya daha fazla veri aynı tekrarlamayı gösterebilirler; bu halde çoklu mod ortaya çıkar.

Örneğin: Büyüklüğü 15 olan bir örneklem veri dizisi şu olsun:

1,5,5,8,5,5,9,10,10,12,2,8,12,10,12,10

Bu veri dizisinin çokluk sayımı şöyle verilir:

Veri değeri	1	2	5	8	10	12
Frekans sayımı	1	1	4	2	4	3

Veri dizisinde en çok (4 defa) tekrarlanan sayı 5 ve 10 olduğu için veri dizisinin iki tane modu bulunmaktadır: 5 ile 10.

Eğer örneklem niceliksel değerler gösterip hacmi büyük ise veya değerleri orijini biraz olsun saklanmak istenmekte ise, örnek veri dizileri sıralanır; gruplanır ve çokluk dağılımı tablosu olarak verilir. Bu çokluk dağılım tablosundaki en büyük

frekans gösteren gruba mod sınıfı adı verilir ve bu sınıfın kapsadığı değerler arasında bir sayı çokluk dağılım modu olarak bulunabilir. Bunun için formül şöyle verilebilir:

**L:** Mod sınıfının alt değeri

**fs:** Mod sınıfından bir sonraki sınıfın frekansı

**fo:** Mod sınıfından bir önceki sınıfın frekansı

**c:** Mod sınıfının aralığı

Bu formül ile birçokluk dağılımından elde edilen mod değeri orijinal veri serisi içinde bulunan herhangi bir veri değerine tekabül etmeyebilir. Bu formül sadece tek modlu çokluk dağılımları için uygundur ve veri dağılımı çoklu doruk gösteriyorsa mod bulunması uygun değildir. Hemen şunu da eklemek gerekir ki veri dizisinden elde edilen mod; bu veri dizisinin bir çeşit gruplanması ile elde edilen çokluk dağılımı mod değeri ve bu veri dizisinin diğer çeşit gruplanması ile elde edilen diğer birçokluk dağılımının mod değerinin birbirine mutlaka eşit olmaları gerekmez; gerçekten pratikte bunların değişik olması çok büyük imkân dâhilindedir. Yani aynı veri için değişik mod olması olağandır (wikipedia.org).

### **Olasılık dağılımı için mod**

Bir aralıklı olasılık dağılımı için mod bir rassal sayı olan  $x$ 'dir ve bu  $x$  değerinde olasılık kütle fonksiyonu maksimum değere varır. Diğer bir deyimle, mod rassal sayı değeri en olabilir şekilde örnek alınan değerdir. Bir sürekli olasılık dağılımı için mod bir rassal sayı olan  $x$  olup bu sayıda olasılık yoğunluk fonksiyonu maksimum değerine varır; daha gayri resmi bir ifade ile mod olasılık yoğunluk fonksiyonu için bir doruk değeridir. Bir olasılık kütle fonksiyonu veya olasılık yoğunluk fonksiyonu için maksimum değere birkaç noktada  $x_1$ ,  $x_2$ , vb. bulunabilirliğinden mod mutlaka eşsiz tek değerde değildir. Olasılık yoğunluk fonksiyonunun çoklu olarak yöresel maksimum değerleri varsa, tüm yöresel maksimum değerlerin hepsi dağılımın mod değeri olarak anılır. Ancak yukarıdaki verilen tanımlamaya göre sadece global maksimum değer mod olup bu global maksimumdan daha küçük olan yöresel maksimum değerlerinin mod sayılmaması gerekir. Bununla beraber bu şekilde çoklu yöresel maksimum değerleri bulunan sürekli olasılık dağılımları çoklu modlu dağılım olarak anılır (wikipedia.org).

### **Mod, ortalama ve medyan karşılaştırılması**

Bir olasılık dağılımı için ortalama, rassal değişkenin beklenen değeri olarak adlandırılır. Diğer taraftan, eğer veri örneklemden gelmişse örneklem ortalaması adı verilir. Tek modlu olan ve yansıtıcı simetri gösteren olasılık dağılımları arasında simetrik çan grafiği şeklinde olasılık yoğunluk fonksiyonu olan normal dağılım için ortalama, medyan ve mod birbirine aynıdır. Mod kavramı isimsel ölçekli veri serileri için merkezsiz konum ölçüsü olarak kullanılabilir ama bu halde anlamı biraz bulanıktır. Buna karşılık medyan ve ortalama hiç anlamsızdır (wikipedia.org).



### Mod için şu özellikler ilgi çeker:

- Mod, aynı medyan ve ortalama gibi, doğrusal veya afin dönüşümden etkilenmez. Afin dönüşüm  $X$  yerine  $aX+b$  koymakla elde edilir.
- Çok küçük sayıda örneklem dışındaki, mod değeri örneklem dışındaki değerlerden etki görmez, yani mod güçlü ölçü olur. Medyan da bir güçlü ölçüdür.
- Ortalama ise bunların aksine eğer dışındaki değerlerden çok etkilenir.
- Karl Pearson'un ortaya attığı bir pratik kurala göre sürekli tek modlu dağılımlar için, medyan değeri, mod ve ortalama değerlerinin ortasında ortalama ve mod aralığının üçte biri oktasında bulunur. Bu formül olarak şöyle ifade edilir:

$$\text{medyan} \approx (2 \times \text{ortalama} + \text{mod})/3.$$

Bu bir pratik kural olarak, bir normal dağılımı andıran çok az asimetri gösteren dağılımlar için doğrudur. Ancak bu kural her zaman doğru olamaz ve bu üçzıt konum istatistiğinin herhangi bir sırada olması mümkündür.

AO'nun kullanıldığı çalışmalarla sıklıkla karşılaşılmasına karşın sıralayıcı ölçekli verilerde bir tanımlayıcı tanımlayıcı istatistik olarak Mod'un kullanılması da uygundur. Bu nedenle bu çalışmada AO yerine Mod kullanılmıştır. Örneğin, 20 sorudan

### Çarpık bir dağılım için örnek

Bir sınıf dağılım tipi isteğe göre çarpıklık gösterebilir. Bu log-normal dağılımdır. Bu dağılım bir normal dağılım gösteren  $X$  rassal değişkenin logaritması alınarak bir  $Y$  rassal değişkenine (yani  $Y = \exp(X)$  yaparak) dönüştürmekle elde edilir.  $Y$  rassal değişkenin logaritması normal dağılım gösterir ve bu nedenle  $Y$  dağılımına log-normal adı verilir. Özel bir  $X$  seçilerek ortalaması  $\mu=0$  olursa,  $Y$ 'nin medyanı 1 olacaktır ve bu  $X$ 'in standart sapması olan  $\sigma$ 'dan bağımsızdır. Buna neden  $X$  normal dağılım gösterdiği için ortalama ve medyan (ve mod) aynı olmakta ve ortalama 0 olursa medyan da 0 olmaktadır.  $X$ den  $Y$  dönüşümü u monotonik olduğu için  $Y$  için medyan değerinin 1 olduğu ( $\exp(0)=1$ ) açıktır. Eğer  $X$  standart sapması  $\sigma=0,2$  olursa,  $Y$  dağılımı çok çarpıklık göstermez. Ortalama ve mod değerleri sırasıyla  $\mu=1,0202$  ve  $\text{mod}=0,9608$  olur. Bu halde medyan ortalama ile mod arasında üçte bir mesafededir. Eğer  $X$  standart sapması çok daha büyük, (diyelim  $\sigma=5$ ) olursa,  $Y$  dağılımı büyük ölçekte çarpıklık gösterir. Ortalama ve mod değerleri sırasıyla  $\mu=7,3891$  ve  $\text{mod}=0,0183$  olur. Bu halde Pearson'un ortaya attığı empirik ilişki kuralı, yani medyanın ortalama ile mod arasında üçte bir mesafede olması, doğru olmaz.

### 3.6. Araştırma Bulgularının Sunulması

Diyarbakır’da yer alan kamuya ait üç yataklı tedavi kurumunda uygulanan anket çalışması sonucunda elde edilen veriler SPSS’e girilmiş, üzerinde çeşitli analizler yapılmıştır. Analizler sonucunda elde edilen bulgular, demografik, önermelere ilişkin ve değişkenler arası ilişkilere ilişkin bulgular başlıkları altında toplanarak aşağıda sırayla verilmiştir. Değişkenler arası ilişkilere yönelik geliştirilen hipotezler şunlardır:

**H1:** Yöneticilerin liderlik davranışları ile işgörenlerin örgütsel bağlılık algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

**H2:** Demografik nitelikler ile liderlik davranışlarını algılama düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

**H3:** Demografik nitelikler ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmaya ilişkin diğer alt hipotezler de test edilerek uygulama kısmında frekans tabloları ve çapraz tablolar altında yorumlanmıştır.

### 3.7. Frekans Tablolarının Oluşturulması ve Yorumlanması

#### 3.7.1 Demografik Bulguların Frekans Tabloları ve Yorumları

**1.Ankete Katılanların Cinsiyeti:** Ankete katılanların cinsiyete göre dağılımı tablo 3.1’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.1:** Cinsiyete Göre Dağılım

CİNSİYET	SAYI	ORAN
KADIN	139	92,1
ERKEK	12	7,9
<b>TOPLAM</b>	151	100,0

Ankete katılanların %92,1’i kadın, %7,9’u ise erkektir. Kadın sayısının erkek sayısından belirgin şekilde yüksek olmasının sebebi, anketin uygulandığı meslek grubunun yani hemşirelerin genelde bayanlardan oluşmasıdır. Kuramsal kısımda da bahsedildiği gibi Eby ve Freeman’a göre; cinsiyet faktörü birçok nedenden dolayı organizasyonel bağlılıkla ilişkilidir ve genel olarak kadınların bağlılığının erkeklerinkinden yüksek olduğu söylenebilir. Bu açıdan araştırma alanını oluşturan

birim için cinsiyete göre dağılımın organizasyonel bağlılık açısından olumlu bir görünüm verdiği söylenebilir.

**2.Ankete Katılanların Yaşı:** Ankete cevap veren iş görenlerin yaşlarına göre dağılımı tablo 3.2’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.2:** Yaşlarına Göre Dağılım

YAŞ GRUBU	SAYI	ORAN
18–25	16	10,6
26–40	121	80,1
41–60	14	9,3
<b>TOPLAM</b>	151	100,0

Tabloya dikkat edildiğinde önemli bir kısmının orta yaş grubunda toplandığı görülmektedir. Yapılan araştırma bulgularına göre; yaş unsuru çeşitli nedenlerden ötürü organizasyonel bağlılıkta etkili olmaktadır. Örneğin; yaş ile bağlılığın önemli unsurlarından birisi olan iş tatmini arasında genellikle, olumlu bir bağlantı olduğu ifade edilmektedir. Çalışanlar yaşlandıkça işlerinden daha doyumsuz olurlar. Bunun nedeni deneyim sebebiyle uyumun artması olabilir. Öte yandan, daha genç işçilerin yükselme ve diğer iş koşullarına ilişkin aşırı beklentilere sahip olmaları nedeniyle, işe ilk girdiklerinde doyumsuz olma olasılıkları büyüktür. Nitekim Ferris ve Kacmer, kendine güvenin daha yaşlı işçilerde artabileceğini ve bu yüzden iş tatmininin daha yüksek seviyelerde olabileceğini ifade etmişlerdir. Daha genç işçiler organizasyona tam olarak adapte olamadıkları için daha az motive olmaktadır. Orta yaşlı çalışanlar iş ortamını tanımış ve işe belli oranda alışmış kişiler olup genellikle istikrarlı bir tatmin düzeyine sahiptirler (Helman, 1997: 677). Orta yaşlı bazı kimseler kökleşmiş bazı çalışma alışkanlıklarına sahip olduklarından ve iş değiştirme imkânları azalmış olduğundan buldukları ortama ilişkin daha iyimser psikolojik iklim algıları sergilemektedirler (Eren, 1998: 216). İş doyumunun yaşla ilişkisi uluslararası geçerliliğe sahiptir. Beş ayrı ülkede yürütülen çalışmalar, daha yaşlı işçilerin, daha doyumsuz olduğunu göstermiştir (Davis, 1999: 100). Buna karşılık çalışanların yaşları ilerledikçe değişime daha fazla direnç gösterdikleri de ileri sürülmektedir. Bu görüşü savunanlara göre; ileri yaştaki çalışanlar yeni teknolojiyi, özellikle bilgisayar ve internet gibi araçları kullanmaya pek istekli değildirler. Ayrıca,

daha fazla hırs gerektiren, sağlıksız ve stresli ortamlara fazla dayanamamaktadırlar (Hartman, Patricson, 1997: 54) .

Bu açıdan araştırmaya katılanların yaş dağılımına bakıldığında deneyim sebebiyle uyumun artabileceği; , kendine güvenin daha yüksek olabileceği; alternatif iş olanaklarının azalabileceği ve bu nedenle de bu yaş dağılımının bağlılık açısından bir avantaj olduğu söylenebilir. Backer’ın Yan Bahis Kuramı’na göre, birey çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlılık hissetmemekte, bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için bağlanmakta ve örgütte çalışmaya devam etmektedir.

**3.Ankete Katılanların Medeni Durumu:** Ankete cevap veren iş görenlerin medeni durumlarına göre dağılımı tablo 3.3’te gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.3:** Medeni Duruma Göre Dağılım

MEDENİ DURUM	SAYI	ORAN
EVLİ	118	78,1
BEKÂR	33	21,9
<b>TOPLAM</b>	151	100,0

Tablo 3,3 dikkatle incelendiğinde anketi cevaplayanların önemli bir kısmının evli olduğu görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların önemli bir bölümü toplumun temel ve evrensel kurumunun sorumluluğunu üstlenmekte ve böylece toplumun oluşması ve devamlılığının sağlanmasına katkıda bulunmaktadır. Anketi cevaplayanların çoğunluğunun bir yandan topluma yeni bireyler kazandırdığı, diğer yandan yetişkinler için özel rollere kaynak oluşturduğu söylenebilir.

Çalışanların önemli bir kısmının evli olması onların işletmede bir takım güdülerini karşılamak zorunluluğunda oldukları ve bu nedenle kuramsal kısımda da bahsedildiği gibi Etzioni’nin, “çıkara dayalı yakınlaşma” olarak tanımladığı örgütebağlılık düzeylerini güdülerini karşılayacak şekilde ayarlamak mecburiyetinde kaldıkları söylenebilir. Diğer yandan Kanter’in “Devama yönelik bağlılık” şeklinde açıkladığı ve “ayrılmanın maliyetinin, kalmanın maliyetinden daha büyük olduğu” bir kitlenin varlığından söz edilebilir. Yani evli olmanın sorumluluğu çalışanlar için ayrılmanın maliyetinin yükseltmektedir. Diğer bir ifadeyle evli anketi cevaplayanların önemli bir kısmı için örgütten ayrılmanın bedelinin örgütte kalmanın bedelinden yüksek olduğu, yani örgütte kalmanın daha karlı bulunacağı ve bağlılık

göstereceği söylenebilir. Çünkü bireylerin örgüte girebilmek için ve örgüt üyesi olarak yaptıkları fedakârlık ve çabalar, örgütten ayrılmayı zorlaştırırken, kendilerinin ve ailelerinin yaşamlarının sürdürülmesinde gereksinimlerini karşılayabilmek bakımından, örgütün sürekliliğinde kendilerini bir güç olarak görmektedirler.

**4.Ankete KatılanlarınEğitim Durumu:** Ankete cevap veren iş görenlerin eğitim durumlarına göre dağılımı tablo 3.4'te gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.4:** Eğitim Durumuna Göre Dağılım

EĞİTİM DURUMU	SAYI	ORAN
LİSE VE ÖNCESİ	36	23,8
ÖN LİSANS	72	47,7
LİSANS	37	24,5
LİSANSÜSTÜ	6	4,0
<b>TOPLAM</b>	151	100,0

Tabloya dikkat edildiğinde çalışanların önemli bir kısmının ön lisans mezunu olduğu görülmektedir. Tablo 3.4'te gösterildiği üzere anketi cevaplayanların hemşirelerden oluşması nedeniyle, hemşirelerin genellikle lise düzeyindeki sağlık meslek liselerinden mezun olması ve tıp alanındaki sürekli gelişmeleri yakından takip etmek ve mesleki açıdan yeterliliğe ulaşmak için büyük bir çoğunluğunun eğitim seviyelerini geliştirdiği görülmektedir. Hastaya doğru yaklaşım, uygun tedavi yöntemlerini uygulayıp hastaların sağ ve sağlıklı kalım oranını artırma hedefini gerçekleştirme hedefinin çalışanlar tarafından benimsendiğinin ayrıca bir kanıtıdır. Ayrıca, insanın ihtiyaçlarını karşılayabilmesi, çevre ile uyum sağlayabilmesi, hayatını sürdürebilmesi eğitimin önemini daha da arttırmaktadır.

**5.Ankete Katılanların Kurumdaki Çalışma Süresi:** Ankete cevap veren iş görenlerin kurumdaki çalışma süresine göre dağılımı tablo 3.5'te gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.5:** Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Dağılım

KURUMDAKİ ÇALIŞMA SÜRESİ	SAYI	ORAN
1-5 yıl	82	54,3
6-10 yıl	31	20,5
11+ yıl	38	25,2
<b>TOPLAM</b>	151	100,0

Ankete katılanların %54,3'ü gibi büyük bir çoğunluğun kurumdaki çalışması süresinin 1-5 yıl arasında , % 25,2'si gibi küçük bir bölümünün ise 11 yıl ve üzerinde olduğu görülmektedir. Çalışılan kurumun vizyon ve misyonunun yeterince kavranması, kurum değerleri ve kurumsal kültürün benimsenmesi için uzun bir süre o kurumda çalışmak gerekir. Kurumunda çok yeni olan iş görenler, örgütlerini tam tanıyamadıklarından örgütsel bağlılık düzeylerinin de düşük olabileceği ve yöneticilerine bakış açılarının olumlu olamayacağı şeklinde yorumlanabilir.

Konuya verimlilik açısından yaklaşanlar, organizasyonların; yüksek seviyede örgütsel bilgi, beceri ve eğitime sahip olan personel ile ilgilenmeleri ve elde tutmak için belirli bir harcamayı gözden çıkarmaya istekli olmaları gerektiğini işaret etmektedir. Yapılan bir çalışmaya göre; sağlık okulundan mezun olduktan bir yıl içindeki sürede tecrübesiz sağlık personeli özellikle iş bırakma eğilimindedir. Eğer sağlık personeli ilk yıllarında kötü iş tecrübesi yaşarsa, onların mesleki kariyer düşünceleri bu nedenle olumsuz bir biçimde şekillenir ve sağlık organizasyonları uzun dönemde bundan çok etkilenebilir. Araştırmalar kayıpların sağlık personelinin yıllık tecrübeleriyle ters orantılı olduğunu göstermesine rağmen, tecrübeli sağlık personelinin ayrılması, personel havuzunda daha az tecrübeli ve eğitime ihtiyaç duyulacak insanların girmelerine sebep olacağını göstermektedir (Aksoy,2010:162-163). Araştırma kapsamındaki kurumlarda çalışanların %54,3'ünün daha az deneyimli iş görenlerden oluşması onların örgütsel bağlılık ve liderlik algılarını olumsuz yönde etkileyebileceği şeklinde yorumlanabilir.

**6.Ankete Katılanların Mesleğindeki Çalışma Süresi:** Ankete cevap veren iş görenlerin mesleğindeki çalışma süresine göre dağılımı tablo 3.6'da gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.6:** Mesleğindeki Çalışma Süresine Göre Dağılım

Mesleğindeki Çalışma Süresi	SAYI	ORAN
1-5 yıl	32	21,2
6-10 yıl	38	25,2
11+ yıl	81	53,6
<b>TOPLAM</b>	151	100,0

Tabloya dikkat edildiğinde çalışanların yarısından fazlasının 11 yıl ve üzerindeki deneyimli çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Tecrübenin bireyin iş

davranışlarını etkileyen önemli niteliklerden birisi olduğu ve çalışanların iş deneyimlerinin işe ilişkin pek çok değişkeni etkilediği bilinmektedir. Örneğin iş görenlerin işlerinden ayrılma eğilimleri ile çalışma süreleri arasında önemli bir ilişki bulunduğu ve çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin işe başlamalarından kısa bir süre sonra yani tecrübelerinin en az olduğu dönemde ortaya çıktığı görülmektedir. Buna göre araştırma kapsamındaki hastanelerde çalışan sağlık personelinin işten ayrılma ihtimallerinin düşük olduğu söylenebilir.

### 3.7.2. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

**1.Çalışanların; “bu kurumda kendimi ailemin bir parçası gibi hissediyorum” şeklindeki ifadeye katımları:** Çalışanların; “bu kurumda kendimi ailemin bir parçası gibi hissediyorum” şeklindeki ifadeye katımları tablo 3.7’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.7:** Çalışanların; “bu kurumda kendimi ailemin bir parçası gibi hissediyorum” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılım.

KATILIM DÜZEYİ	SAYI	ORAN
HİÇ	34	22,5
ÇOK AZ	33	21,9
KISMEN	65	43,0
FAZLA	4	2,6
TAMAMEN	15	9,9
<b>TOPLAM</b>	151	100,0

Mod=1.00

Anketi cevaplayanların%12,5’inin “bu kurumda kendimi ailemin bir parçası gibi hissediyorum” şeklindeki ifadeye fazla veya tamamen katıldıkları; %44,4’ünün ise bu fikre ya hiç katılmadıkları veya çok az katıldığı, %43’ünün ise kısmen katıldığı görülmektedir. Bu fikri destelemeyenlerin oranının yüksek olması araştırma kapsamındaki hastanelerde çalışanların “duygusal bağlılıklarının” şeklinde yorumlanabilir. Ailen ve Meyer’e göre; organizasyonların çalışanlara verdikleri destek ve örgütün çekiciliği bireylerin duygusal bağlılığını olumlu etkilemekte ve organizasyona duygusal olarak bağlı olanlar daha iyi performans göstererek daha az sorun çıkarmaktadırlar. Aksi halde ise, iş görenlerin örgütü benimsemedikleri, kendilerini dışlanmış hissettikleri ve dolayısıyla da örgütsel bağlılıklarının oluşmadığı görülmüştür.

**2. Çalışanların; “bu kurumda duygusal yönden kendimi bağlanmış hissediyorum” şeklindeki ifadeye katımları:** Çalışanların; “bu kurumda duygusal yönden kendimi bağlanmış hissediyorum” şeklindeki ifadeye katımları tablo 3.8’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.8:** Çalışanların; “bu kurumda duygusal yönden kendimi bağlanmış hissediyorum” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılım.

KATILIM DÜZEYİ	SAYI	ORAN
HİÇ	31	20,5
ÇOK AZ	40	26.5
KISMEN	57	37,7
FAZLA	9	6.0
TAMAMEN	14	9,3
<b>TOPLAM</b>	151	100,0

Mod=3.00

Anketi cevaplayanların %47’sinin “bu kurumda duygusal yönden kendimi bağlanmış hissediyorum” şeklindeki ifadeye ya hiç katılmadığı ya da çok az katıldığı, %37,7’sinin kısmen, %15,3’ünün ise bu fikrefazla veya tamamen katıldığı görülmektedir ki bu oran çok düşüktür. Yani, “bireyin kimliğinin örgütün kimliği ile özdeşleşmesinin” çok düşük bir oranda gerçekleştiği görülmektedir. Çalışanların, kendi iradesi ile örgüte bağlanması ve hastane yönetimi ile olan ilişkisinin varmasını istediği duruma gelmesi kolay olmayacaktır. Bu sonuçtan hareketle organizasyonun çalışanlara verdikleri desteğin ve örgütün çekiciliğinin bireylerin duygusal yönden etkili bağlılığını olumlu etkileyecek düzeyde olmadığı ve hatta çok yüksek oranda olumsuz yönde etkilediği görülmektedir.

Organizasyona duygusal olarak bağlı iş görenlerin daha iyi performans gösterdikleri ve daha az sorun çıkardıkları bilinmektedir. Bu durumda çalışan, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olarak kalmayı ister. Bu, kişi için ideal bir durumdur.

**3.Çalışanların; “bu kurumda çalışıyor olmanın benim için mesleki açıdan önemi büyüktür” şeklindeki ifadeye katımları:** Çalışanların; “bu kurumda çalışıyor olmanın benim için mesleki açıdan önemi büyüktür ” şeklindeki ifadeye katımları tablo 3.9’da gösterildiği şekildedir.



**Tablo 3.9:** Çalışanların; “bu kurumda çalışıyor olmanın benim için mesleki açıdan önemi büyüktür ” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılım.

KATILIM DÜZEYİ	SAYI	ORAN
HİÇ	16	10,6
ÇOK AZ	25	16,6
KISMEN	40	26,5
FAZLA	36	23,8
TAMAMEN	34	22,5
<b>TOPLAM</b>	151	100,0

Mod=3.00

Araştırmaya katılanların yaklaşık %46,3’ünün bu kurumda çalışıyor olmayı mesleki açıdan fazla ve tamamen önemsedikleri görülmektedir. Buna karşılık %53,7’sinin bu kurumda çalışıyor olmayı hiç önemsemedikleri ya da çok az önemsedikleri anlaşılmaktadır ki bu sonucun çalışanın örgütsel bağlılığını çok olumsuz etkilediği söylenebilir. Bu sonuç işin yapısı, niteliği, önemi, kullanılan teknoloji liderlik ve yönetim tarzı, karar alma sürecine katılım ve bireyin ihtiyaçlarına önem verme, örgüt iklimi ve örgüt kültürü, rol çatışması ve rol belirsizliği, ast-üst ilişkileri, iş güclüğü, ilerleme ve kariyer olanakları, yöneticinin çalışanın düşüncelerini önemseme, ücret düzeyi ve örgütsel ödüller gibi örgütsel değişkenlerden kaynaklanıyor olabileceği şeklinde yorumlanabilir.

**4.Çalışanların; “bu kurumda kendim için en uygun yerde olduğumu hissediyorum ” şeklindeki ifadeye katımları:** Çalışanların; “bu kurumda kendim için en uygun yerde olduğumu hissediyorum ” şeklindeki ifadeye katımları tablo 3.10’da gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.10:** Çalışanların; “bu kurumda kendim için en uygun yerde olduğumu hissediyorum ” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılım.

KATILIM DÜZEYİ	SAYI	ORAN
HİÇ	36	23,8
ÇOK AZ	24	15,9
KISMEN	50	33,1
FAZLA	12	7,9
TAMAMEN	29	19,2
<b>TOPLAM</b>	151	100,0

Mod=3.00

Anketi cevaplayanların %27,1'inin bu kurumda en uygun yerde olduğuna fazla ya da tamamen inandıkları; buna karşılık %72,9'u gibi çok büyük bir kısmının en uygun yerde olduklarına hiç inanmadıkları veya çok az inandıkları görülmektedir. Bu tablo da çalışanların örgütsel bağlılıkları açısından çok olumsuz yönde etkilendiklerini göstermektedir. Bu sonuç da işin yapısı, niteliği, önemi, kullanılan tıbbi malzeme yetersizliği, karar alma sürecine katılım, kariyer planlamasının hemşirelik mesleği için standardize edilmemiş olması ve rol belirsizliği gibi örgütsel faktörlerden kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca iş tanımlarına ve iş gereklerine yeterince uyulmaması da böyle bir sonucun doğmasına yol açmış olabilir.

**5.Çalışanların; “bu kurum benim sadakatimi hak ediyor ” şeklindeki ifadeye katımları:** Çalışanların; “bu kurum benim sadakatimi hak ediyor” şeklindeki ifadeye katımları tablo 3.11’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.11:** Çalışanların; “bu kurum benim sadakatimi hak ediyor” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılım.

KATILIM DÜZEYİ	SAYI	ORAN
HİÇ	49	32,5
ÇOK AZ	29	19,2
KISMEN	30	19,9
FAZLA	19	12,6
TAMAMEN	24	15,9
<b>TOPLAM</b>	151	100,0

Mod=1.00

Araştırmaya katılanların %28,5'inin bu kurumun sadakati hak ettiğine fazlasıyla veya tamamen inandıkları; %71,5'i çok ama çok büyük bir oranının ise buna hiç inanmadıkları, çok az ya da kısmen inandıkları anlaşılmaktadır. Bu sonuç çalışanların davranışsal bağlılığının neredeyse hiç olmadığı şeklinde düşünülebilir. Çünkü sosyal psikologların kullandıkları davranışsal bağlılık, kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir. Burada örgüte bağlı kalmaktan kastedilen, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardır. Davranışsal bağlılık, kişinin organizasyona bağlılığındaki sadakati gösterir. Öte taraftan davranışsal bağlılık kişilerin kendini organizasyona bağlama sürecini yansıtır. Nedeni ise organizasyondan ayrılmanın getireceği alternatif maliyetlerdir. Bu çalışmada ise

örgütsel sadakatın bu kadar düşük çıkması, iş görenin yöneticilerinin tutumları ve çalıştığı kurumun ikliminin çalışanları olumsuz yönde etkilediği söylenebilir.

Buna karşılık çalışanların davranışsal bağlılığa işaret eden cevaplarının sadakat kavramıyla da karıştırılmaması gerekmektedir. Örgütsel bağlılık kavramına benzer ve çoğu zaman onunla karıştırılan bu kavram, bağlılığa göre daha dar bir içeriktedir ve genellikle bağlılığın bir alt boyutu olarak ele alınmaktadır. Örgütsel sadakat, örgütün bir üyesi olmaktan duyulan gururu, örgütü dışarıya karşı savunmayı içeren bir kavram olup, gelecek odaklıdır. Yani sadakat, daha pasif bir yaklaşım olarak görülürken, örgütsel bağlılık daha aktif bir yaklaşım olarak algılanmaktadır.

**6.Çalışanların; “bu kurumda çalıştığımı başkalarına söylemekten gurur duyuyorum” şeklindeki ifadeye katımları:** Çalışanların; “bu kurum benim sadakatimi hak ediyor” şeklindeki ifadeye katımları tablo 3.12’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.12:** Çalışanların; “bu kurumda çalıştığımı başkalarına söylemekten gurur duyuyorum” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılım.

KATILIM DÜZEYİ	SAYI	ORAN
HİÇ	21	13,9
ÇOK AZ	22	14,6
KISMEN	53	35,1
FAZLA	22	14,6
TAMAMEN	33	21,9
<b>TOPLAM</b>	151	100,0

Mod=3.00

Araştırmaya katılanların %36,5’inin bu kurumda çalıştığını başkalarına söylemekten fazla veya tamamen gurur duydukları; %63,5’inin ise hiç gurur duymadıkları ya da çok az gurur duydukları anlaşılmaktadır. Bu sonuç davranışsal bağlılık ile ilgili bu faktör açısından çalışanların bağlılıklarının çok düşük olduğu şeklinde yorumlanabilir.

**7.Çalışanların; “emekli oluncaya kadar bu kurumda çalışmaktan çok mutlu olurum” şeklindeki ifadeye katımları:** Çalışanların; “emekli oluncaya kadar bu kurumda çalışmaktan çok mutlu olurum ” şeklindeki ifadeye katımları tablo 3.13’te gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.13:** Çalışanların; “emekli oluncaya kadar bu kurumda çalışmaktan çok mutlu olurum ” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılım.

KATILIM DÜZEYİ	SAYI	ORAN
HİÇ	53	35,1
ÇOK AZ	27	17,9
KISMEN	31	20,5
FAZLA	16	10,6
TAMAMEN	24	15,9
<b>TOPLAM</b>	151	100,0

Mod=1.00

Araştırmaya katılanların %26,5'inin emekli oluncaya kadar bu kurumda çalışmaktan fazlasıyla veya tamamen mutluluk duydukları; %73,5'inin ise hiç mutluluk duymadıkları ya da çok az duydukları anlaşılmaktadır. Bu sonuç bir önceki soruya verilen cevaplarla birleştğinde çalışanların tutumsal bağlılıklarının çok düşük bir düzeyde olduğu şeklinde yorumlanabilir. Kuramsal kısımda da anlatıldığı gibi Kanter'e göre örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir. Bir sosyal sistem olarak örgütlerin belirli istek, ihtiyaç ve beklentileri bulunmaktadır. Çalışanlar da örgütlerinin bu beklentilerini, örgüte olumlu duygular besleyerek ve kendilerini örgütlerine adanarak gerçekleştirebilirler. Ankete katılan hemşirelerin azımsanmayacak derecede büyük bir çoğunluğunun buldukları kurumda mutlu olmadıkları ve bırakın emekli olmaya kadar kalmayı neredeyse hemen ayrılmak istedikleri sonucu çıkartılabilir.

**8.Çalışanların; “bu kurumda bu kadar uğraş verdiğim için farklı bir kurumda olmayı düşünmüyorum ” şeklindeki ifadeye katımları:** Çalışanların; “bu kurumda bu kadar uğraş verdiğim için farklı bir kurumda olmayı düşünmüyorum ” şeklindeki ifadeye katımları tablo 3.14'te gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.14:** Çalışanların; “bu kurumda bu kadar uğraş verdiğim için farklı bir kurumda olmayı düşünmüyorum ” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılım.

KATILIM DÜZEYİ	SAYI	ORAN%
HİÇ	42	27,8
ÇOK AZ	29	19,2
KISMEN	36	23,8
FAZLA	17	11,3
TAMAMEN	27	17,9
<b>TOPLAM</b>	151	100,0

Mod=1.00

Ankete cevap verenlerin %29,2’sinin bu kurumda verdikleri uğraş nedeniyle kurumda kalıcılığı fazla veya tamamen düşündükleri; %70,8’inin ise şirkette kalıcılığı düşünmedikleri ya da çok az düşündükleri anlaşılmaktadır. Bu dağılım çalışanların devamlılık bağlılıklarının çok düşük bir seviyede olduğu şeklinde yorumlanabilir. Kurumdaki çalışma süresi 1-5 yıl arasında olanların oranının %54,3 gibi büyük bir çoğunluğu teşkil ediyor olması, bulunduğu örgüte çok emek harcamaması dolayısıyla farklı kurumlarda çalışmak isteyenlerin oranını yükseltmektedir şeklinde yorumlanabilir.

Devamlılık bağımlılığı, bireyin örgütten ayrıldığında kaybedeceği imkânları düşünerek bunlardan mahrum kalmamak için örgüte bağlanmasını ifade eder. Devamlılık bağımlılığı olarak da ifade edilen bu konseptte göre örgütsel bağlılık çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucunda gelişen bir bağlılık olarak tanımlanmıştır. Duygusal bir niteliği olmayan bu bağlılık anlayışında çalışanın örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek ve çabanın boşa gideceği korkusuyla örgütüne bağlılık gösterdiği varsayılır. Bu durumda çalışan, örgüte fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını, yatırım yaptığını ve bunun sonucu olarak da örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünür. Başka bir deyişle, kişiyi örgütte tutan olası maddî kayıplarıdır. Bu açıdan bakıldığında, çalışan örgütten ayrılmasının kendisine pahalıya mal olacağını düşünürler. Örgüte devamlı bağlılık duyan bir kişi, örgütten ayrılması hâlinde daha az seçeneği olacağı fikrine sahiptir. İşverenleri için çalışmak zorunda kalan bu kişiler “kapana sıkışmış” çalışanlardır. Pek çok sebepten dolayı örgütte kalırlar. Bu kişilerden bazıları başka iş bulamadıklarından ya da başka bir iş bulabilecek nitelikte olmadıklarından dolayı örgütte kalırlar. Bazılarının ise işi

sevmekten çok sağlık, aile meseleleri ya da emekliliğe yakın olma durumları gibi zorlayıcı bir sebepleri vardır. Bu tür “kapana kısılmış” çalışanlar, yapabilecek durumda olsalar örgütten ayrılabilirler olan kişilerdir. Ancak bunu yapamayacaklarını hissederler. Kötü iş alışkanlıkları yanında olumsuz tavır sergilerler ve yöneticiler için bir sorun kaynağı oluştururlar.

Bu açıdan bakıldığında örgütte çalışmaya devam eden bütün çalışanların aslında örgüte sadık olmayabileceği anlaşılmaktadır. Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse örgütte çalışmaya devam eden bütün çalışanlar en iyi iş görenler değildir. Kurumdan ilk ayrılanlar, daha iyi nitelikli ve başka yerde iş bulma şansı daha fazla olan çalışanlardır. Bunun sonucu olarak da şirketin elinde “kapana sıkışmış” iş görenler kalmaktadır.

**9.Çalışanların; “ayrılmak istesem bile su anda bu kurumdan ayrılmak bana çok zor gelir ” şeklindeki ifadeye katımları:** Çalışanların; “ayrılmak istesem bile su anda bu kurumdan ayrılmak bana çok zor gelir” şeklindeki ifadeye katımları tablo 3.15’te gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.15:** Çalışanların; “ayrılmak istesem bile su anda bu kurumdan ayrılmak bana çok zor gelir” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılım.

KATILIM DÜZEYİ	SAYI	ORAN
HİÇ	34	22,5
ÇOK AZ	25	16,6
KISMEN	38	25,2
FAZLA	19	12,6
TAMAMEN	35	23,2
<b>TOPLAM</b>	151	100,0

Mod=3.00

Ankete cevap verenlerin %35,8’inin ayrılmak isteseler bile şu anda bu şirketten ayrılmayı fazlasıyla veya tamamen zor buldukları; %64,2’sinin ise bunu hiç zor bulmadıkları ya da çok az zorluk çekecekleri anlaşılmaktadır. Bu dağılım diğer sorulara verilen cevaplarla birlikte değerlendirildiğinde; “devamlılık bağlılıklarının yüksek sayılabilecek bir seviyede olduğu” görüşüyle örtüşmektedir. Çünkü araştırmaya katılanların bu kurumdan kolayca ayrılabilirler ancak buna rağmen çalışmaya devam ettikleri anlaşılmaktadır.

**10.Çalışanların; “bu kurumdan ayrılmaya karar verirsem hayatim bundan pek etkilenmez” şeklindeki ifadeye katımları:** Çalışanların; “bu kurumdan ayrılmaya

karar verirsem hayatım bundan pek etkilenmez” şeklindeki ifadeye katımları tablo 3.16’da gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.16:** Çalışanların; “bu kurumdan ayrılmaya karar verirsem hayatım bundan pek etkilenmez” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılım.

KATILIM DÜZEYİ	SAYI	ORAN
HİÇ	38	25,2
ÇOK AZ	21	13,9
KISMEN	52	34,4
FAZLA	18	11,9
TAMAMEN	22	14,6
<b>TOPLAM</b>	151	100,0

Mod=3.00

Ankete cevap verenlerin yaklaşık %27’sinin şirketten ayrılmaya karar verdiklerinde hayatlarının bundan etkilenmeyeceğine fazlasıyla veya tamamen inandıkları; yaklaşık %70’inin ise buna hiç inanmadıkları ya da çok az inandıkları anlaşılmaktadır. Bu dağılım diğer sorulara verilen cevaplarla birlikte değerlendirildiğinde, bir önceki soruda olduğu gibi, “devamlılık bağlılıklarının yüksek sayılabilecek bir seviyede olduğu” görüşüyle örtüşmektedir.

**11.Çalışanların; “bu kurumda kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum” şeklindeki ifadeye katımları:** Çalışanların; “bu kurumda kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum” şeklindeki ifadeye katımları tablo 3.17’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.17:** Çalışanların; “bu kurumda kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılım.

KATILIM DÜZEYİ	SAYI	ORAN
HİÇ	39	25,8
ÇOK AZ	23	15,2
KISMEN	49	32,5
FAZLA	15	9,9
TAMAMEN	25	16,6
<b>TOPLAM</b>	151	100,0

Mod=3.00

Ankete cevap verenlerin yaklaşık %27’sinin bu kurumda kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmediklerine fazlasıyla veya tamamen inandıkları; yaklaşık %73’ünün ise buna hiç inanmadıkları ya da çok az inandıkları anlaşılmaktadır. Bu

dağılım da diğer sorulara verilen cevaplarla birlikte değerlendirildiğinde, “devamlılık bağlılığı” ile ilgili önceki iki soruda olduğu gibi, “devamlılık bağlılıklarının yüksek sayılabilecek bir seviyede olduğu” görüşüyle örtüşmektedir.

**12.Çalışanların; “yararıma olacak olsa da su anda bu kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum” şeklindeki ifadeye katımları:** Çalışanların; “yararıma olacak olsa da su anda bu kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum” şeklindeki ifadeye katımları tablo 3.18’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.18:** Çalışanların; “yararıma olacak olsa da su anda bu kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılım.

KATILIM DÜZEYİ	SAYI	ORAN
HİÇ	36	23,8
ÇOK AZ	20	13,2
KISMEN	41	27,2
FAZLA	18	11,9
TAMAMEN	36	23,8
<b>TOPLAM</b>	151	100,0

Mod=3.00

Anketi cevaplayanların %35,7’sinin yararlarına olsa da şu anda bu kurumdan ayrılmama fikrini fazlasıyla veya tamamen benimsedikleri; %64,3’ünün ise hiç benimsemedikleri ya da çok az benimsedikleri anlaşılmaktadır. Bu sonuca göre araştırmaya katılanların normatif bağlılıklarının düşük bir seviyede olduğu anlaşılabilir.

**13.Çalışanların; “bu kurumu şuanda bırakırsam suçluluk hissederim ” şeklindeki ifadeye katımları:** Çalışanların; “bu kurumu şuanda bırakırsam suçluluk hissederim” şeklindeki ifadeye katımları tablo 3.19’da gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.19:** Çalışanların; “bu kurumu şuanda bırakırsam suçluluk hissederim” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılım.

KATILIM DÜZEYİ	SAYI	ORAN
HİÇ	68	45,0
ÇOK AZ	26	17,2
KISMEN	29	19,2
FAZLA	10	6,6
TAMAMEN	18	11,9
<b>TOPLAM</b>	151	100,0

Mod=1.00



Anketi cevaplayanların %18,5'inin bu şirketi şu anda bıraktığında fazlasıyla veya tamamen suçluluk hissedecekleri; %81,5'inin ise hiç suçluluk hissetmeyecekleri ya da çok az suçluluk hissedecekleri anlaşılmaktadır. Bu faktör açısından araştırmaya katılanların normatif bağlılıklarının düşük bir seviyede olduğu söylenebilir.

### 3.7.3.Liderliğe İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

**1.Çalışanların; “yöneticimiz bizlere kişisel olarak destek olur ” şeklindeki ifadeye katımları:** Çalışanların; “yöneticimiz bizlere kişisel olarak destek olur” şeklindeki ifadeye katımları tablo 3.20’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.20:** Çalışanların; “yöneticimiz bizlere kişisel olarak destek olur” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılım.

KATILIM DÜZEYİ	SAYI	ORAN
HİÇ	60	39,7
ÇOK AZ	32	21,2
KISMEN	48	31,8
FAZLA	5	3,3
TAMAMEN	6	4,0
<b>TOPLAM</b>	151	100,0

Mod=1.00

Ankete katılanların %7,3’ü gibi küçük bir azınlığın “yöneticimiz bizlere kişisel olarak destek olur” şeklindeki ifadeye fazla veya tamamen katıldıkları, buna karşın %92,7 gibi büyük bir çoğunluğunun ise bu ifadeye ya hiç katılmadıkları ya da çok az ya da kısmen katıldıkları görülmektedir. Bu kurumdaki yöneticilerin çalışanlarıyla yeterince yakın ilişki geliştirmedikleri yani ilişki odaklı liderlik davranışı sergilemedikleri gözlenmektedir.

İlişki odaklı liderlik tarzı insanlar etrafında döner, görevlerden ve hedeflerden çok bireylere ve onların duygularına değer verir. Bu tarzı kullanan liderlerin, insanlarla yakın ilişkiler kurmaya doğal bir yatkınlıkları vardır. İlişki odaklı lider, çalışanlarını mutlu tutmaya ve aralarında uyum yaratmaya çalışır. İlişki odaklı lider, iş görenlerle güçlü duygusal bağlar kurar ve bu yaklaşımın sonunda sadakate dayalı olarak insanları yönetir. Bu tip liderler insanlara, işlerini kendi düşüncelerine göre en etkin şekilde yapma özgürlüğünü tanırlar (Goleman, 2002: 73).

İlişki odaklı liderler, iş amaçlarına ulaşmak için iş görenlerin duygusal ihtiyaçlarına odaklanırlar. İlişki odaklı lider, iş görenlerin kişisel ihtiyaçlarını ve

değerlerini bilir ve hassasiyet gösterir; onlarla birebir temelli davranışlar aracılığıyla kaliteli ilişkiler geliştirir ve iş görenlere geniş çaplı destek sağlayarak onlara güven duygusu ve inisiyatif kullanma özgürlüğü sağlar (Groves, 2006: 567). Bu liderlik tarzını kullanan yöneticilerin, iş görenler ile iyi ilişkiler geliştirmeleri iş görenlerin sadakatini ve iş tatminlerini arttırmaktadır (Lok ve Crawford, 2004: 324). İlişki odaklı liderlik tarzında, yönetici-iş gören ve iş görenlerin kendi aralarındaki bilgi paylaşımı örgütsel düzeyde desteklenmektedir (Mintzberg, 1999: 23). Dışsal bilgi sağlamada en etkin rolü oynayan yöneticinin, sahip olduğu bilgiyi astlarıyla paylaşması ve örgüt içinde sağlıklı bilgi akışını sağlaması, rekabet yeteneğine sahip bir örgüt yapısı yaratılmasında son derece önemlidir.

**2. Çalışanların; “yöneticimiz bu kurumda çalışmaktan memnun olmamızı sağlamaya gayret gösterir ” şeklindeki ifadeye katımları:** Çalışanların; “yöneticimiz bu kurumda çalışmaktan memnun olmamızı sağlamaya gayret gösterir” şeklindeki ifadeye katımları tablo 3.21’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.21:** Çalışanların; “yöneticimiz bu kurumda çalışmaktan memnun olmamızı sağlamaya gayret gösterir” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılım.

KATILIM DÜZEYİ	SAYI	ORAN
HİÇ	53	35,1
ÇOK AZ	47	31,1
KISMEN	41	27,2
FAZLA	3	2,0
TAMAMEN	7	4,6
<b>TOPLAM</b>	151	100

Mod=1.00

Ankete katılanların %6,6’sının yöneticimiz bu kurumda çalışmaktan memnun olmamızı sağlamaya gayret gösterir” şeklindeki ifadeye fazla veya tamamen katıldıkları, %66,2’sinin bu fikre hiç katılmadığı veya çok az katıldığı, %27,2’sinin ise kısmen katıldığı görülmektedir. Yöneticilerin hedeflerinden biri de çalışanın o kurumda çalışmaktan dolayı mutlu olmasını sağlamak yani onları motive etmektir. Ne kadar doğru kanun, yönetmelik, çalışma talimatı yapılıp yayınlanırsa yayınlansın eğer çalışanlar tarafından hayata geçirilemezse o kurumda başarısızlık kaçınılmaz bir sonuçtur. Çünkü bir örgütün başarısı o örgütte çalışan iş görene bağlıdır. Yönetici de iş görenin memnuniyetini sağlamazsa çalışanın verimliliği ve örgütsel bağlılığı

düşer. Bu kurumdaki memnuniyetsizliğin yüksek olması, özlük haklarının yeterince verilmediği, sağlık çalışanının görev yerinin sık sık değiştirilmesi ve bunun sonucunda çalışma arkadaşlarından ayrılması gibi nedenlerden kaynaklanıyor olabileceği şeklinde yorumlanabilir. Dolayısıyla yöneticilerin çalışanların bireysel amaçlarını, görev yaptıkları birimin veya kurumun amaçlarıyla uyumlaştırmaya ve çalışanlarının mutluluğunu optimize etmeye çok az özen göstermelerinin, çalışanların örgütsel bağlılıkları açısından bir avantaj oluşturmayacağı söylenebilir.

**3.Çalışanların; “yöneticimiz yeni fikirler üreterek bizlerle birlikte bu fikirleri uygulamayı dener” şeklindeki ifadeye katımları:** Çalışanların,“yöneticimiz yeni fikirler üreterek bizlerle birlikte bu fikirleri uygulamayı dener” şeklindeki ifadeye katımları tablo 3.22’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.22:** Çalışanların,“yöneticimiz yeni fikirler üreterek bizlerle birlikte bu fikirleri uygulamayı dener” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılım.

KATILIM DÜZEYİ	SAYI	ORAN
HİÇ	60	39,7
ÇOK AZ	45	29,8
KISMEN	33	21,9
FAZLA	8	5,3
TAMAMEN	5	3,3
<b>TOPLAM</b>	151	100,0

Mod=1.00

Ankete katılanları %69,5’inin yöneticilerinin yeni fikirler üreterek onlarla birlikte bu fikirleri uygulamayı denemesi düşüncesine hiç katılmadığı veya çok az katıldığı, %8,6’sının bu düşünceye fazla veya tamamen, %21,9’unun ise kısmen katıldığı görülmektedir. Burada bu düşünceye en fazla %39,7 oranla hiç katılmıyorum cevabı verilmiştir. Bununla birlikte hiç katılmıyorum veya çok az katılıyorum cevabını verenlerin toplam oranı %69,5’tir, bu oranın yüksek oluşu oldukça dikkat çekicidir. Yani çalışanlar yöneticilerinin yeni fikirler üreterek kendileri ile birlikte bu fikirleri uygulamayı denemediklerini düşünmektedirler. Mod değerinin 1.00 çıkması da zaten bu düşünceyi pekiştirmektedir. Çalışanlar yöneticilerinin model olarak dönüşümcü liderlik yaklaşımını değil geleneksel yönetim anlayışını benimsediği düşünmektedirler. Buradan yola çıkarak, bu kurumdaki yöneticilerin yeni fikirler geliştirmekten uzak olduğu, belli başlı kalıplara takılıp kaldığı ve sadece günü kurtarmak fikrinde olduğu sonucuna ulaşılabilir.

**4.Çalışanların; “yöneticimiz kolayca anlaşılır bir kişidir” şeklindeki ifadeye katımları:** Çalışanların;“yöneticimiz kolayca anlaşılır bir kişidir” şeklindeki ifadeye katımları tablo 3.23’te gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.23:** Çalışanların;“yöneticimiz kolayca anlaşılır bir kişidir” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılım.

KATILIM DÜZEYİ	SAYI	ORAN
HİÇ	47	31,1
ÇOK AZ	43	28,5
KISMEN	38	25,2
FAZLA	12	7,9
TAMAMEN	11	7,3
<b>TOPLAM</b>	151	100,0

Mod=1

Ankete katılanların %15,2’sinin “yöneticimiz kolayca anlaşılır bir kişidir” şeklindeki ifadeye fazla veya tamamen katıldıkları, %84,8’inin ise bu ifadeye ya hiç katılmadıkları ya da kısmen veya çok az katıldıkları görülmektedir. Herhangi bir yerde görev yapacak yöneticilerin öncelikle iletişim kurallarını ve insan davranışlarını iyi bilmesi gerekmektedir. İletişim kurma becerisi iyi olan idareciler söylemek istediğini net, anlaşılır ve uygun ifadeler kullanarak yanlış anlaşılmalara mahal vermeyecek şekilde ifade etmeli ve tutarlı olmalıdır. Bu kurumda ise, çalışanların verdiği cevaplar doğrultusunda yöneticilerinin pek de anlaşılır olmadıkları şeklinde yorumlanabilir.

**5.Çalışanların; “yöneticimiz astlarını dinlemek için zaman ayırır” şeklindeki ifadeye katımları:** Çalışanların;“yöneticimiz astlarını dinlemek için zaman ayırır” şeklindeki ifadeye katımları tablo 3.24’te gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.24:** Çalışanların;“yöneticimiz astlarını dinlemek için zaman ayırır” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılım.

KATILIM DÜZEYİ	SAYI	ORAN
HİÇ	53	35,1
ÇOK AZ	36	23,8
KISMEN	46	30,5
FAZLA	8	5,3
TAMAMEN	8	5,3
<b>TOPLAM</b>	151	100,0

Mod=1

Ankete katılanların %10,6'sı “yöneticimiz astlarını dinlemek için zaman ayırır” şeklindeki ifadeye fazla veya tamamen katıldıkları, %58,9'unun bu görüşe hiç katılmadığı veya çok az katıldığı, %30,5'inin ise kısmen katıldığı görülmektedir. Bu kurumdaki yöneticilerin astlarını dinleyip, önerilerini sunmalarına veya rahatsızlıklarını dile getirmelerine fırsat vermedikleri bu anlamda insan odaklı değil de iş odaklı liderlik yaklaşımını benimsedikleri sonucu çıkmaktadır.

**6.Çalışanların; “yöneticimiz her isimizi değil sadece eksik ve yetersiz islerimizi eleştirir” şeklindeki ifadeye katımları:** Çalışanların;“yöneticimiz her isimizi değil sadece eksik ve yetersiz islerimizi eleştirir” şeklindeki ifadeye katımları tablo 3.25'te gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.25:** Çalışanların;“yöneticimiz her isimizi değil sadece eksik ve yetersiz islerimizi eleştirir” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılım.

KATILIM DÜZEYİ	SAYI	ORAN
HİÇ	28	18,5
ÇOK AZ	23	15,2
KISMEN	35	23,2
FAZLA	25	16,6
TAMAMEN	40	26,5
<b>TOPLAM</b>	151	100,0

Mod=3

Ankete katılanların %43,1'inin “yöneticimiz her isimizi değil sadece eksik ve yetersiz islerimizi eleştirir” şeklindeki ifadeye fazla veya tamamen katıldıkları, %33,7'sinin ya hiç katılmadığı ya da çok az katıldığı, %23,2'sinin ise kısmen bu görüşü paylaştığı görülmektedir. Anketin geneline verilen cevaplara bakıldığında bu soruya verilen cevapların diğer soruların aksine lidere bakış açısı anlamında olumlu olduğu ve iş odaklı değil de insan odaklı bir yönetim tarzı sergiledikleri veya iş görenlerin diğer davranışlarıyla pek ilgilenmedikleri, olumlu davranışları ödüllendirmedikleri, sadece eksik davranışlar üzerinde durdukları sonucu çıkarılabilir.

**7.Çalışanların; “yöneticimiz yapılacak değişiklikleri bizlere önceden haber verir” şeklindeki ifadeye katımları:** Çalışanların; “yöneticimiz yapılacak değişiklikleri bizlere önceden haber verir” şeklindeki ifadeye katımları tablo 3.26'da gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.26:** Çalışanların; “yöneticimiz yapılacak değişiklikleri bizlere önceden haber verir” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılımları.

KATILIM DÜZEYİ	SAYI	ORAN
HİÇ	66	43,7
ÇOK AZ	35	23,2
KISMEN	30	19,9
FAZLA	8	5,3
TAMAMEN	12	7,9
<b>TOPLAM</b>	151	100,0

Mod=1

Ankete katılanların %13,2’sinin “yöneticimiz yapılacak değişiklikleri bizlere önceden haber verir” şeklindeki ifadeye fazla veya tamamen katıldıkları, 566,9 gibi azımsanmayacak bir çoğunluğun da ya hiç katılmadığı ya da çok az katıldığı görülmektedir. İş yaşamında geleceği görüp ona göre duruş sergilemek organizasyonlar için stratejik bir öneme sahiptir. Bu da geniş bir vizyona sahip yöneticiler ve çalışanlarla ancak mümkün olabilir. Yönetici sahip olduğu vizyoner bakış açısıyla gelişmeleri önceden görüp çalışanlarıyla paylaşırsa işin verimliliği, çalışanın iş tatmini ve örgütsel bağlılığı üzerinde olumlu yönde etki yapacaktır. Ancak bu kurumdaki yöneticilerin bu bakış açısından yoksun oldukları ve çalışanlarıyla paylaşmadıkları görülmektedir.

**8.Çalışanların; “yöneticimiz verdiği talimatları tereddüde yer bırakmayacak şekilde açıkça ifade eder ” şeklindeki ifadeye katımları:** Çalışanların;“yöneticimiz verdiği talimatları tereddüde yer bırakmayacak şekilde açıkça ifade eder” şeklindeki ifadeye katımları tablo 3.27’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.27:** Çalışanların;“yöneticimiz verdiği talimatları tereddüde yer bırakmayacak şekilde açıkça ifade eder” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılım.

KATILIM DÜZEYİ	SAYI	ORAN
HİÇ	42	27,8
ÇOK AZ	33	21,9
KISMEN	43	28,5
FAZLA	17	11,3
TAMAMEN	16	10,6
<b>TOPLAM</b>	151	100,0

Mod=1

Ankete katılanların %21,9'u "yöneticimiz verdiği talimatları tereddüde yer bırakmayacak şekilde açıkça ifade eder" şeklindeki ifadeye fazla veya tamamen katıldıkları, %78,1'inin ise ya hiç katılmadıkları ya da çok az veya kısmen katıldıkları gözlenmektedir. Yöneticiler buldukları konuları gereği, çalışanların yaptıkları işten zevk almaları ve verimli olmaları için onları motive etmeleri gerekmektedir. Bu da verilen talimatların kişilerin yaptığı işe uygun olarak açık ve net bir şekilde ifade edilmesiyle, idarecilerin karizmatik yeteneklerini kullanmasıyla ancak mümkündür. Karizmatik liderler, gerek davranışlarıyla, beden diliyle gerekse kullandıkları sözlü ifadelerle çalışanına ondan ne istediğini yoruma yer bırakmayacak şekilde net olarak bildirir. Karşılığında çalışan ise kendi pozisyonuna uygun olarak ondan talep (sınırları belli olan istekleri) edilenleri daha etkili olarak yapar. Bu araştırmaya katılanların verdiği cevaplar göz önüne alınırsa %78,1 gibi büyük bir çoğunluğun liderlerini karizmatik olarak algılamadıkları ve yöneticinin davranışlarını net bir şekilde ifade edemediği şeklinde yorumlanabilir.

**9.Çalışanların; "yöneticimiz bizlerin kişisel sorunlarıyla da ilgilenir" şeklindeki ifadeye katımları:** Çalışanların;"yöneticimiz bizlerin kişisel sorunlarıyla da ilgilenir" şeklindeki ifadeye katımları tablo 3.28'de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.28:** Çalışanların;"yöneticimiz bizlerin kişisel sorunlarıyla da ilgilenir" şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılım.

KATILIM DÜZEYİ	SAYI	ORAN
HİÇ	77	51,0
ÇOK AZ	32	21,2
KISMEN	28	18,5
FAZLA	8	5,3
TAMAMEN	6	4,0
<b>TOPLAM</b>	151	100,0

Mod=1

Ankete katılanların %9,3'ü "yöneticimiz bizlerin kişisel sorunlarıyla da ilgilenir" şeklindeki ifadeye tamamen veya fazla katıldıkları, %72,2 gibi devasa bir çoğunluğun ise bu fikre hiç katılmadıkları veya çok az katıldığı görülmektedir. Çalışanlarıyla yakın ilişkiler geliştirip onların kişisel sorunlarıyla da ilgilenen yöneticiler onların sevgi, saygı ve güvenini de kazanır. Bu durumda sorunları giderilmiş iş gören kendini daha fazla işine vererek verimliliğini ve etkinliğini

arttırır. Böylesi bir tutum da ancak ilişki odaklı yönetim tarzını benimsemekle sağlanır. İlişki odaklı lider, çalışanlarını mutlu tutmaya ve aralarında uyum yaratmaya çalışır. İlişki odaklı lider, iş görenlerle güçlü duygusal bağlar kurar ve bu yaklaşımın sonunda sadakate dayalı olarak insanları yönetir. Bu tip liderler insanlara, işlerini kendi düşüncelerine göre en etkin şekilde yapma özgürlüğünü tanırlar (Goleman, 2002: 73). Oysa bu kurumdaki yöneticilerin ilişki odaklı, veya insan odaklı liderlik değil de iş odaklı liderlik tarzını benimsemiş oldukları şeklinde yorumlanabilir.

**10.Çalışanların; “yöneticimiz yapılacak işler için uygun iş bölümü yapar ” şeklindeki ifadeye katımları:** Çalışanların;“yöneticimiz yapılacak işler için uygun iş bölümü yapar” şeklindeki ifadeye katımları tablo 3.29’da gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.29:** Çalışanların;“yöneticimiz yapılacak işler için uygun iş bölümü yapar” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılımları.

KATILIM DÜZEYİ	SAYI	ORAN
HİÇ	59	39,1
ÇOK AZ	37	24,5
KISMEN	39	25,8
FAZLA	9	6,0
TAMAMEN	7	4,6
<b>TOPLAM</b>	151	100,0

Mod=1

Ankete katılanların %10,6’sı gibi çok küçük bir oranının “yöneticimiz yapılacak işler için uygun iş bölümü yapar” şeklindeki ifadeye fazla veya tamamen katıldıkları, buna karşın %89,4 gibi büyük bir çoğunluğunun da bu görüşe hiç katılmadıkları, çok az ya da kısmen katıldıkları görülmektedir. Bu oran oldukça dikkat çekicidir. Söz konusu yöneticilerin işlerin daha verimli olarak yürütülmesini sağlamak için doğru iş bölümü yapmadıkları, bazılarının gücünün üstünde iş yükü yüklendiği bazılarının ise oldukça basit işler vermiş olabileceği şeklinde yorumlanabilir.

**11.Çalışanların; “yöneticimiz faaliyetlerin belli bir takvime göre yapılmasını sağlar ” şeklindeki ifadeye katımları:** Çalışanların;“yöneticimiz faaliyetlerin belli bir takvime göre yapılmasını sağlar” şeklindeki ifadeye katımları tablo 3.30’da gösterildiği şekildedir.



**Tablo 3.30:** Çalışanların;“yöneticimiz faaliyetlerin belli bir takvime göre yapılmasını sağlar” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılımı.

KATILIM DÜZEYİ	SAYI	ORAN
HİÇ	47	31,1
ÇOK AZ	48	31,8
KISMEN	41	27,2
FAZLA	4	2,6
TAMAMEN	11	7,3
<b>TOPLAM</b>	151	100,0

Mod=2

Ankete katılanların %9,9’unun “yöneticimiz faaliyetlerin belli bir takvime göre yapılmasını sağlar” şeklindeki ifadeye fazla veya tamamen katıldıkları, yine %90,1’i gibi büyük bir oranın da bu görüşe hiç katılmadıkları, çok az veya kısmen katıldıkları gözlenmektedir. Bu kurumda idareci pozisyonunda olanların yapılacak işlerin önceden planlanmadığı bu anlamda proaktif değil de reaktif bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir. Bu yaklaşımın iş ortamını belirsizleştirip, ne zaman hangi faaliyetin yapılacağına bilinmiyor olmasına ve de iş görenlerin motivasyonunu düşürerek, çalışan üzerinde olumsuz etki yapmasına neden olabileceği şeklinde yorumlanabilir.

**12.Çalışanların; “yöneticimiz yapılacak işlerin belli standartlara uygun olmasına dikkat eder” şeklindeki ifadeye katımları:** Çalışanların;“yöneticimiz yapılacak işlerin belli standartlara uygun olmasına dikkat eder” şeklindeki ifadeye katımları tablo 3.31’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.31:** Çalışanların;“yöneticimiz yapılacak işlerin belli standartlara uygun olmasına dikkat eder” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılımı.

KATILIM DÜZEYİ	SAYI	ORAN
HİÇ	29	19,1
ÇOK AZ	47	31,1
KISMEN	43	28,5
FAZLA	19	12,6
TAMAMEN	13	8,6
<b>TOPLAM</b>	151	100,0

Mod=2

Ankete katılanların %49,7’sinin “yöneticimiz yapılacak işlerin belli standartlara uygun olmasına dikkat eder” şeklindeki ifadeye kısmen, fazla veya

tamamen katıldıkları, %50,3'ünün ise ya hiç katılmadığı ya da çok az katıldığı görülmektedir. Yöneticiler, özellikle sağlık alanında çalışan yöneticiler yapılacak tedavi protokollerinin belli standartlara uygun olmasına özen göstermek zorundadırlar. Aksi takdirde hastalara yapılacak her hangi yanlış bir tedavi veya hijyen koşullarındaki oluşabilecek bir eksiklik hastaların hayati tehlikeye girmesine sebep olabilecektir. Araştırma yapılan kurumun da hastaneler olduğu göz önüne alınırsa, sağlık çalışanlarının verdiği cevaplar doğrultusunda çok yüksek olmasa da %49,7'sinin bu görüşe katıldığı görülmektedir. Yani yöneticilerin belli standartlara orta düzeyde uyumu olduğu şeklinde bir sonuca ulaşılabilir.

**13.Çalışanların; “yöneticimiz kararlarını genellikle bizlere danışarak verir” şeklindeki ifadeye katımları:** Çalışanların;“yöneticimiz kararlarını genellikle bizlere danışarak verir” şeklindeki ifadeye katımları tablo 3.32’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.32:** Çalışanların;“yöneticimiz kararlarını genellikle bizlere danışarak verir” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılımı.

KATILIM DÜZEYİ	SAYI	ORAN
HİÇ	89	58,9
ÇOK AZ	32	21,2
KISMEN	22	14,6
FAZLA	4	2,6
TAMAMEN	4	2,6
<b>TOPLAM</b>	151	100,0

Mod=1

Anketi cevaplayanların, %94,8'i gibi çok yüksek bir oranın, yöneticilerin karar alırken personelin görüşlerine hiç başvurmadıklarını, kısmen ya da çok az başvurduklarını belirtirken; %5,2 gibi çok az bir oranın kendi görüşlerine fazla ya da tamamen başvurulduğunu düşünmektedir. Bu sonuca göre, çalışanların yöneticilerini çok da “demokrat ve katılımcı” olarak görmedikleri söylenebilir. Buna göre anketi cevaplayan yöneticilerin kuramsal bölümde de anlatıldığı gibi R.Likert'in sistem-1 ve sistem-2 modelindeki lider tanımlamasına uyduğu görülmektedir. Yani bu yöneticiler, astlara ender olarak karar verme sürecine katılma imkânı tanımakta ve onlara güveni bulunmamaktadır. Kararların büyük bir kısmı ve amaç saptama, örgütün üst düzeylerinde yapılmakta ve kumanda zinciri vasıtasıyla alt kademelere iletilmektedir. Astlar daha çok tehdit, korku ve ceza yöntemleriyle çalıştırılmakta ve

fırsat düştükçe verilen ödüllere fizyolojik ve güven ihtiyaçları karşılanmaktadır. Ast-üst arasındaki ilişkiler az olduğu kadar korku ve güvensizlik doludur. Örgütün kontrol süreci genellikle yüksek yönetim kademeleri tarafından yapıldığından biçimsel örgütün amaçlarına karşı geliştirilen biçimsel olmayan örgütlemelere de rastlanır.

Yine ankete cevap veren yöneticinin astlara karşı güveninin “bir beyin hizmetkârına karşı gösterdiği güven duygusu” biçiminde oluştuğu söylenebilir. Bu yöneticiler kararların önemli bir kısmını ve örgütsel amaçların saptanmasını yüksek yönetim düzeylerinde yaparken, birçok ararlar da bazı sınırlamalar içerisinde alt yönetim kademelerine geçirilmektedir. Astları güdülemede hem ödül ve hem de güçlü cezalar kullanılmaktadır. Ast-üst ilişkileri üstler bakımından bir hediye ya da lütf; astlar bakımından da korku ve temkinli olma addedilmektedir. Kontrol süreci hala yüksek yönetim kademelerinin elindedir. Ancak, bazı kontrol faaliyetleri sınırlı da olsa orta ve alt kademelere geçirilmiştir. Dolayısıyla yöneticilerin karar alırken personelin görüşlerine çok az başvuruyor olmalarının, çalışanların örgütsel bağlılıkları açısından bir avantaj oluşturmayacağı söylenebilir.

**14.Çalışanların; “yöneticimiz yararımıza olan konularda üst yönetimden talep ettiklerini almasını bilir” şeklindeki ifadeye katımları:** Çalışanların;“yöneticimiz yararımıza olan konularda üst yönetimden talep ettiklerini almasını bilir” şeklindeki ifadeye katımları tablo 3.33’te gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.33:** Çalışanların;“yöneticimiz yararımıza olan konularda üst yönetimden talep ettiklerini almasını bilir” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılımı.

KATILIM DÜZEYİ	SAYI	ORAN
HİÇ	60	39,7
ÇOK AZ	34	22,5
KISMEN	40	26,5
FAZLA	9	6,0
TAMAMEN	8	5,3
<b>TOPLAM</b>	151	100,0

Mod=1

Ankete katılanların %11,3’ünün “yöneticimiz yararımıza olan konularda üst yönetimden talep ettiklerini almasını bilir” şeklindeki ifadeye %11,3’ünün fazla veya tamamen katıldığı, %62,2’sinin hiç katılmadığı veya çok az katıldığı,

%26,5'inin ise kısmen katıldığı görülmektedir. Yine büyük bir çoğunluğun bu düşünceyi desteklemediği görülmektedir. Dolayısıyla söz konusu yöneticilerin kişi odaklı liderlik yaklaşımı değil de iş odaklı liderlik yaklaşımına daha yakın davranış sergiledikleri şeklinde bir sonuca ulaşılabilir. Üst yönetimden her zaman resmi ilişkiler vasıtasıyla her zaman yardım almak mümkün olmayabilir. İşte o zaman birebir ilişkiler devreye girmektedir. Bu noktada insan odaklı davranış sergilenirse daha rahat talep edilenler yerine getirilebileceği düşünülür.

**15.Çalışanların; “yöneticimiz hepimize eşit davranır” şeklindeki ifadeye katımları:** Çalışanların;“yöneticimiz hepimize eşit davranır” şeklindeki ifadeye katımları tablo 3.34’te gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.34:** Çalışanların;“yöneticimiz hepimize eşit davranır” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılımı.

KATILIM DÜZEYİ	SAYI	ORAN
HİÇ	71	47,0
ÇOK AZ	34	22,5
KISMEN	31	20,5
FAZLA	8	5,3
TAMAMEN	7	4,6
<b>TOPLAM</b>	151	100,0

Mod=1

Ankete katılanların %9,9'unun “yöneticimiz hepimize eşit davranır” şeklindeki ifadeye fazla veya tamamen katıldıkları, buna karşın %69,5 gibi ezici bir çoğunluğun ise bu ifadeye ya hiç katılmadıkları veya çok az katıldığı, %20,5'inin ise, kısmen katıldığı görülmektedir. Bu kadar büyük bir oranın yöneticilerini adil görmemesi dikkat çekicidir. Çalışanların etkinliğinin ve veriminin artması uygun çalışma koşullarına, iyi insan ilişkilerine, yöneticileri tarafından gerektiğinde takdir edilmesine ve de en önemlisi herkese eşit davranıldığına hissedilmesine bağlıdır. İdareciler çalışanlar arasında yapılacak ayırımın, hakaniyet ilkesinden uzak davranışların sonuçlarının nelere mal olabileceğini iyi bilmelidirler. Çünkü yöneticinin erdemlerinden biri de hakaniyet (adil olma) ilkesine sıkı sıkıya bağlı olmaktır. Ancak o zaman iş gören yöneticisine güvenir. Böylece daha pozitif bir ortamda mutlu ve huzurlu çalışabilir. Aksi durumda belli kişilere ayrıcalık yapıldığı hissedilirse veya herkesin içinde çalışanın gururunu kırarak davranışlarda bulunulursa o kurumda verim artışı sağlanamaz. Çünkü insan unsuru yadsınarak

hiçbir zaman başarıya ulaşamaz. Verilen cevaplar doğrultusunda bu kurumda yönetici pozisyonunda bulunan kişilerin çalışanlarına eşit davranmadığı şeklinde bir sonuca ulaşılabilir.

**16.Çalışanların; “yöneticimiz kolay ulaşılabilir bir kişidir ” şeklindeki ifadeye katımları:** Çalışanların;“yöneticimiz kolay ulaşılabilir bir kişidir” şeklindeki ifadeye katımları tablo 3.35’te gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.35:** Çalışanların;“yöneticimiz kolay ulaşılabilir bir kişidir” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılımı.

KATILIM DÜZEYİ	SAYI	ORAN
HİÇ	35	23,2
ÇOK AZ	34	22,5
KISMEN	47	31,1
FAZLA	16	10,6
TAMAMEN	19	12,6
<b>TOPLAM</b>	151	100,0

Mod=3

Ankete katılanların %23,2’si “yöneticimiz kolay ulaşılabilir bir kişidir” şeklindeki ifadeye fazla veya tamamen katıldıkları, %31,1’inin kısmen katıldığı, %45,7’sinin ise bu ifadeye ya hiç katılmadığı ya da kısmen katıldığı görülmektedir. Çalışanların gerek iş konusunda gerekse bireysel konularda yöneticilerin fikir almaya ve yardım istemeye zaman zaman ihtiyaçları olur. Bu diyalogun başlaması için yöneticiyle kolay iletişime geçebileceği bir kanalın olması gerekir. Eğer idareciler çalışanlarıyla direk temasa geçebileceği yolları samimi bir şekilde çalışanlarıyla paylaşırlarsa daha rahat iletişime geçebileceklerdir. İletişime geçmenin kolaylaştırılmasının yanında söz konusu taleplerin de yerine getirilmesi gerekir. Aksi takdirde konuşmanın işe yaramadığını hisseden çalışan artık idareciyle konuşmak istemeyecek ve motivasyonu düşecektir. Bu noktada yöneticinin insan odaklı mı yoksa iş odaklı mı olduğu çok önemlidir. Verilen cevapların oranları kıyaslandığında bu kurumdaki idarecilerin ne tam insan odaklı ne de iş odaklı olduğu söylenemez. Daha çok orta yolcu liderlik modeline uygun hareket ettikleri sonucuna ulaşılabilir.

**17.Çalışanların; “yöneticimiz kendisiyle konuşurken rahat olmamızı sağlar ” şeklindeki ifadeye katımları:** Çalışanların;“yöneticimiz kendisiyle konuşurken rahat olmamızı sağlar ” şeklindeki ifadeye katımları tablo 3.36’da gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.36:** Çalışanların;“yöneticimiz kendisiyle konuşurken rahat olmamızı sağlar ” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılımı.

KATILIM DÜZEYİ	SAYI	ORAN
HİÇ	49	32,5
ÇOK AZ	32	21,2
KISMEN	41	27,2
FAZLA	19	12,6
TAMAMEN	10	6,6
<b>TOPLAM</b>	151	100,0

Mod=1

Ankete katılanların %19,2’sinin “yöneticimiz kendisiyle konuşurken rahat olmamızı sağlar ” şeklindeki ifadeye fazla veya tamamen, %27,2’sinin kısmen katıldığı, %53,7 gibi büyük bir çoğunluğun ise ya hiç katılmadığı ya da çok az katıldığı görülmektedir. İnsanlar hangi konuda olursa olsun kendilerini ifade ederken rahat olmak isterler. Çünkü belli kalıplarla sınırlandırılmış ortamlarda ve durumlarda bireyler yeterli bir düzeyde diyaloga geçemezler. Ya da söylemek istediklerini tam anlamıyla dile getirmekten çekinirler. İş görenler de eğer söylemleri karşısında yöneticilerinin umursamaz, azarlayıcı tutum sergilediğini ve /veya uygun olmayan beden dilini kullandıklarını görürlerse içe kapanık olacaklardır. Böylesi durumlarda yöneticilerin davranışsallık yaklaşımına uygun hareket etmeleri bu tür olumsuzlukları minimuma indirecektir. Bu araştırmaya katılanların, %53,7’si gibi büyük bir çoğunluğun idarecileriyle konuşurken yeterince rahat olmadıklarını düşünmekte ve bu anlamda yöneticilerin iş gören değil de iş odaklı lider oldukları görüşünü benimsedikleri görüşü ağır basmaktadır.

**18.Çalışanların; “yöneticimiz takım ruhu içinde çalışmamızı sağlar” şeklindeki ifadeye katımları:** Çalışanların;“yöneticimiz takım ruhu içinde çalışmamızı sağlar” şeklindeki ifadeye katımları tablo 3.37’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.37:** Çalışanların;“yöneticimiz takım ruhu içinde çalışmamızı sağlar” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılımı.

KATILIM DÜZEYİ	SAYI	ORAN
HİÇ	49	32,5
ÇOK AZ	50	33,1
KISMEN	35	23,2
FAZLA	10	6,6
TAMAMEN	7	4,6
<b>TOPLAM</b>	151	100,0

Mod=2

Ankete katılanların %11,2’si “yöneticimiz takım ruhu içinde çalışmamızı sağlar” şeklindeki ifadeye fazla veya tamamen, %23,2’sinin kısmen katıldığı, %65,6’sının ise bu görüşe ya hiç katılmadığı ya da çok az katıldığı gözlenmektedir. Burada yine çok büyük bir çoğunluğun bu fikre katılmadığı açıkça görülmektedir. Bu da söz konusu yöneticilerin ilişki odaklı veya iş gören odaklı liderlik davranışlarını değil, iş odaklı liderlik davranışlarını benimsediği şeklinde yorumlanabilir. Anketin geneline verilen cevaplara bakıldığında aralarında homojenlik olduğu görülmektedir.

**19.Çalışanların; “yöneticimiz yaptığımız önerileri uygulamaya çalışır” şeklindeki ifadeye katımları:** Çalışanların;“yöneticimiz yaptığımız önerileri uygulamaya çalışır” şeklindeki ifadeye katımları tablo 3.38’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.38:** Çalışanların;“yöneticimiz yaptığımız önerileri uygulamaya çalışır” şeklindeki ifadeye katımlarına ilişkin dağılımı.

KATILIM DÜZEYİ	SAYI	ORAN
HİÇ	61	40,4
ÇOK AZ	38	25,2
KISMEN	37	24,5
FAZLA	9	6,0
TAMAMEN	6	4,0
<b>TOPLAM</b>	151	100,0

Mod=1

Ankete katılanların %10,0 gibi çok ama çok küçük bir oranın“yöneticimiz yaptığımız önerileri uygulamaya çalışır” şeklindeki ifadeye fazla veya tamamen, %24,5’inin kısmen katıldığını, bu karşın yine %65,6 gibi büyük bir çoğunluğun ise bu fikre ya hiç katılmadığı ya da çok az katıldığı görülmektedir. Buna göreçalışma

alanını oluşturan kurumdaki yöneticilerin kuramsal bölümde de anlatıldığı gibi R.Likert'in sistem-1 ve sistem-2 modelindeki lider tanımlamasına uyduğu görülmektedir. Daha çok sistem-1 modeline yani otoriter, baskıcı, karar alırken çalışanın görüşlerine başvurmayan lider tipolojisine uygun hareket ettiği şeklinde yorumlanabilir.

### 3.8.Çapraz Tablolar ve Ki-kare Testi Sonuçları

#### 3.8.1.Örgütsel Bağlılık Faktörlerinin Ortalaması ile Lider Davranışı Faktörlerin Her Birinin Algısı Arasındaki İlişki

1.Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz bizlere kişisel olarak destek olur ” düşüncesi arasındaki dağılıma ilişkin çapraz tablo 3.39’da gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.39:** Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz bizlere kişisel olarak destek olur ” düşüncesi arasındaki dağılım.

Örgütsel Bağlılık Ortalaması	Yöneticimiz Bizlere Kişisel Olarak Destek Olur					Toplam
	Hiç	Çok Az	Kısmen	Fazla	Tamamen	
Hiç	3	3	0	0	0	6
Çok Az	21	13	10	1	0	55
Kısmen	23	14	22	2	2	63
Fazla	3	2	13	2	3	23
Tamamen	0	0	3	0	1	4
<b>Toplam</b>	60	32	48	5	6	151
<b>Pearson Ki-kare≈0.000      S.P Katsayısı=0,433      Spearman Korelasyon:0.433≈0.000</b>						

Ortalama örgütsel bağlılık ile “yöneticimiz bizlere kişisel olarak destek olur” düşüncesi arasındaki ilişkiyi gösteren çapraz tabloda Pearson Ki-kare istatistiğinin değeri 31,869 ve karşılık gelen olasılık değeri “0,000”dır. Bu “0,000” şeklindeki olasılık değeri  $\alpha=0,05$ 'den küçük olduğu için, örgütsel bağlılık ile “yöneticimiz bizlere kişisel olarak destek olur” düşüncesi arasında 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Yapılan test sonucunda bulunan korelasyon katsayısının değeri ise 0,433 ve karşılık gelen olasılık değeri yaklaşık sıfırdır. Dolayısıyla bu iki değişken arasında pozitif yönde bir ilişki söz konusudur.



2. Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz bu kurumda çalışmaktan memnun olmamızı sağlamaya gayret gösterir” düşüncesi arasındaki dağılıma ilişkin çapraz tablo 3.40’ta gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.40:** Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz bu kurumda çalışmaktan memnun olmamızı sağlamaya gayret gösterir” düşüncesi arasındaki dağılım.

Örgütsel Bağlılık Ortalaması	Yöneticimiz Bu Kurumda Çalışmaktan Memnun Olmamızı Sağlamaya Gayret Gösterir					Toplam
	Hiç	Çok Az	Kısmen	Fazla	Tamamen	
Hiç	3	1	2	0	0	6
Çok Az	30	16	8	1	0	55
Kısmen	18	23	19	1	2	63
Fazla	1	6	11	1	4	23
Tamamen	1	1	1	0	1	4
Toplam	53	47	41	3	7	151
<b>Pearson Ki-kare</b> ≈0.000 <b>S.P Katsayısı</b> =0,393 <b>Spearman Korelasyon</b> ≈0.000						

Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz bu kurumda çalışmaktan memnun olmamızı sağlamaya gayret gösterir” düşüncesi arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymak için kurulan Ki-kare çapraz tablosunda Pearson Ki-kare istatistiğinin değeri 25,970 ve karşılık gelen olasılık değeri 0,000’dır. Bu 0,000 olasılık değeri  $\alpha=0,05$ ’den küçük olduğu için, örgütsel bağlılık ile “yöneticimiz bizlere kişisel olarak destek olur” düşüncesi arasında 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Korelasyon Katsayısının değeri ise 0,393 ve karşılık gelen olasılık değeri yaklaşık sıfırdır. Dolayısıyla bu iki değişken arasında pozitif yönde bir ilişki söz konusudur.

3. Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz yeni fikirler üretmek bizlerle birlikte bu fikirleri uygulamayı dener” düşüncesi arasındaki dağılıma ilişkin çapraz tablo 3.41’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.41:** Örgütsel bağlılık ortalaması ile yöneticimiz yeni fikirler üretmek bizlerle birlikte bu fikirleri uygulamayı dener” düşüncesi arasındaki dağılım.

Örgütsel Bağlılık Ortalaması	Yöneticimiz Yeni Fikirler Üretmek Bizlerle Birlikte Bu Fikirleri Uygulamayı Dener					Toplam
	Hiç	Çok Az	Kısmen	Fazla	Tamamen	
Hiç	4	0	2	0	0	6
Çok Az	33	15	5	1	1	55
Kısmen	20	22	15	4	2	63
Fazla	2	6	11	3	1	23
Tamamen	1	2	0	0	1	4
<b>Toplam</b>	60	45	33	8	5	151
<b>Pearson Ki-kare</b> ≈0.000 <b>S.PKatsayısı</b> =0,412 <b>Spearman Korelasyon</b> ≈0.000						

Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz yeni fikirler üretmek bizlerle birlikte bu fikirleri uygulamayı dener” düşüncesi arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymak için kurulan Ki-kare çapraz tablosunda Pearson Ki-kare istatistiğinin değeri 26,870 ve karşılık gelen olasılık değeri 0,000’dır. Bu 0,000 olasılık değeri  $\alpha=0,05$ ’den küçük olduğu için, örgütsel bağlılık ile “yöneticimiz bizlere kişisel olarak destek olur” düşüncesi arasında 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Korelasyon Katsayısının değeri ise 0,412 ve karşılık gelen olasılık değeri yaklaşık sıfırdır. Dolayısıyla bu iki değişken arasında pozitif yönde bir ilişki söz konusudur.

4.Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz kolayca anlaşılır bir kişidir” düşüncesi arasındaki dağılıma ilişkin çapraz tablo 3.42’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.42:** Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz kolayca anlaşılır bir kişidir” düşüncesi arasındaki dağılım.

Örgütsel Bağlılık Ortalaması	Yöneticimiz Kolayca Anlaşılır Bir Kişidir					Toplam
	Hiç	Çok Az	Kısmen	Fazla	Tamamen	
Hiç	2	2	2	0	0	6
Çok Az	30	18	5	1	1	55
Kısmen	15	17	19	9	3	63
Fazla	0	5	10	2	6	23
Tamamen	0	1	2	0	1	4
<b>Toplam</b>	47	43	38	12	11	151
<b>Pearson Ki-kare</b> ≈0.000 <b>S.PKatsayısı</b> = 0,480 <b>Spearman Korelasyon</b> ≈0.000						

Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz kolayca anlaşılır bir kişidir” düşüncesi arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymak için kurulan Ki-kare çapraz tablosunda Pearson Ki-kare istatistiğinin değeri 35,167 ve karşılık gelen olasılık değeri 0,000’dır. Bu 0,000 olasılık değeri  $\alpha=0,05$ ’den küçük olduğu için, örgütsel bağlılık ile “yöneticimiz kolayca anlaşılır bir kişidir” düşüncesi arasında 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Korelasyon Katsayısının değeri ise 0,480 ve karşılık gelen olasılık değeri yaklaşık sıfırdır. Dolayısıyla bu iki değişken arasında pozitif yönde bir ilişki söz konusudur.

**5.Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz astlarımızı dinlemek için zaman ayırır ” düşüncesi arasındaki dağılıma ilişkin çapraz tablo 3.43’te gösterildiği şekildedir.**

**Tablo 3.43:** Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz astlarını dinlemek için zaman ayırır” düşüncesi arasındaki dağılım.

Örgütsel Bağlılık Ortalaması	Yöneticimiz Astlarını Dinlemek İçin Zaman Ayırır					Toplam
	Hiç	Çok Az	Kısmen	Fazla	Tamamen	
Hiç	3	1	2	0	0	6
Çok Az	28	12	15	0	0	55
Kısmen	19	19	17	6	2	63
Fazla	2	4	10	2	5	23
Tamamen	1	0	2	0	1	4
<b>Toplam</b>	53	36	46	8	8	151
<b>Pearson Ki-kare</b> ≈0.000 <b>S.PKatsayısı</b> = 0,300 <b>Spearman Korelasyon</b> :≈0.000						

Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz astlarını dinlemek için zaman ayırır” düşüncesi arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymak için kurulan Ki-kare çapraz tablosunda Pearson Ki-kare istatistiğinin değeri 16,595 ve karşılık gelen olasılık değeri 0,000’dır. Bu 0,000olasılık değeri  $\alpha=0,05$ ’den küçük olduğu için, örgütsel bağlılık ile “yöneticimiz astlarını dinlemek için zaman ayırır” düşüncesi arasında 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Korelasyon Katsayısının değeri ise 0,300 ve karşılık gelen olasılık değeri yaklaşık sıfırdır. Dolayısıyla bu iki değişken arasında pozitif yönde bir ilişki söz konusudur.

**6.**Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz her isimizi değil sadece eksik ve yetersiz islerimizi eleştirir” düşüncesi arasındaki dağılıma ilişkin çapraz tablo 3.44’te gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.44:** Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz her isimizi değil sadece eksik ve yetersiz islerimizi eleştirir” düşüncesi arasındaki dağılım.

Örgütsel Bağlılık Ortalaması	Yöneticimiz Her isimizi Değil Sadece Eksik ve Yetersiz İşlerimizi Eleştirir					Toplam
	Hiç	Çok Az	Kısmen	Fazla	Tamamen	
Hiç	2	2	1	1	0	6
Çok Az	12	6	14	6	17	55
Kısmen	12	10	12	14	15	63
Fazla	2	4	7	3	7	23
Tamamen	0	1	1	1	1	4
<b>Toplam</b>	28	23	35	25	40	151
<b>Pearson Ki-kare</b> ≈0.745 <b>S.P Katsayısı</b> =0,440 <b>Spearman Korelasyon</b> ≈0.440						

Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz her isimizi değil sadece eksik ve yetersiz islerimizi eleştirir” düşüncesi arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymak için kurulan Ki-kare çapraz tablosunda Pearson Ki-kare istatistiğinin değeri 1,950 ve karşılık gelen olasılık değeri 0,745’tir. Bu 0,745 olasılık değeri  $\alpha=0,05$ ’den büyük olduğu için, örgütsel bağlılık ile “yöneticimiz her isimizi değil sadece eksik ve yetersiz islerimizi eleştirir.” düşüncesi arasında 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Korelasyon Katsayısının değeri ise 0,063 ve karşılık gelen olasılık değeri yaklaşık 0,440’tır. Dolayısıyla bu iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

7.Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz yapılacak değişiklikleri bizlere önceden haber verir” düşüncesi arasındaki dağılıma ilişkin çapraz tablo 3.45’te gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.45:** Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz yapılacak değişiklikleri bizlere önceden haber verir” düşüncesi arasındaki dağılım.

Örgütsel Bağlılık Ortalaması	Yöneticimiz Yapılacak Değişiklikleri Bizlere Önceden Haber Verir					Toplam
	Hiç	Çok Az	Kısmen	Fazla	Tamamen	
Hiç	3	3	0	0	0	6
Çok Az	34	12	7	0	2	55
Kısmen	25	14	14	6	4	63
Fazla	4	5	7	2	5	23
Tamamen	0	1	2	0	1	4
<b>Toplam</b>	66	35	30	8	12	151
<b>Pearson Ki-kare</b> ≈0.000 <b>S.P Katsayısı</b> =0,384 <b>Spearman Korelasyon</b> :≈0.000						

Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz yapılacak değişiklikleri bizlere önceden haber verir ” düşüncesi arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymak için kurulan Ki-kare çapraz tablosunda Pearson Ki-kare istatistiğinin değeri 23,434 ve karşılık gelen olasılık değeri 0,000’dır. Bu 0,000 olasılık değeri  $\alpha=0,05$ ’den küçük olduğu için, örgütsel bağlılık ile “yöneticimiz yapılacak değişiklikleri bizlere önceden haber verir” düşüncesi arasında 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Korelasyon Katsayısının değeri ise 0,384 ve karşılık gelen olasılık değeri yaklaşık sıfırdır. Dolayısıyla bu iki değişken arasında pozitif yönde bir ilişki söz konusudur.

**8-Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz verdiği talimatları tereddüde yer bırakmayacak şekilde açıkça ifade eder” düşüncesi arasındaki dağılıma ilişkin çapraz tablo 3.46’da gösterildiği şekildedir.**

**Tablo 3.46:** Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz verdiği talimatları tereddüde yer bırakmayacak şekilde açıkça ifade eder ” düşüncesi arasındaki dağılım.

Örgütsel Bağlılık Ortalaması	Yöneticimiz Verdiği Talimatları Tereddüde Yer Bırakmayacak Şekilde Açıkça İfade Eder					Toplam
	Hiç	Çok Az	Kısmen	Fazla	Tamamen	
Hiç	3	1	0	1	1	6
Çok Az	21	11	16	3	4	55
Kısmen	17	17	16	11	2	63
Fazla	1	3	9	2	8	23
Tamamen	0	1	2	0	1	4
Toplam	42	33	43	17	16	151
<b>Pearson Ki-kare</b> ≈0.007 <b>S.P Katsayısı</b> =0,255 <b>Spearman Korelasyon</b> ≈0.002						

Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz verdiği talimatları tereddüde yer bırakmayacak şekilde açıkça ifade eder ” düşüncesi arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymak için kurulan Ki-kare çapraz tablosunda Pearson Ki-kare istatistiğinin değeri 14,183 ve karşılık gelen olasılık değeri 0,007’dir. Bu 0,007olasılık değeri  $\alpha=0,05$ ’den küçük olduğu için, örgütsel bağlılık ile “yöneticimiz verdiği talimatları tereddüde yer bırakmayacak şekilde açıkça ifade eder ” düşüncesi arasında 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Korelasyon Katsayısının değeri ise 0,255 ve karşılık gelen olasılık değeri yaklaşık 0,002’dir. Dolayısıyla bu iki değişken arasında pozitif yönde bir ilişki söz konusudur.

**10-Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz bizlerin kişisel sorunlarıyla da ilgilenir” düşüncesi arasındaki dağılıma ilişkin çapraz tablo 3.47’de gösterildiği şekildedir.**

**Tablo 3.47:** Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz bizlerin kişisel sorunlarıyla da ilgilenir” düşüncesi arasındaki dağılım.

Örgütsel Bağlılık Ortalaması	Yöneticimiz Bizlerin Kişisel Sorunlarıyla Da İlgilenir					Toplam
	Hiç	Çok Az	Kısmen	Fazla	Tamamen	
Hiç	4	2	0	0	0	6
Çok Az	37	13	4	1	0	55
Kısmen	30	12	14	5	2	63
Fazla	5	5	8	2	3	23
Tamamen	1	0	2	0	1	4
<b>Toplam</b>	77	32	28	8	6	151
<b>Pearson Ki-kare</b> ≈0.000 <b>S.P Katsayısı</b> = 0,388 <b>Spearman Korelasyon</b> ≈0.000						

Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz bizlerin kişisel sorunlarıyla da ilgilenir” düşüncesi arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymak için kurulan Ki-kare çapraz tablosunda Pearson Ki-kare istatistiğinin değeri 26,959 ve karşılık gelen olasılık değeri 0,000’dır. Bu0,000olasılık değeri  $\alpha=0,05$ ’den küçük olduğu için, örgütsel bağlılık ile “yöneticimiz bizlerin kişisel sorunlarıyla da ilgilenir” düşüncesi arasında 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Korelasyon Katsayısının değeri ise 0,388 ve karşılık gelen olasılık değeri yaklaşık 0,000’dır. Dolayısıyla bu iki değişken arasında pozitif yönde bir ilişki söz konusudur.

**10-Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz yapılacak işler için uygun iş bölümü yapar” düşüncesi arasındaki dağılıma ilişkin çapraz tablo 3.48’de gösterildiği şekildedir.**



**Tablo 3.48:** Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz yapılacak işler için uygun iş bölümü yapar” düşüncesi arasındaki dağılım.

Örgütsel Bağlılık Ortalaması	Yöneticimiz Yapılacak İşler İçin Uygun İş Bölümü Yapar					Toplam
	Hiç	Çok Az	Kısmen	Fazla	Tamamen	
Hiç	3	3	0	0	0	6
Çok Az	31	14	10	0	0	55
Kısmen	23	14	20	4	2	63
Fazla	2	5	7	5	4	23
Tamamen	0	1	2	0	1	4
<b>Toplam</b>	59	37	39	9	7	151
<b>Pearson Ki-kare≈0.000                      S.P Katsayısı=0,415                      Spearman Korelasyon≈0.000</b>						

Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz yapılacak işler için uygun iş bölümü yapar” düşüncesi arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymak için kurulan Ki-kare çapraz tablosunda Pearson Ki-kare istatistiğinin değeri 27,51 ve karşılık gelen olasılık değeri 0,000’dır. Bu 0,000 olasılık değeri  $\alpha=0,05$ ’den küçük olduğu için, örgütsel bağlılık ile “yöneticimiz yapılacak işler için uygun iş bölümü yapar ” düşüncesi arasında 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Korelasyon Katsayısının değeri ise 0,415 ve karşılık gelen olasılık değeri yaklaşık 0,000’dır. Dolayısıyla bu iki değişken arasında pozitif yönde bir ilişki söz konusudur.

**11-Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz faaliyetlerin belli bir takvime göre yapılmasını sağlar” düşüncesi arasındaki dağılıma ilişkin çapraz tablo 3.49’da gösterildiği şekildedir.**

**Tablo 3.49:** Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz faaliyetlerin belli bir takvime göre yapılmasını sağlar” düşüncesi arasındaki dağılım

Örgütsel Bağlılık Ortalaması	Yöneticimiz Faaliyetlerin Belli Bir Takvime Göre Yapılmasını Sağlar					Toplam
	Hiç	Çok Az	Kısmen	Fazla	Tamamen	
Hiç	2	4	0	0	0	6
Çok Az	28	15	11	0	1	55
Kısmen	14	24	18	3	4	63
Fazla	3	4	10	1	5	23
Tamamen	0	1	2	0	1	4
Toplam	47	48	41	4	11	151
<b>Pearson Ki-kare</b> ≈0.000 <b>S.P Katsayısı</b> = 0,397 <b>Spearman Korelasyon</b> ≈0.000						

Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz faaliyetlerin belli bir takvime göre yapılmasını sağlar” düşüncesi arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymak için kurulan Ki-kare çapraz tablosunda Pearson Ki-kare istatistiğinin değeri 26,927 ve karşılık gelen olasılık değeri 0,000’dır. Bu 0,000 olasılık değeri  $\alpha=0,05$ ’den küçük olduğu için, örgütsel bağlılık ile “yöneticimiz faaliyetlerin belli bir takvime göre yapılmasını sağlar” düşüncesi arasında  $\alpha 0,05$  önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Korelasyon Katsayısının değeri ise 0,397 ve karşılık gelen olasılık değeri yaklaşık 0,000’dır. Dolayısıyla bu iki değişken arasında pozitif yönde bir ilişki söz konusudur.

**12-Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz yapılacak işlerin belli standartlara uygun olmasına dikkat eder” düşüncesi arasındaki dağılıma ilişkin çapraz tablo 3.50’de gösterildiği şekildedir.**

**Tablo 3.50:** Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz yapılacak işlerin belli standartlara uygun olmasına dikkat eder” düşüncesi arasındaki dağılım.

Örgütsel Bağlılık Ortalaması	Yöneticimiz Yapılacak İşlerin Belli Standartlara Uygun Olmasına Dikkat Eder					Toplam
	Hiç	Çok Az	Kısmen	Fazla	Tamamen	
Hiç	1	4	1	0	0	6
Çok Az	17	18	12	6	2	55
Kısmen	9	22	23	5	4	63
Fazla	2	2	6	8	5	23
Tamamen	0	1	1	0	2	4
<b>Toplam</b>	29	47	43	19	13	151
<b>Pearson Ki-kare</b> ≈0.000 <b>S.P Katsayısı</b> =0,347 <b>Spearman Korelasyon</b> ≈0.000						

Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz yapılacak işlerin belli standartlara uygun olmasına dikkat eder” düşüncesi arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymak için kurulan Ki-kare çapraz tablosunda Pearson Ki-kare istatistiğinin değeri 26,190 ve karşılık gelen olasılık değeri 0,000’dır. Bu 0,000’ olasılık değeri  $\alpha=0,05$ ’den küçük olduğu için, örgütsel bağlılık ile “yöneticimiz yapılacak işlerin belli standartlara uygun olmasına dikkat eder” düşüncesi arasında 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Korelasyon Katsayısının değeri ise 0,347 ve karşılık gelen olasılık değeri yaklaşık 0,000’dır. Dolayısıyla bu iki değişken arasında pozitif yönde bir ilişki söz konusudur.

**13-Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz kararlarını genellikle bizlere danışarak verir ” düşüncesi arasındaki dağılıma ilişkin çapraz tablo 3.51’de gösterildiği şekildedir.**

**Tablo 3.51:** Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz kararlarını genellikle bizlere danışarak verir” düşüncesi arasındaki dağılım.

Örgütsel Bağlılık Ortalaması	Yöneticimiz Kararlarını Genellikle Bizlere Danışarak Verir					Toplam
	Hiç	Çok Az	Kısmen	Fazla	Tamamen	
Hiç	4	2	0	0	0	6
Çok Az	41	9	3	2	0	55
Kısmen	34	15	11	1	2	63
Fazla	8	6	7	0	2	23
Tamamen	2	0	1	1	0	4
<b>Toplam</b>	89	32	22	4	4	151
<b>Pearson Ki-kare</b> ≈0.000 <b>S.P Katsayısı</b> =0,421 <b>Spearman Korelasyon</b> ≈0.000						

Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz kararlarını genellikle bizlere danışarak verir” düşüncesi arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymak için kurulan Ki-kare çapraz tablosunda Pearson Ki-kare istatistiğinin değeri 31,602 ve karşılık gelen olasılık değeri 0,000’dır. Bu 0,000 olasılık değeri  $\alpha=0,05$ ’den küçük olduğu için, örgütsel bağlılık ile “yöneticimiz kararlarını genellikle bizlere danışarak verir” düşüncesi arasında 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Korelasyon Katsayısının değeri ise 0,421 ve karşılık gelen olasılık değeri yaklaşık 0,000’dır. Dolayısıyla bu iki değişken arasında pozitif yönde bir ilişki söz konusudur.

**14-Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz yararımıza olan konularda üst yönetimden talep ettiklerini almasını bilir” düşüncesi arasındaki dağılıma ilişkin çapraz tablo 3.52’de gösterildiği şekildedir.**

**Tablo 3.52:** Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz yararımıza olan konularda üst yönetimden talep ettiklerini almasını bilir” düşüncesi arasındaki dağılım.

Örgütsel Bağlılık Ortalaması	Yöneticimiz Yararımıza Olan Konularda Üst Yönetimden Talep Ettiklerini Almasını Bilir					Toplam
	Hiç	Çok Az	Kısmen	Fazla	Tamamen	
Hiç	3	2	1	0	0	6
Çok Az	31	12	11	1	0	55
Kısmen	22	15	17	6	3	63
Fazla	3	4	10	2	4	23
Tamamen	1	1	1	0	1	4
<b>Toplam</b>	60	34	40	9	8	151
Pearson Ki-kare≈0,0001      S.P Katsayısı= 0,351      Spearman Korelasyon≈0.000						

Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz yararımıza olan konularda üst yönetimden talep ettiklerini almasını bilir” düşüncesi arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymak için kurulan Ki-kare çapraz tablosunda Pearson Ki-kare istatistiğinin değeri 19,317 ve karşılık gelen olasılık değeri 0,0001’dir. Bu0,0001 olasılık değeri  $\alpha=0,05$ ’den küçük olduğu için, örgütsel bağlılık ile “yöneticimiz yararımıza olan konularda üst yönetimden talep ettiklerini almasını bilir” düşüncesi arasında 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Korelasyon Katsayısının değeri ise 0,351 ve karşılık gelen olasılık değeri yaklaşık 0,000’dır. Dolayısıyla bu iki değişken arasında pozitif yönde bir ilişki söz konusudur.

**15-Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz hepimize eşit davranır” düşüncesi arasındaki dağılıma ilişkin çapraz tablo 3.53’te gösterildiği şekildedir.**

**Tablo 3.53:** Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz hepimize eşit davranır” düşüncesi arasındaki dağılım.

Örgütsel Bağlılık Ortalaması	Yöneticimiz Hepimize Eşit Davranır					Toplam
	Hiç	Çok Az	Kısmen	Fazla	Tamamen	
Hiç	3	3	0	0	0	6
Çok Az	35	11	9	0	0	55
Kısmen	30	14	13	3	3	63
Fazla	3	5	7	5	3	23
Tamamen	0	1	2	0	1	4
<b>Toplam</b>	71	34	31	8	7	151
<b>Pearson Ki-kare</b> ≈0,0001 <b>S.PKatsayısı</b> = 0,385 <b>Spearman Korelasyon</b> ≈0.000						

Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz hepimize eşit davranır” düşüncesi arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymak için kurulan Ki-kare çapraz tablosunda Pearson Ki-kare istatistiğinin değeri 27,005 ve karşılık gelen olasılık değeri 0,0001’dir. Bu 0,0001 olasılık değeri  $\alpha=0,05$ ’den küçük olduğu için, örgütsel bağlılık ile “yöneticimiz hepimize eşit davranır” düşüncesi arasında 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Korelasyon Katsayısının değeri ise 0,385 ve karşılık gelen olasılık değeri yaklaşık 0,000’dır. Dolayısıyla bu iki değişken arasında pozitif yönde bir ilişki söz konusudur.

**16-Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz kolay ulaşılabilir bir kişidir” düşüncesi arasındaki dağılıma ilişkin çapraz tablo 3.54’te gösterildiği şekildedir.**

**Tablo 3.54:** Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz kolay ulaşılabilir bir kişidir” düşüncesi arasındaki dağılım.

Örgütsel Bağlılık Ortalaması	Yöneticimiz Kolay Ulaşılabilir Bir Kişidir					Toplam
	Hiç	Çok Az	Kısmen	Fazla	Tamamen	
Hiç	2	2	1	0	1	6
Çok Az	19	14	14	4	4	55
Kısmen	12	14	22	8	7	63
Fazla	2	3	8	4	6	23
Tamamen	0	1	2	0	1	4
Toplam	35	34	47	16	19	151
<b>Pearson Ki-kare</b> ≈0.009 <b>S.P.Katsayısı</b> =0,289 <b>Spearman Korelasyon</b> ≈0.000						

Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz kolay ulaşılabilir bir kişidir” düşüncesi arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymak için kurulan Ki-kare çapraz tablosunda Pearson Ki-kare istatistiğinin değeri 13,416 ve karşılık gelen olasılık değeri 0,0009’dur. Bu olasılık değeri  $\alpha=0,05$ ’den küçük olduğu için, örgütsel bağlılık ile “yöneticimiz kolay ulaşılabilir bir kişidir” düşüncesi arasında 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Korelasyon Katsayısının değeri ise 0,289 ve karşılık gelen olasılık değeri yaklaşık 0,000’dır. Dolayısıyla bu iki değişken arasında pozitif yönde bir ilişki söz konusudur.

17-Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz kendisiyle konuşurken rahat olmamızı sağlar” düşüncesi arasındaki dağılıma ilişkin çapraz tablo 3.55’te gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.55:** Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz kendisiyle konuşurken rahat olmamızı sağlar” düşüncesi arasındaki dağılım.

Örgütsel Bağlılık Ortalaması	Yöneticimiz Kendisiyle Konuşurken Rahat Olmamızı Sağlar					Toplam
	Hiç	Çok Az	Kısmen	Fazla	Tamamen	
Hiç	2	4	0	0	0	6
Çok Az	23	11	14	5	2	55
Kısmen	19	13	18	8	5	63
Fazla	4	4	7	6	2	23
Tamamen	1	0	2	0	1	4
Toplam	49	32	41	19	10	151
<b>Pearson Ki-kare</b> ≈0.052 <b>S.PKatsayısı</b> =0,245 <b>Spearman Korelasyon</b> ≈0.002						

Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz kendisiyle konuşurken rahat olmamızı sağlar” düşüncesi arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymak için kurulan Ki-kare çapraz tablosunda Pearson Ki-kare istatistiğinin değeri 9,384 ve karşılık gelen olasılık değeri 0,052’dir. Bu 0,052olasılık değeri  $\alpha=0,05$ ’den büyük olduğu için, örgütsel bağlılık ile “yöneticimiz kendisiyle konuşurken rahat olmamızı sağlar” düşüncesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Korelasyon Katsayısının değeri ise 0,245 ve karşılık gelen olasılık değeri yaklaşık 0,002’dir. Dolayısıyla bu iki değişken arasında istatistikî açıdan anlamlı bir ilişki yoktur.

**18-Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz takım ruhu içinde çalışmamızı sağlar” düşüncesi arasındaki dağılıma ilişkin çapraz tablo 3.56’da gösterildiği şekildedir.**



**Tablo 3.56:** Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz takım ruhu içinde çalışmamızı sağlar” düşüncesi arasındaki dağılım.

Örgütsel Bağlılık Ortalaması	Yöneticimiz Takım Ruhu İçinde Çalışmamızı Sağlar					Toplam
	Hiç	Çok Az	Kısmen	Fazla	Tamamen	
Hiç	2	3	1	0	0	6
Çok Az	26	16	11	1	1	55
Kısmen	18	25	14	3	3	63
Fazla	2	6	7	6	2	23
Tamamen	1	0	2	0	1	4
<b>Toplam</b>	49	50	35	10	7	151
<b>Pearson Ki-kare</b> ≈0.000 <b>S.PKatsayısı</b> =0,315 <b>Spearman Korelasyon</b> ≈0.000						

Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz takım ruhu içinde çalışmamızı sağlar” düşüncesi arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymak için kurulan Ki-kare çapraz tablosunda Pearson Ki-kare istatistiğinin değeri 22,430 ve karşılık gelen olasılık değeri 0,000’dır. Bu 0,000olasılık değeri  $\alpha=0,05$ ’den küçük olduğu için, örgütsel bağlılık ile “yöneticimiz takım ruhu içinde çalışmamızı sağlar” düşüncesi arasında 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Korelasyon Katsayısının değeri ise 0,315 ve karşılık gelen olasılık değeri yaklaşık 0,000’dır. Dolayısıyla bu iki değişken arasında pozitif yönde bir ilişki söz konusudur. **19-Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz yaptığımız önerileri uygulamaya çalışır” düşüncesi arasındaki dağılıma ilişkin çapraz tablo 3.57’de gösterildiği şekildedir.**

**Tablo 3.57:** Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz yaptığımız önerileri uygulamaya çalışır” düşüncesi arasındaki dağılım

Örgütsel Bağlılık Ortalaması	Yöneticimiz Yaptığımız Önerileri Uygulamaya Çalışır					Toplam
	Hiç	Çok Az	Kısmen	Fazla	Tamamen	
Hiç	2	2	2	0	0	6
Çok Az	30	13	11	1	0	55
Kısmen	22	19	16	3	3	63
Fazla	5	4	7	5	2	23
Tamamen	2	0	1	0	1	4
<b>Toplam</b>	61	38	37	9	6	151
<b>Pearson Ki-kare</b> ≈0.011 <b>S.P Katsayısı</b> =0,259 <b>Spearman Korelasyon</b> ≈0.001						

Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz yaptığımız önerileri uygulamaya çalışır” düşüncesi arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymak için kurulan Ki-kare çapraz tablosunda Pearson Ki-kare istatistiğinin değeri 13,018 ve karşılık gelen olasılık değeri 0,011’dir. Bu 0,011olasılık değeri  $\alpha=0,05$ ’den küçük olduğu için, örgütsel bağlılık ile “yöneticimiz yaptığımız önerileri uygulamaya çalışır” düşüncesi arasında 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Korelasyon Katsayısının değeri ise 0,259ve karşılık gelen olasılık değeri yaklaşık 0,001’dir. Dolayısıyla bu iki değişken arasında pozitif yönde bir ilişki söz konusudur. **20-Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz kendimizi tamamen görevimize vermemiz için gereken her şeyi yapar” düşüncesi arasındaki dağılıma ilişkin çapraz tablo 3.58’de gösterildiği şekildedir.**

**Tablo 3.58:** Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz kendimizi tamamen görevimize vermemiz için gereken her şeyi yapar” düşüncesi arasındaki dağılım.

Örgütsel Bağlılık Ortalaması	Yöneticimiz Kendimizi Tamamen Görevimize Vermemiz İçin Gereken Her Şeyi Yapar					Toplam
	Hiç	Çok Az	Kısmen	Fazla	Tamamen	
Hiç	3	3	0	0	0	6
Çok Az	38	8	4	2	3	55
Kısmen	23	16	18	3	3	63
Fazla	4	5	7	4	3	23
Tamamen	2	0	1	0	1	4
<b>Toplam</b>	70	32	30	9	10	151
<b>Pearson Ki-kare</b> ≈0.000 <b>S.P Katsayısı</b> = 0,382 <b>Spearman Korelasyon</b> ≈0.000						

Örgütsel bağlılık ortalaması ile “yöneticimiz kendimizi tamamen görevimize vermemiz için gereken her şeyi yapar” düşüncesi arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymak için kurulan Ki-kare çapraz tablosunda Pearson Ki-kare istatistiğinin değeri 28,112 ve karşılık gelen olasılık değeri 0,000’dır. Bu 0,000 olasılık değeri  $\alpha=0,05$ ’den küçük olduğu için, örgütsel bağlılık ile “yöneticimiz kendimizi tamamen görevimize vermemiz için gereken her şeyi yapar” düşüncesi arasında 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Korelasyon Katsayısının değeri ise 0,382 ve karşılık gelen olasılık değeri yaklaşık 0,000’dır. Dolayısıyla bu iki değişken arasında pozitif yönde bir ilişki söz konusudur.

### 3.8.2. Liderlik Davranışları Faktörlerinin Ortalaması ile Örgütsel Bağlılık Faktörlerinin Her Birinin Algısı arasındaki İlişki

1. Liderlik davranışları ortalaması ile “bu kurumda kendimi ailemin bir parçası gibi hissediyorum” düşüncesi arasındaki dağılıma ilişkin çapraz tablo 3.59’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.59:**Liderlik davranışları ortalaması ile “bu kurumda kendimi ailemin bir parçası gibi hissediyorum” düşüncesi arasındaki dağılım

Liderlik Davranışları Ortalaması	Bu Kurumda Kendimi Ailemin Bir Parçası Gibi Hissediyorum					Toplam
	Hiç	Çok Az	Kısmen	Fazla	Tamamen	
Hiç	15	9	8	0	1	33
Çok Az	13	15	33	2	5	68
Kısmen	6	7	16	2	4	35
Fazla	0	2	4	0	4	10
Tamamen	0	0	4	0	1	5
<b>Toplam</b>	34	33	65	4	15	151
<b>Pearson Ki-kare</b> ≈0.002 <b>S.P Katsayısı</b> =0,339 <b>Spearman Korelasyon</b> ≈0.000						

Liderlik davranışları ortalaması ile “bu kurumda kendimi ailemin bir parçası gibi hissediyorum” düşüncesi arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymak için kurulan Ki-kare çapraz tablosunda Pearson Ki-kare istatistiğinin değeri 20,971 ve karşılık gelen olasılık değeri 0,002’dir. Bu 0,002olasılık değeri  $\alpha=0,05$ ’den küçük olduğu için, liderlik davranışları ortalaması ile “bu kurumda kendimi ailemin bir parçası gibi hissediyorum” düşüncesi arasındaki düşüncesi arasında 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Korelasyon Katsayısının değeri ise 0,339 ve karşılık gelen olasılık değeri yaklaşık 0,000’dır. Dolayısıyla bu iki değişken arasında pozitif yönde bir ilişki söz konusudur.

**2-Liderlik davranışları ortalaması ile “bu kurumda duygusal yönden kendimi bağlanmış hissediyorum ” düşüncesi arasındaki dağılıma ilişkin çapraz tablo 3.60’ta gösterildiği şekildedir.**

**Tablo 3.60:**Liderlik davranışları ortalaması ile “bu kurumda duygusal yönden kendimi bağlanmış hissediyorum ” düşüncesi arasındaki dağılım.

Liderlik Davranışları Ortalaması	Bu Kurumda Duygusal Yönden Kendimi Bağlanmış Hissediyorum					Toplam
	Hiç	Çok Az	Kısmen	Fazla	Tamamen	
Hiç	16	6	9	0	2	33
Çok Az	10	22	33	0	3	68
Kısmen	5	8	12	6	4	35
Fazla	0	3	1	2	4	10
Tamamen	0	1	2	1	1	5
<b>Toplam</b>	31	40	57	9	14	151
<b>Pearson Ki-kare≈0.002      S.P Katsayısı=0,364      Spearman Korelasyon≈0.000</b>						

Liderlik davranışları ortalaması ile “bu kurumda duygusal yönden kendimi bağlanmış hissediyorum” düşüncesi arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymak için kurulan Ki-kare çapraz tablosunda Pearson Ki-kare istatistiğinin değeri 43,301 ve karşılık gelen olasılık değeri 0,002’dir. Bu0,002 olasılık değeri  $\alpha=0,05$ ’den küçük olduğu için, liderlik davranışları ortalaması ile “bu kurumda duygusal yönden kendimi bağlanmış hissediyorum” düşüncesi arasındaki düşüncesi arasında 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Korelasyon Katsayısının değeri ise 0,364 ve karşılık gelen olasılık değeri yaklaşık 0,000’dır. Dolayısıyla bu iki değişken arasında pozitif yönde bir ilişki söz konusudur.

**3-Liderlik davranışları ortalaması ile “bu kurumda çalışıyor olmanın benim için mesleki açıdan önemi büyüktür” düşüncesi arasındaki dağılıma ilişkin çapraz tablo 3.61’de gösterildiği şekildedir.**

**Tablo 3.61:**Liderlik davranışları ortalaması ile “bu kurumda çalışıyor olmanın benim için mesleki açıdan önemi büyüktür” düşüncesi arasındaki dağılım.

Liderlik Davranışları Ortalaması	Bu Kurumda Çalışıyor Olmanın Benim İçin Mesleki Açıdan Önemi Büyüktür					Toplam
	Hiç	Çok Az	Kısmen	Fazla	Tamamen	
Hiç	7	8	10	2	6	33
Çok Az	7	11	21	17	12	68
Kısmen	1	6	8	12	8	35
Fazla	1	0	0	4	5	10
Tamamen	0	0	1	1	3	5
<b>Toplam</b>	16	25	40	36	34	151
<b>Pearson Ki-kare</b> ≈0.015 <b>S.P Katsayısı</b> =0,295 <b>Spearman Korelasyon</b> ≈0.000						

Liderlik davranışları ortalaması ile “bu kurumda çalışıyor olmanın benim için mesleki açıdan önemi büyüktür” düşüncesi arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymak için kurulan Ki-kare çapraz tablosunda Pearson Ki-kare istatistiğinin değeri 18,983 ve karşılık gelen olasılık değeri 0,015’tir. Bu0,015 olasılık değeri  $\alpha=0,05$ ’den küçük olduğu için, liderlik davranışları ortalaması ile “bu kurumda çalışıyor olmanın benim için mesleki açıdan önemi büyüktür” düşüncesi arasında 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Korelasyon Katsayısının değeri ise 0,295 ve karşılık gelen olasılık değeri yaklaşık 0,000’dır. Dolayısıyla bu iki değişken arasında pozitif yönde bir ilişki söz konusudur.

4-Liderlik davranışları ortalaması ile “bu kurumda kendim için en uygun yerde olduğumu hissediyorum” düşüncesi arasındaki dağılıma ilişkin çapraz tablo 3.62’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.62:**Liderlik davranışları ortalaması ile “bu kurumda kendim için en uygun yerde olduğumu hissediyorum ” düşüncesi arasındaki dağılım

Liderlik Davranışları Ortalaması	Bu Kurumda Kendim İçin En Uygun Yerde Olduğumu Hissediyorum					Toplam
	Hiç	Çok Az	Kısmen	Fazla	Tamamen	
Hiç	12	5	10	2	4	33
Çok Az	16	14	22	6	10	68
Kısmen	6	3	11	4	11	35
Fazla	2	1	6	0	1	10
Tamamen	0	1	1	0	3	5
<b>Toplam</b>	36	24	50	12	29	151
<b>Pearson Ki-kare</b> ≈0.000 <b>S.P Katsayısı</b> =0,337 <b>Spearman Korelasyon</b> ≈0.000						

Liderlik davranışları ortalaması ile “bu kurumda kendim için en uygun yerde olduğumu hissediyorum” düşüncesi arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymak için kurulan Ki-kare çapraz tablosunda Pearson Ki-kare istatistiğinin değeri 29,395 ve karşılık gelen olasılık değeri 0,000’dır. Bu 0,000 olasılık değeri  $\alpha=0,05$ ’den küçük olduğu için, liderlik davranışları ortalaması ile “bu kurumda kendim için en uygun yerde olduğumu hissediyorum” düşüncesi arasındaki düşüncesi arasında 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Korelasyon Katsayısının değeri ise 0,337 ve karşılık gelen olasılık değeri yaklaşık 0,000’dır. Dolayısıyla bu iki değişken arasında pozitif yönde bir ilişki söz konusudur.

**5-Liderlik davranışları ortalaması ile “bu kurum benim sadakatimi hak ediyor ” düşüncesi arasındaki dağılıma ilişkin çapraz tablo 3.63’te gösterildiği şekildedir.**

**Tablo 3.63:**Liderlik davranışları ortalaması ile “bu kurum benim sadakatimi hak ediyor ” düşüncesi arasındaki dağılım.

Liderlik Davranışları Ortalaması	Bu Kurum Benim Sadakatimi Hak Ediyor					Toplam
	Hiç	Çok Az	Kısmen	Fazla	Tamamen	
Hiç	23	4	3	1	2	33
Çok Az	24	18	15	6	5	68
Kısmen	1	5	12	11	6	35
Fazla	1	2	0	0	7	10
Tamamen	0	0	0	1	4	5
<b>Toplam</b>	49	29	30	19	24	151
<b>Pearson Ki-kare≈0.000      S.P Katsayısı=0,544      Spearman Korelasyon≈0.000</b>						

Liderlik davranışları ortalaması ile “bu kurum benim sadakatimi hak ediyor” düşüncesi arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymak için kurulan Ki-kare çapraz tablosunda Pearson Ki-kare istatistiğinin değeri 49,548 ve karşılık gelen olasılık değeri 0,000’dır. Bu 0,000olasılık değeri  $\alpha=0,05$ ’den küçük olduğu için, liderlik davranışları ortalaması ile “bu kurum benim sadakatimi hak ediyor” düşüncesi arasındaki düşüncesi arasında 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Korelasyon Katsayısının değeri ise 0,544 ve karşılık gelen olasılık değeri yaklaşık 0,000’dır. Dolayısıyla bu iki değişken arasında pozitif yönde bir ilişki söz konusudur.

**6-Liderlik davranışları ortalaması ile “bu kurumda çalıştığımı başkalarına söylemekten gurur duyuyorum” düşüncesi arasındaki dağılıma ilişkin çapraz tablo 3.64’te gösterildiği şekildedir.**



**Tablo 3.64:**Liderlik davranışları ortalaması ile “bu kurumda çalıştığımı başkalarına söylemekten gurur duyuyorum” düşüncesi arasındaki dağılım.

Liderlik Davranışları Ortalaması	Bu Kurumda Çalıştığımı Başkalarına Söylemekten Gurur Duyuyorum					Toplam
	Hiç	Çok Az	Kısmen	Fazla	Tamamen	
Hiç	12	5	12	2	2	33
Çok Az	8	14	29	6	11	68
Kısmen	1	3	8	12	11	35
Fazla	0	0	4	1	5	10
Tamamen	0	0	0	1	4	5
<b>Toplam</b>	21	22	53	22	33	151
<b>Pearson Ki-kare</b> ≈0.000 <b>S.P Katsayısı</b> =0,477 <b>Spearman Korelasyon</b> ≈0.000						

Liderlik davranışları ortalaması ile “bu kurumda çalıştığımı başkalarına söylemekten gurur duyuyorum” düşüncesi arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymak için kurulan Ki-kare çapraz tablosunda Pearson Ki-kare istatistiğinin değeri 38,219 ve karşılık gelen olasılık değeri 0,000’dır. Bu 0,000 olasılık değeri  $\alpha=0,05$ ’den küçük olduğu için, liderlik davranışları ortalaması ile “bu kurumda çalıştığımı başkalarına söylemekten gurur duyuyorum” düşüncesi arasındaki düşüncesi arasında 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Korelasyon Katsayısının değeri ise 0,477 ve karşılık gelen olasılık değeri yaklaşık 0,000’dır. Dolayısıyla bu iki değişken arasında pozitif yönde bir ilişki söz konusudur.

7-Liderlik davranışları ortalaması ile “emekli oluncaya kadar bu kurumda çalışmaktan çok mutlu olurum” düşüncesi arasındaki dağılıma ilişkin çapraz tablo 3.65’te gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.65:**Liderlik davranışları ortalaması ile “emekli oluncaya kadar bu kurumda çalışmaktan çok mutlu olurum” düşüncesi arasındaki dağılım.

Liderlik Davranışları Ortalaması	Emekli Oluncaya Kadar Bu Kurumda Çalışmaktan Çok Mutlu Olurum					Toplam
	Hiç	Çok Az	Kısmen	Fazla	Tamamen	
Hiç	18	6	5	1	3	33
Çok Az	26	15	13	7	7	68
Kısmen	5	4	12	6	8	35
Fazla	2	2	1	2	3	10
Tamamen	2	0	0	0	3	5
<b>Toplam</b>	53	27	31	16	24	151
<b>Pearson Ki-kare</b> ≈0.003 <b>S.P Katsayısı</b> =0,348 <b>Spearman Korelasyon</b> ≈0.000						

Liderlik davranışları ortalaması ile “emekli oluncaya kadar bu kurumda çalışmaktan çok mutlu olurum” düşüncesi arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymak için kurulan Ki-kare çapraz tablosunda Pearson Ki-kare istatistiğinin değeri 20,057 ve karşılık gelen olasılık değeri 0,003’tür. Bu 0,003 olasılık değeri  $\alpha=0,05$ ’den küçük olduğu için, liderlik davranışları ortalaması ile “emekli oluncaya kadar bu kurumda çalışmaktan çok mutlu olurum” düşüncesi arasındaki düşüncesi arasında 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Korelasyon Katsayısının değeri ise 0,348 ve karşılık gelen olasılık değeri yaklaşık 0,000’dır. Dolayısıyla bu iki değişken arasında pozitif yönde bir ilişki söz konusudur.

**8-**Liderlik davranışları ortalaması ile “bu kurumda bu kadar uğraş verdiğim için farklı bir kurumda olmayı düşünmüyorum ” düşüncesi arasındaki dağılıma ilişkin çapraz tablo 3.66’da gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.66:**Liderlik davranışları ortalaması ile “bu kurumda bu kadar uğraş verdiğim için farklı bir kurumda olmayı düşünmüyorum ” düşüncesi arasındaki dağılım.

Liderlik Davranışları Ortalaması	Bu Kurumda Bu Kadar Uğraş Verdiğim İçin Farklı Bir Kurumda Olmayı Düşünmüyorum					Toplam
	Hiç	Çok Az	Kısmen	Fazla	Tamamen	
Hiç	14	8	3	3	5	33
Çok Az	21	15	20	4	8	68
Kısmen	6	2	11	9	7	35
Fazla	1	3	1	1	4	10
Tamamen	0	1	1	0	3	5
<b>Toplam</b>	42	29	36	17	27	151
<b>Pearson Ki-kare</b> ≈0.001 <b>S.P Katsayısı</b> =0,309 <b>Spearman Korelasyon</b> ≈0.000						

Liderlik davranışları ortalaması ile “bu kurumda bu kadar uğraş verdiğim için farklı bir kurumda olmayı düşünmüyorum” düşüncesi arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymak için kurulan Ki-kare çapraz tablosunda Pearson Ki-kare istatistiğinin değeri 21,721 ve karşılık gelen olasılık değeri 0,001’dir. Bu 0,001olasılık değeri  $\alpha=0,05$ ’den küçük olduğu için, liderlik davranışları ortalaması ile “bu kurumda bu kadar uğraş verdiğim için farklı bir kurumda olmayı düşünmüyorum” düşüncesi arasındaki düşüncesi arasında 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Korelasyon Katsayısının değeri ise 0,309 ve karşılık gelen olasılık değeri yaklaşık 0,000’dır. Dolayısıyla bu iki değişken arasında pozitif yönde bir ilişki söz konusudur.

**9-**Liderlik davranışları ortalaması ile “ayrılmak istesem bile su anda bu kurumdan ayrılmak bana çok zor gelir ” düşüncesi arasındaki dağılıma ilişkin çapraz tablo 3.67’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.67:**Liderlik davranışları ortalaması ile “ayrılmak istesem bile su anda bu kurumdan ayrılmak bana çok zor gelir ” düşüncesi arasındaki dağılım.

Liderlik Davranışları Ortalaması	Ayrılmak İstesem Bile Su Anda Bu Kurumdan Ayrılmak Bana Çok Zor Gelir					Toplam
	Hiç	Çok Az	Kısmen	Fazla	Tamamen	
Hiç	13	6	7	3	4	33
Çok Az	14	16	14	10	14	68
Kısmen	5	2	13	6	9	35
Fazla	1	1	3	0	5	10
Tamamen	1	0	1	0	3	5
<b>Toplam</b>	34	25	38	19	35	151
<b>Pearson Ki-kare</b> ≈0.009 <b>S.P Katsayısı</b> =0,267 <b>Spearman Korelasyon</b> ≈0.001						

Liderlik davranışları ortalaması ile “ayrılmak istesem bile su anda bu kurumdan ayrılmak bana çok zor gelir” düşüncesi arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymak için kurulan Ki-kare çapraz tablosunda Pearson Ki-kare istatistiğinin değeri 17,058 ve karşılık gelen olasılık değeri 0,009’dur. Bu 0,009olasılık değeri  $\alpha=0,05$ ’den büyük olduğu için, liderlik davranışları ortalaması ile “ayrılmak istesem bile su anda bu kurumdan ayrılmak bana çok zor gelir” düşüncesi arasındaki düşüncesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Korelasyon Katsayısının değeri ise 0,267 ve karşılık gelen olasılık değeri yaklaşık 0,001’dir. Dolayısıyla bu iki değişken arasında istatistikî açıdan anlamlı bir ilişki söz konusu değildir.

**10-**Liderlik davranışları ortalaması ile “bu kurumdan ayrılmaya karar verirsem hayatım bundan pek etkilenmez ” düşüncesi arasındaki dağılıma ilişkin çapraz tablo 3.68’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.68:**Liderlik davranışları ortalaması ile “bu kurumdan ayrılmaya karar verirsem hayatım bundan pek etkilenmez” düşüncesi arasındaki dağılım.

Liderlik Davranışları Ortalaması	Bu Kurumdan Ayrılmaya Karar Verirsem Hayatım Bundan Pek Etkilenmez					Toplam
	Hiç	Çok Az	Kısmen	Fazla	Tamamen	
Hiç	10	6	6	4	7	33
Çok Az	20	10	26	4	8	68
Kısmen	5	2	16	8	4	35
Fazla	1	3	4	1	1	10
Tamamen	2	0	0	1	2	5
<b>Toplam</b>	38	21	52	18	22	151
<b>Pearson Ki-kare</b> ≈0.107 <b>S.P Katsayısı</b> =0,138 <b>Spearman Korelasyon</b> ≈0.092						

Liderlik davranışları ortalaması ile “bu kurumdan ayrılmaya karar verirsem hayatım bundan pek etkilenmez” düşüncesi arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymak için kurulan Ki-kare çapraz tablosunda Pearson Ki-kare istatistiğinin değeri 10,438 ve karşılık gelen olasılık değeri 0,107’dir. Bu 0,107olasılık değeri  $\alpha=0,05$ ’den büyük olduğu için, liderlik davranışları ortalaması ile “bu kurumdan ayrılmaya karar verirsem hayatım bundan pek etkilenmez” düşüncesi arasındaki düşüncesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Korelasyon Katsayısının değeri ise 0,138 ve karşılık gelen olasılık değeri yaklaşık 0,092’dir. Dolayısıyla bu iki değişken arasında istatistiksel olarak bir ilişki yoktur.

**11-**Liderlik davranışları ortalaması ile “bu kurumda kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum” düşüncesi arasındaki dağılıma ilişkin çapraz tablo 3.69’da gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.69:**Liderlik davranışları ortalaması ile “bu kurumda kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum” düşüncesi arasındaki dağılım.

Liderlik Davranışları Ortalaması	Bu Kurumda Kalmak İçin Herhangi Bir Zorunluluk Hissetmiyorum					Toplam
	Hiç	Çok Az	Kısmen	Fazla	Tamamen	
Hiç	8	5	8	4	8	33
Çok Az	22	12	22	4	8	68
Kısmen	5	4	16	4	6	35
Fazla	2	2	2	2	2	10
Tamamen	2	0	1	1	1	5
<b>Toplam</b>	39	23	49	15	25	151
<b>Pearson Ki-kare</b> ≈0,246 <b>S.P Katsayısı</b> =0,066 <b>Spearman Korelasyon</b> ≈0,419						

Liderlik davranışları ortalaması ile “bu kurumda kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum” düşüncesi arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymak için kurulan Ki-kare çapraz tablosunda Pearson Ki-kare istatistiğinin değeri 7,897 ve karşılık gelen olasılık değeri 0,246’dır. Bu 0,246olasılık değeri  $\alpha=0,05$ ’den büyük olduğu için, liderlik davranışları ortalaması ile “bu kurumda kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum” düşüncesi arasındaki düşüncesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Korelasyon Katsayısının değeri ise 0,066 ve karşılık gelen olasılık değeri yaklaşık 0,419’dır. Dolayısıyla bu iki değişken arasında istatistiksel olarak bir ilişki yoktur.

**12-**Liderlik davranışları ortalaması ile “yararıma olacak olsa da su anda bu kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum” düşüncesi arasındaki dağılıma ilişkin çapraz tablo 3.70’te gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.70:**Liderlik davranışları ortalaması ile “yararıma olacak olsa da su anda bu kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum” düşüncesi arasındaki dağılım.

Liderlik Davranışları Ortalaması	Yararıma Olacak Olsa Da Şu Anda Bu Kurumdan Ayrılmayı Düşünmüyorum					Toplam
	Hiç	Çok Az	Kısmen	Fazla	Tamamen	
Hiç	12	2	8	3	8	33
Çok Az	15	13	23	5	12	68
Kısmen	7	4	8	7	9	35
Fazla	2	1	1	2	4	10
Tamamen	0	0	1	1	3	5
<b>Toplam</b>	36	20	41	18	36	151
<b>Pearson Ki-kare</b> ≈0,055 <b>S.P Katsayısı</b> =0,166 <b>Spearman Korelasyon</b> ≈0,041						

Liderlik davranışları ortalaması ile “yararıma olacak olsa da su anda bu kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum” düşüncesi arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymak için kurulan Ki-kare çapraz tablosunda Pearson Ki-kare istatistiğinin değeri 15,233 ve karşılık gelen olasılık değeri 0,055’tir. Bu 0,055 olasılık değeri  $\alpha=0,05$ ’den büyük olduğu için, liderlik davranışları ortalaması ile “yararıma olacak olsa da su anda bu kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum” düşüncesi arasındaki düşüncesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Korelasyon Katsayısının değeri ise 0,166 ve karşılık gelen olasılık değeri yaklaşık 0,041’dir. Dolayısıyla bu iki değişken arasında istatistiksel olarak bir ilişki yoktur.

**13-**Liderlik davranışları ortalaması ile “bu kurumu şu anda bırakırsam suçluluk hissederim” düşüncesi arasındaki dağılıma ilişkin çapraz tablo 3.71’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.71:**Liderlik davranışları ortalaması ile “bu kurumu şu anda bırakırsam suçluluk hissederim” düşüncesi arasındaki dağılım.

Liderlik Davranışları Ortalaması	Bu Kurumu Şu Anda Bırakırsam Suçluluk Hissederim					Toplam
	Hiç	Çok Az	Kısmen	Fazla	Tamamen	
Hiç	19	3	3	2	6	33
Çok Az	35	13	16	1	3	68
Kısmen	11	9	5	5	5	35
Fazla	0	1	4	2	3	10
Tamamen	3	0	1	0	1	5
<b>Toplam</b>	68	26	29	10	18	151
<b>Pearson Ki-kare</b> ≈0,003 <b>S.P Katsayısı</b> =0,170 <b>Spearrman Korelasyon</b> ≈0,037						

Liderlik davranışları ortalaması ile “bu kurumu şu anda bırakırsam suçluluk hissederim” düşüncesi arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymak için kurulan Ki-kare çapraz tablosunda Pearson Ki-kare istatistiğinin değeri 16,269 ve karşılık gelen olasılık değeri 0,003’tür. Bu 0,003olasılık değeri  $\alpha=0,05$ ’den küçük olduğu için, liderlik davranışları ortalaması ile “bu kurumu şu anda bırakırsam suçluluk hissederim” düşüncesi arasındaki düşüncesi arasında önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Korelasyon Katsayısının değeri ise 0,170 ve karşılık gelen olasılık değeri yaklaşık 0,037’dir. Dolayısıyla bu iki değişken arasında pozitif yönde bir ilişki söz konusudur.

### 3.8.3. Örgütsel Bağlılık Ortalaması İle Demografik Nitelikler İle Arasındaki İlişki

1-Örgütsel bağlılık ortalaması ile “ankete katılanların yaşı” arasındaki dağılıma ilişkin çapraz tablo 3.72’de gösterildiği şekildedir.



**Tablo 3.72:**Örgütsel bağlılık ortalaması ile “ankete katılanların yaşı” arasındaki dağılım.

Örgütsel Bağlılık Ortalaması	Ankete Katılanların Yaşı			Toplam
	18-25	26-40	41-60	
Hiç	0	3	3	6
Çok Az	8	13	16	55
Kısmen	8	9	5	63
Fazla	0	1	4	23
Tamamen	0	0	1	4
<b>Toplam</b>	16	26	29	151
<b>Pearson Ki-kare</b> ≈0,402 <b>S.P Katsayısı</b> =-0,095 <b>Spearman Korelasyo</b> ≈0,245				

Örgütsel bağlılık ortalaması ile “ankete katılanların yaşı” arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymak için kurulan Ki-kare çapraz tablosunda Pearson Ki-kare istatistiğinin değeri 1,822 ve karşılık gelen olasılık değeri 0,402’dir. Bu olasılık değeri  $\alpha=0,05$ ’den büyük olduğu için, Örgütsel bağlılık ortalaması ile “ankete katılanların yaşı” arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Korelasyon Katsayısının değeri ise -0,095 ve karşılık gelen olasılık değeri yaklaşık 0,245’tir. Dolayısıyla bu iki değişken arasında istatistiksel olarak bir ilişki yoktur.

**2-Örgütsel bağlılık ortalaması ile “ankete katılanların medeni durumu” arasındaki dağılıma ilişkin çapraz tablo 3.73’te gösterildiği şekildedir.**

**Tablo 3.73:**Örgütsel bağlılık ortalaması ile “ankete katılanların medeni durumu” arasındaki dağılım.

Örgütsel Bağlılık Ortalaması	Ankete Katılanların Medeni Durumu		Toplam
	Evli	Bekâr	
Hiç	5	1	6
Çok Az	37	18	55
Kısmen	53	10	63
Fazla	20	3	23
Tamamen	3	1	4
<b>Toplam</b>	118	33	151
<b>Pearson Ki-kare</b> ≈0,075 <b>S.P Katsayısı</b> =-0,174 <b>Spearman Korelasyon</b> ≈0,033			

Örgütsel bağlılık ortalaması ile “ankete katılanların medeni durumu” arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymak için kurulan Ki-kare çapraz tablosunda Pearson Ki-kare istatistiğinin değeri 5,188 ve karşılık gelen olasılık değeri 0,075’tir. Bu olasılık değeri  $\alpha=0,05$ ’den büyük olduğu için, Örgütsel bağlılık ortalaması ile “ankete katılanların medeni durumu” arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Korelasyon Katsayısının değeri ise -0,174 ve karşılık gelen olasılık değeri yaklaşık 0,033’tir. Dolayısıyla bu iki değişken arasında istatistiksel olarak bir ilişki yoktur.

**3-Örgütsel bağlılık ortalaması ile “ankete katılanların kurumdaki çalışma süresi” arasındaki dağılıma ilişkin çapraz tablo 3.74’te gösterildiği şekildedir.**

**Tablo 3.74:**Örgütsel bağlılık ortalaması ile “ankete katılanların kurumdaki çalışma süresi” arasındaki dağılım.

Örgütsel Bağlılık Ortalaması	Ankete Katılanların Kurumdaki Çalışma Süresi			Toplam
	1-5 yıl	6-10 yıl	11+ yıl	
Hiç	4	2	0	6
Çok Az	35	8	12	55
Kısmen	34	13	16	63
Fazla	6	8	9	23
Tamamen	3	0	1	4
<b>Toplam</b>	82	31	38	151
<b>Pearson Ki-kare</b> $\approx 0,132$ <b>S.P Katsayısı</b> = 0,197 <b>Spearman Korelasyon</b> $\approx 0,016$				

Örgütsel bağlılık ortalaması ile “ankete katılanların kurumdaki çalışma süresi” arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymak için kurulan Ki-kare çapraz tablosunda Pearson Ki-kare istatistiğinin değeri 7,072 ve karşılık gelen olasılık değeri 0,132’dir. Bu olasılık değeri  $\alpha=0,05$ ’den büyük olduğu için, Örgütsel bağlılık ortalaması ile “ankete katılanların kurumdaki çalışma süresi” arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Korelasyon Katsayısının değeri ise 0,197 ve karşılık gelen olasılık değeri yaklaşık 0,016’dır. Dolayısıyla bu iki değişken arasında istatistiksel olarak bir ilişki yoktur.

**5-Örgütsel bağlılık ortalaması ile “ankete katılanların mesleğindeki çalışma süresi” arasındaki dağılıma ilişkin çapraz tablo 3.75’te gösterildiği şekildedir.**

**Tablo 3.75:**Örgütsel bağlılık ortalaması ile “ankete katılanların mesleğindeki çalışma süresi” arasındaki dağılım.

Örgütsel Bağlılık Ortalaması	Ankete Katılanların Mesleğindeki Çalışma Süresi			Toplam
	1-5 yıl	6-10 yıl	11+ yıl	
Hiç	2	2	2	6
Çok Az	15	14	26	55
Kısmen	12	16	35	63
Fazla	2	5	16	23
Tamamen	1	1	2	4
Toplam	32	38	81	151
<b>Pearson Ki-kare</b> ≈0,353 <b>S.P Katsayısı</b> =0,166 <b>Spearman Korelasyon</b> ≈0,041				

Örgütsel bağlılık ortalaması ile “ankete katılanların mesleğindeki çalışma süresi” arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymak için kurulan Ki-kare çapraz tablosunda Pearson Ki-kare istatistiğinin değeri 4,415 ve karşılık gelen olasılık değeri 0,353’tür. Bu olasılık değeri  $\alpha=0,05$ ’den büyük olduğu için, Örgütsel bağlılık ortalaması ile “ankete katılanların mesleğindeki çalışma süresi” arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Korelasyon Katsayısının değeri ise 0,166 ve karşılık gelen olasılık değeri yaklaşık 0,041’dir. Dolayısıyla bu iki değişken arasında istatistiksel olarak bir ilişki yoktur.

**6-Örgütsel bağlılık ortalaması ile “ankete katılanların eğitim durumu” arasındaki dağılıma ilişkin çapraz tablo 3.76’de gösterildiği şekildedir.**

**Tablo 3.76:** Örgütsel bağlılık ortalaması ile “ankete katılanların eğitim durumu” arasındaki dağılım.

Örgütsel Bağlılık Ortalaması	Ankete Katılanların Eğitim Durumu				Toplam
	Lise ve Öncesi	Ön Lisans	Lisans	Lisans Üstü	
Hiç	4	1	1	0	33
Çok Az	10	22	18	5	68
Kısmen	16	30	16	1	35
Fazla	5	16	2	0	10
Tamamen	1	3	0	0	5
<b>Toplam</b>	36	72	37	6	151
<b>Pearson Ki-kare</b> ≈0,026 <b>S.P Katsayısı</b> =-0,159 <b>Spearman Korelasyon</b> ≈0,051					

Örgütsel bağlılık ortalaması ile “ankete katılanların eğitim durumu” arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymak için kurulan Ki-kare çapraz tablosunda Pearson Ki-kare istatistiğinin değeri 11,090 ve karşılık gelen olasılık değeri 0,026’dır. Bu olasılık değeri  $\alpha=0,05$ ’den küçük olduğu için, Örgütsel bağlılık ortalaması ile “ankete katılanların eğitim durumu” arasında istatistiksel olarak ilişki vardır. Korelasyon Katsayısının değeri ise -0,159 ve karşılık gelen olasılık değeri yaklaşık 0,051’dir. Dolayısıyla bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur.

7-Örgütsel bağlılık ortalaması ile “ankete katılanların cinsiyeti” arasındaki dağılıma ilişkin çapraz tablo 3.77’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.77:** Örgütsel bağlılık ortalaması ile “ankete katılanların cinsiyeti” arasındaki dağılım.

Örgütsel Bağlılık Ortalaması	Ankete Katılanların Cinsiyeti		Toplam
	Kadın	Erkek	
Hiç	3	3	33
Çok Az	51	4	68
Kısmen	60	3	35
Fazla	22	1	10
Tamamen	3	1	5
<b>Toplam</b>	139	12	151
<b>Pearson Ki-kare</b> ≈0,000			<b>S.P Katsayısı</b> = 0,913
			<b>Spearman Korelasyon</b> ≈0,000

Örgütsel bağlılık ortalaması ile “ankete katılanların cinsiyeti” arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymak için kurulan Ki-kare çapraz tablosunda Pearson Ki-kare istatistiğinin değeri 131,994 ve karşılık gelen olasılık değeri 0,000’dır. Bu 0,000olasılık değeri  $\alpha=0,05$ ’den küçük olduğu için, Örgütsel bağlılık ortalaması ile “ankete katılanların cinsiyeti” arasında istatistiksel olarak ilişki vardır. Korelasyon Katsayısının değeri ise 0,913 ve karşılık gelen olasılık değeri yaklaşık 0,000’dır. Dolayısıyla bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur.

#### **3.8.4. Liderlik Davranışları Ortalaması İle Demografik Nitelikler İle Arasındaki İlişki**

1-Liderlik davranışları ortalaması ile “ankete katılanların yaşı” arasındaki dağılıma ilişkin çapraz tablo 3.78’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.78:**Liderlik davranışları ortalaması ile “ankete katılanların yaşı” arasındaki Dağılım.

Liderlik Davranışları Ortalaması	Ankete Katılanların Yaşı			Toplam
	18-25	26-40	41-60	
Hiç	4	26	3	33
Çok Az	8	54	6	68
Kısmen	4	27	4	35
Fazla	0	10	0	10
Tamamen	0	4	1	5
<b>Toplam</b>	16	121	14	151
<b>Pearson Ki-kare≈0,75      S.P Katsayısı=0,053      Spearman Korelasyon≈0,520</b>				

Liderlik davranışları ortalaması ile “ankete katılanların yaşı” arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymak için kurulan Ki-kare çapraz tablosunda Pearson Ki-kare istatistiğinin değeri 0,551 ve karşılık gelen olasılık değeri 0,759’dır. Bu olasılık değeri  $\alpha=0,05$ ’den büyük olduğu için, liderlik davranışları ortalaması ile “ankete katılanların yaşı” arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Korelasyon Katsayısının değeri ise 0,053 ve karşılık gelen olasılık değeri yaklaşık 0,520’dir. Dolayısıyla bu iki değişken arasında istatistiksel olarak bir ilişki yoktur.

2-Liderlik davranışları ortalaması ile “ankete katılanların medeni durumu” arasındaki dağılıma ilişkin çapraz tablo 3.79’da gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.79:**Liderlik davranışları ortalaması ile “ankete katılanların medeni durumu” arasındaki dağılım.

Liderlik Davranışları Ortalaması	Ankete Katılanların Medeni Durumu		Toplam
	Evli	Bekâr	
Hiç	22	11	33
Çok Az	53	15	68
Kısmen	28	7	35
Fazla	10	0	10
Tamamen	5	0	5
<b>Toplam</b>	118	33	151
<b>Pearson Ki-kare≈0,113      S.P Katsayısı=-0,168      Spearman Korelasyon≈0,040</b>			

Liderlik davranışları ortalaması ile “ankete katılanların medeni durumu” arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymak için kurulan Ki-kare çapraz tablosunda Pearson Ki-kare istatistiğinin değeri 4,354 ve karşılık gelen olasılık değeri 0,113’tür. Bu olasılık değeri  $\alpha=0,05$ ’den büyük olduğu için, liderlik davranışları ortalaması ile “ankete katılanların medeni durumu” arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Korelasyon Katsayısının değeri ise -0,168 ve karşılık gelen olasılık değeri yaklaşık 0,040’tır. Dolayısıyla bu iki değişken arasında istatistiksel olarak bir ilişki yoktur.

**3-Liderlik davranışları ortalaması ile “ankete katılanların kurumdaki çalışma süresi” arasındaki dağılıma ilişkin çapraz tablo 3.80’de gösterildiği şekildedir.**

**Tablo 3.80:**Liderlik davranışları ortalaması ile “ankete katılanların kurumdaki çalışma süresi” arasındaki dağılım.

Liderlik Davranışları Ortalaması	Ankete Katılanların Kurumdaki Çalışma Süresi			Toplam
	1-5 yıl	6-10 yıl	11+ yıl	
Hiç	19	8	6	33
Çok Az	38	10	20	68
Kısmen	16	9	10	35
Fazla	5	4	1	10
Tamamen	4	0	1	5
<b>Toplam</b>	82	31	38	151
<b>Pearson Ki-kare</b> ≈0,479 <b>S.P Katsayısı</b> = 0,054 <b>Spearman Korelasyon</b> ≈0,507				

Liderlik davranışları ortalaması ile “ankete katılanların kurumdaki çalışma süresi” arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymak için kurulan Ki-kare çapraz tablosunda Pearson Ki-kare istatistiğinin değeri 3,494 ve karşılık gelen olasılık değeri 0,479’dur. Bu olasılık değeri  $\alpha=0,05$ ’den büyük olduğu için, liderlik davranışları ortalaması ile “ankete katılanların kurumdaki çalışma süresi” arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Korelasyon Katsayısının değeri ise 0,054 ve karşılık gelen olasılık değeri yaklaşık 0,507’dir. Dolayısıyla bu iki değişken arasında istatistiksel olarak bir ilişki yoktur.

4-Liderlik davranışları ortalaması ile “ankete katılanların mesleğindeki çalışma süresi” arasındaki dağılıma ilişkin çapraz tablo 3.81’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.81:**Liderlik davranışları ortalaması ile “ankete katılanların mesleğindeki çalışma süresi” arasındaki dağılım.

Liderlik Davranışları Ortalaması	Ankete Katılanların Mesleğindeki Çalışma Süresi			Toplam
	1-5 yıl	6-10 yıl	11+ yıl	
Hiç	9	10	14	33
Çok Az	15	17	36	68
Kısmen	6	8	21	35
Fazla	1	3	6	10
Tamamen	1	0	4	5
Toplam	32	38	81	151
<b>Pearson Ki-kare</b> ≈0,523 <b>S.P Katsayısı</b> =0,144 <b>Spearman Korelasyon</b> ≈0,078				

Liderlik davranışları ortalaması ile “ankete katılanların mesleğindeki çalışma süresi” arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymak için kurulan Ki-kare çapraz tablosunda Pearson Ki-kare istatistiğinin değeri 3,213 ve karşılık gelen olasılık değeri 0,523’tür. Bu olasılık değeri  $\alpha=0,05$ ’den büyük olduğu için, liderlik davranışları ortalaması ile “ankete katılanların mesleğindeki çalışma süresi” arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Korelasyon Katsayısının değeri ise 0,144 ve karşılık gelen olasılık değeri yaklaşık 0,078’dir. Dolayısıyla bu iki değişken arasında istatistiksel olarak bir ilişki yoktur.

5-Liderlik davranışları ortalaması ile “ankete katılanların eğitim durumu” arasındaki dağılıma ilişkin çapraz tablo 3.82’de gösterildiği şekildedir.



**Tablo 3.82:** Liderlik davranışları ortalaması ile “ankete katılanların eğitim durumu” arasındaki dağılım.

Liderlik Davranışları Ortalaması	Ankete Katılanların Eğitim Durumu				Toplam
	Lise ve Öncesi	Ön Lisans	Lisans	Lisans Üstü	
Hiç	8	15	8	2	33
Çok Az	15	28	22	3	68
Kısmen	9	21	4	1	35
Fazla	2	6	2	0	10
Tamamen	2	2	1	0	5
Toplam	36	72	37	6	151
<p><b>Pearson Ki-kare</b>≈0,052                      <b>S.P Katsayısı</b>= -0,146                      <b>Spearman Korelasyon</b>≈0,0704</p>					

Liderlik davranışları ortalaması ile “ankete katılanların eğitim durumu” arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymak için kurulan Ki-kare çapraz tablosunda Pearson Ki-kare istatistiğinin değeri 5,902 ve karşılık gelen olasılık değeri 0,052’dir. Buolasılık değeri  $\alpha=0,05$ ’den büyük olduğu için, liderlik davranışları ortalaması ile “ankete katılanların eğitim durumu” arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Korelasyon Katsayısının değeri ise -0,146 ve karşılık gelen olasılık değeri yaklaşık 0,0704’tür. Dolayısıyla bu iki değişken arasında istatistiksel olarak bir ilişki yoktur.

**6-**Liderlik davranışları ortalaması ile “ankete katılanların cinsiyeti” arasındaki dağılıma ilişkin çapraz tablo 3.83’te gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.83:** Liderlik davranışları ortalaması ile “ankete katılanların cinsiyeti” arasındaki dağılım.

Liderlik Davranışları Ortalaması	Ankete Katılanların Cinsiyeti		Toplam
	Kadın	Erkek	
Hiç	31	2	33
Çok Az	61	7	68
Kısmen	34	1	35
Fazla	9	1	10
Tamamen	4	1	5
Toplam	139	12	151
Pearson Ki-kare≈0,564			S.P Katsayısı=0,002
			Spearman Korelasyon≈0,977

Liderlik davranışları ortalaması ile “ankete katılanların cinsiyeti” arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koymak için kurulan Ki-kare çapraz tablosunda Pearson Ki-kare istatistiğinin değeri 2,963 ve karşılık gelen olasılık değeri 0,564’tür. Bu olasılık değeri  $\alpha=0,05$ ’den büyük olduğu için, liderlik davranışları ortalaması ile “ankete katılanların cinsiyeti” arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Korelasyon Katsayısının değeri ise 0,002 ve karşılık gelen olasılık değeri yaklaşık 0,977’dir. Dolayısıyla bu iki değişken arasında istatistiksel olarak bir ilişki yoktur.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Kuramsal kısımdaki bilgilerden çıkarılan sonuçlardan birisi; “Liderlik ve örgütsel bağlılığın örgütler için oldukça önemli iki kavram” olduğudur. Lider davranışlarının örgütlerin değişip dönüşmesinde, çalışanın örgütünü sahiplenip veriminin artması, motive olması ve örgütsel bağlılık duygusunun gelişmesi üzerinde büyük etkisi vardır. Örgütsel bağlılık ise; bir organizasyonun üyesi kalma yolunda şiddetli bir arzu, organizasyon adına yüksek düzeylerde çaba sarf etme isteği ya da organizasyonun amaç ve değerlerine kesin bir inanç ve kabulü ifade eder. Bir iş görenin çalıştığı organizasyonun amaç ve değerlerine inancını ve mevcut çalışmakta olduğu organizasyonda çalışmaya devam etme isteğini belirtmek için de kullanılan örgütsel bağlılık kavramı, çalışanın örgütle özdeşleşme ve örgütte faal olarak yer almayı devam ettirme isteğinin derecesi olarak da tanımlanır. Organizasyonlarda, bireylerin organizasyona bağlılık duyabilmeleri için organizasyondaki uygulamaların, değerler hiyerarşisinin ve organizasyonun faaliyetlerinin felsefi altyapısının birey paradigmalarıyla uyumlu olması gerekir. Bireylerin çalıştıkları organizasyona duydukları bağlılığı açıklamada kullanılan kriterler ise; organizasyonun amaç ve değerlerini kabul ve inanma, organizasyon için önemli eforlar sarf edebilme, örgütsel üyeliği devam ettirmeyle ilgili güçlü bir istek, organizasyon kimliği ile özdeşleşme ve içselleştirmedir. Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalarda, örgüt üyelerinin çalıştıkları işletmeye bağlılıkları arttığı oranda, işgücü devir hızı azalmakta, iş gören istikrar kazanmakta, moral ve motivasyon yükselmekte, örgüte sadakati artmakta ve makro düzeyde daha yüksek milli produktivite yaratılarak çarpan etkisiyle toplumun tümüne menfaat sağladığı görülmektedir. Bu çalışmada liderlik davranışlarının belirlenmesinde iş görenin temel alınmasının nedeni, iş görenlerin yöneticinin davranışlarından doğrudan etkilenmesi ve bu davranışları doğrudan gözlemlene şansına sahip olmasıdır.

Yapılan araştırmada anket yöntemi ile elde edilen veriler, yüzde dağılımı, frekans tabloları, korelasyon analizi (Spearman Korelasyon), Pearson Ki-kare analizi, mod ve çapraz tablolar oluşturulmuş ve söz konusu analizler kullanılarak analiz edilmiş, araştırmanın amacına ve kurulan hipotezlerin sınanmasına yönelik olarak çözümlenmiştir. Araştırmada kullanılan çapraz tablolar; liderlikle ilgili sorulara

verilen cevapların ortalaması ile örgütsel bağlılıkla ilgili sorulara verilen cevapların her biri ile örgütsel bağlılıkla ilgili sorulara verilen cevapların ortalaması ile liderlikle ilgili sorulara verilen cevapların her biri ile; liderlikle ilgili sorulara verilen cevapların ortalaması ile örgütsel bağlılıkla ilgili sorulara verilen cevapların ortalaması ile demografik niteliklerin her biri ayrı ayrı ele alınarak çapraz tablolar oluşturulmuştur. Bu araştırma sonucunda elde edilen veriler temel alınarak Diyarbakır'daki üç kamu hastanesinde çalışan yöneticilerinin uyguladıkları liderlik davranışları ve bu davranışların hemşirelerin örgütsel bağlılık üzerine etkilerine yönelik bazı sonuçlara ulaşılmıştır.

Liderlikle ilgili oluşturulan frekans tabloları incelendiğinde; liderin davranışlarını belirleyen önemli sorulara ankete katılanların %97,7'si gibi ezici bir çoğunluğun yöneticilerinin kendilerine kişisel olarak destek olmadığı, %58,9'unun yöneticilerinin kendilerini dinlemek için zaman ayırmadığı %66,9'unun yöneticilerin yapılacak değişiklikleri önceden haber vermediği, %72,2'sinin yöneticilerinin çalışanın kişisel sorunlarıyla ilgilenmediği, %94,8'inin yöneticilerin karar alırken çalışanlarına danışmadığı, %69,5'inin yöneticilerinin çalışanlarına eşit davranmadığı, %65,6'sının da yöneticilerinin yapılan önerileri uygulamadığı cevabını verdiği görülmüştür. Verilen cevaplar doğrultusunda yöneticilerin sergiledikleri davranışlara baktığımızda, büyük çoğunluğunun ilişki odaklı, katılımcı ve demokratik özelliklerden çok uzak olduğu, daha çok otoriter, iş odaklı, çalışanın düşüncelerine yeterince önem vermeyen, bırakın çalışanı yönetime katmayı, alınan kararları bile önceden çalışanına bildirmeyen özellikler taşıdığı görülmektedir. Zaten yöneticiden tatmin ile ilgili bulgulara bakıldığında, %75 gibi çok büyük bir çoğunluğunun sorulan sorulara "Hiç" cevabını verdiği yani mod değerinin 1 olduğu (Mod=1) görülmektedir. Bu da yöneticilerin daha otoriter ve iş odaklı olduğu görüşünü desteklemektedir.

Hemşirelerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilgili bulgular incelendiğinde; örgütsel bağlılık belirleyicilerinden olan sorulara ankete katılanların %45'inin çalıştıkları kurumda kendilerini ailenin birer parçası gibi hissetmedikleri, %47'sinin çalıştıkları kurumda kendilerini duygusal yönden bağlanmış hissetmedikleri, %70,8'i gibi azımsanamayacak büyük bir çoğunluğunun çalıştığı kurumda çok uğraş vermesine rağmen farklı bir kurumda olmayı düşündüğü, %73'ünün ise çalıştığı

kurumda kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmediği görülmüştür. Örgütsel bağlılıkla ilgili bulgulara bakıldığında mod ortalamasının 2.38 olduğu yani “Hiç” ve “Çok Az” cevaplarının verildiği görülmektedir. Bu cevaplara bakarak, hemşirelerin duygusal ve normatif bağlılıktan çok devamlılık bağlılığına (kurumlarında mecburen çalıştıklarına) sahip oldukları sonucuna ulaşılabilir. Ancak; yöneticilerin bu kadar olumsuz davranışlar sergilemesine rağmen az da olsa hemşirelerin örgütsel bağlılığının olmasının nedeni, cinsiyet, eğitim düzeyi, kişinin mesleğindeki çalışma süresi, mesleğine olan sadakati ve bireysel özellikler gibi örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan diğer faktörlerin neden olabileceği şeklinde açıklanabilir.

Çapraz tablolara bakıldığında; eğitim durumu ve cinsiyet faktörünün sadece örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu, yaş, medeni durum, kurumdaki çalışma süresi ile meslekteki çalışma süresinin hiçbir değişken üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Meyer, Allen ve Smith’e göre uzun süre aynı örgütte çalışmak örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. İşgörenin örgütte çalıştığı sürenin artması, örgüt normlarını içselleştirmesini ve örgüte olan psikolojik bağlılığın artmasını sağlamaktadır (Meyer, Allen ve Smith, 1993: 541). Bu çalışmamızda da ankete katılanların kurumdaki çalışma sürelerine bakıldığında %54,3’ünün kurumlarında çok yeni oldukları görülmektedir. Bu da hem yöneticilerin hem de çalışanların birbirlerini yeterince anlamamalarına ve örgütsel bağlılıklarının düşük olmasına neden olmaktadır. Ancak bu çalışmamızda, frekans tablosunda kurumundaki çalışma süresi yeni olanların sayısının fazlalığının kurulan çapraz tablolarda anlamlı bir ilişkinin kurulamamış olması dikkat çekicidir. Örgütsel bağlılık ortalaması ile liderlik davranışlarına yönelik sorulara verilen cevapların her biri ile tek tek oluşturulan çapraz tablolar analiz edildiğinde; “yöneticimiz kendisi ile konuşurken rahat olmamızı sağlar (Pearson Ki-kare $\approx$ 0,052)” ile “yöneticimiz her işimizi değil sadece eksik yetersiz işlerimizi eleştirir (Pearson Ki-kare $\approx$ 0,745)” soruları dışında diğerleriyle anlamlı ilişkiler kurulduğu görülmektedir. Bu da yöneticinin ilişki odaklı olmadığını sadece yapılan işle ilgilendiği sonucunu doğrular niteliktedir.

Liderlik sorularına verilen cevapların ortalaması ile örgütsel bağlılık sorularına verilen cevapların her biri ile tek tek oluşturulan çapraz tablolar analiz edildiğinde ise; “bu kurumdan ayrılmaya kara verirsem hayatım bundan pek

etkilenmez” (Pearson Ki-kare $\approx$ 0,107), “bu kurumda kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum” (Pearson Ki-kare $\approx$ 0,246)” ve “yararıma olacak olsa da şu anda bu kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum” (Pearson Ki-kare $\approx$ 0,055) soruları dışında diğerleriyle anlamlı ilişkiler kurulduğu görülmektedir.

Korelasyon analizi sonucunda yöneticilerin vizyoner, katılımcı, eğitici, ilişki odaklı, demokratik ve stratejik liderlik davranışlarının neredeyse hiçbirine sahip olmadıkları görülmektedir. Yöneticilerin daha çok otoriter ve iş odaklı liderlik davranışlarına sahip olmalarının çalışanın örgütsel bağlılığını zayıflattığı görülmektedir. Çalışanın motivasyonu açısından pozitif liderlik davranışlarını sergilemelerinin daha olumlu sonuçlar doğuracağı açıktır. Bunun yanında yöneticiler gerektiğinde geçici olarak otoriter davranışları da kullanabilmelidirler.

Yapılan analizler sonucunda yönetici davranışlarının çoğunun istenmeyen özellikler taşıdığı görülmektedir. Lider davranışlarının bu denli olumsuz özellikler taşıması, hemşireler üzerinde negatif etkilere sebep olmakta ve kurumunu sahiplenme düzeyinin de düşmesine sebep olmaktadır. Zaten örgütsel bağlılıkla ilgili sorulara verilen cevaplar da bu görüşü destekler niteliktedir. Sağlık çalışanlarının büyük bir çoğunluğunu oluşturan hemşireler, tüm olumsuz fiziksel koşullara, ücret düzeyinin düşük olmasına, nöbet sayısının fazlalığına, çalışma süresinin uzunluğuna ve yeterli tıbbi malzemenin olmamasına rağmen hastaların iyileşmesi için yoğun çaba sarfetmektedirler. Hastaların iyileşme sürecinin her aşamasında yer alan ve hasta yakınlarını teselli etmeye çalışan hemşirelerin daha verimli ve huzurlu çalışması için yöneticileri tarafından motive edilmeye ihtiyaçları vardır. Yöneticiler olumlu liderlik davranışları sergilerlerse, onların meşakkatli çalışmalarını takdir ederlerse çalışanlar da tüm olumsuz çalışma koşullarına rağmen daha mutlu, verimli ve örgütsel bağlılıkları artmış bir şekilde çalışacaklardır. Örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde insan odaklı lider davranışlarının olumlu etki yaratacağı söylenebilir. Kurumsal aidiyetin zayıf olması, hemşirelerin etkililiğinin ve etkinliğinin azalmasına, tükenmişlik sendromunun yaşanmasına ve de ne yazık ki hastaların ve hasta yakınlarının olumsuz etkilenmesine sebep olacaktır. Bu nedenle hastane yöneticilerinin işgörenlerin (hemşirelerin) beklentilerine uygun liderlik davranışlarını sergilemeleri ve onların verimlerini ve motivasyonlarını arttırmaya yönelik personel politikaları izlemeleri oldukça önemlidir. Ancak ne yazık ki söz konusu

kurumlardaki yöneticilerin hemşirelerin motivasyonlarını bozdukları ve örgütsel bağlılıklarının düşmesine neden olacak davranışlar sergiledikleri görülmektedir.

Ekonomik, teknolojik anlamda sınırların kalktığı dünyada, çeşitli büyüklükteki hizmet işletmelerinden olan hastaneler benzer ekonomik ve teknolojik koşullarda faaliyet göstermekte ve küresel boyutta birbiriyle rekabet etmektedir. Bu zorlu rekabet koşullarında işletmelerin başarılı olması, büyü kölçüde yenilikçi fikirlerin ve yaratıcılığın benimsendiği bir yönetim yaklaşımının sergilenmesine ve bu yönetim yaklaşımı sonucunda oluşacak örgütsel kültüre bağlıdır. Yenilikçi ve yaratıcı bir örgütsel kültürün oluşturulmasında temel sorumluluk, bu işletmelerin faaliyetlerinden sorumlu olan örgüt liderlerine aittir. Liderler, çeşitli stratejik kararları almada ve işgörenleri işletme amaçları için çalışmaya yönlendirmede sahip oldukları sorumluluklar sebebiyle işletme başarısı üzerinde belirleyici konumdadır. Hastanelerdeki hizmet çeşitliliğinin fazlalığı düşünülürse, söz konusu işletmelerin rakiplerine fark atabilmesi teknik alt yapının yanında iyi eğitilmiş, öz verimli ve örgütsel bağlılık düzeyi yüksek çalışanlarının var olmasına bağlıdır. Yani insan unsurunun nitelikli oluşu işletmeleri diğerlerinden farklı kılacaktır. Bir Japon atasözü şöyle der: “İşletmenin başarısı o iş yerindeki en genç çalışanına bağlıdır.” İşgörenler ne kadar organizasyonlarını sahiplenirse o kadar verimli olurlar ve işletme karı maksimum olur. Bu da yöneticilerin çalışanlarına olumlu bakış açısıyla ve davranışlarıyla ancak mümkündür. Yöneticiler işgöreni birer makine gibi değil insan olarak görüp ona göre davranmalıdırlar. Liderlerin görevlerinden biri de çalışanı motive edip etkililiği ve etkinliği arttırmaktır. Aidiyet duygusu yüksek çalışanın varlığı işletme başarısı için en önemli enstrümandır. İşletme olarak ele aldığımız hastanelerdeki işgörenlerin yani hemşirelerin moral düzeyinin yüksek tutulması her şeyden önce gelir. Çünkü hizmet eden insan olduğu kadar hizmet edilen de insandır hem de hasta insandır. Yapılacak en ufak bir hata çok hayatidir. Hastaya uygulanacak yanlış bir ilaç onun yaşamını yitirmesine veya çok ağır sekillere neden olabilir. Tedaviyi yapanın da hemşireler olduğu düşünülürse, hemşirelerin moral-motivasyonlarının artırılmasının ne kadar elzem olduğu görülecektir. İşte bu noktada servis sorumlusundan tutun da başhekimine kadar tüm hastane yöneticilerine büyük görevler düşmektedir. Her ne kadar bazen otoriter liderlik davranışları gerekli olsa da bu tarz davranışlar kısa süreli olmalı, daha çok

insanı odak noktası olarak ele alan demokratik, katılımcı ve ilişki odaklı liderlik davranışları sergilenmelidir.

Araştırmanın liderlik davranışları ve örgütsel bağlılık üzerine etkilerine dair sonuçlar her ne kadar sadece üç büyük hastanede uygulansa da sonuçları açısından tüm ülkeye genellenebilir. Gerek hizmet içi eğitimlerde gerekse sosyal ağlarda bir araya gelip sohbet etme fırsatı bulan sağlıkçılar, yöneticileri ve çalışma koşulları için neredeyse aynı şeylerden şikâyet etmektedirler. Bu şikâyetlerin azalması ve sağlık kurumlarındaki yönetim-yönetici kalitesinin artması için sağlık eğitimi enstitülerinin sağlık kurumları yönetimi alanında eğitim görmüş kişilerin yönetici pozisyonunda çalışması sağlanmalı veya yönetici olarak görev yapacak sağlık çalışanının bu alanda eğitilmesi için üniversitelerden akademik düzeyde yardım alınmalıdır. Özellikle yönetim ve yönetici geliştirme alanlarında sertifika programları mevcut olan kurumlardan yönetici pozisyonunda çalışan veya çalışacak olan sağlık personelinin sertifika alması sağlanabilir. Şu anda da mevcut olan sağlık bakanlığı da dahil üniversitelerin yönetim alanında yüksek lisans düzeyinde uzaktan eğitim programlarından söz konusu sağlık personellerinin eğitim almalarına zorunluk getiren yasal düzenlemeler yapılabilir. Ayrıca yöneticileri astların da değerlendirebildikleri 360 derece performans değerlendirme yöntemi uygulanabilir. Bu tür çalışmaların sayısı arttırılmalı, eksikliklerin görülüp giderilmesi için sonuçlardan öncelikle sağlık bakanlığının sonra da hastane yöneticilerinin bilgilendirilmesi sağlanmalıdır.



## KAYNAKÇA

- ADAİR, John (2004), *Etkili Liderlik*, İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- AKAL, Zuhâl (2002), *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, Ankara: MPM Yayını.
- AKGEMCİ, Tahir, Ş. ŞİMŞEK, A. ÇELİK (200), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*, Ankara: Nobel Basım Yayım ve Dağıtım.
- AKİŞ, Yeşim T. (2004), *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- AKSOY, Ali (2010), *Organizasyonlarda Liderlik ve Disiplin Uygulamaları*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- AL-AJMİ, R. (2006), "The effect of gender on job satisfaction and organizational commitment in Kuwait", *International Journal of Management*, c. 23, S. 4, ss.838-844.
- ALLEN, N.J., MEYER, J.P. (1990), "Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links To Newcomers' Commitment and Role Orientation", *Academy of Management Journal*, Cilt 33, Sayı 4, ss.847-858.
- ANGLE, H. L., PERRY, J. L. (1981), "An Empirical Assesment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- ATAMAN, Göksel (2009), *İşletme Yönetimi-Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*- İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- AVEN, F. F.,PARKER, B., MCEVOY, G. M., (1993), "Gender and attitudinal commitment to organizations: A meta-analysis", *Journal of Business Research*, c.26, ss.63- 73.
- AVOLİO, B. J., BASS, B. M., JUNG, D. I. (1999), "Re-Examining The Components of Transformational and Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, No: 72, 441-462.
- AYDEMİR, B. Aydem, B. TAK (2003), "Çalışanların Mesleki Bağlılıkları İle İş Tatminleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", 11. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, Mayıs, Afyon.

AYDIN, Orhan (1999), “*Davranış Üzerine Sosyal Etkiler*”, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını.

BALABAN, Jale (2000), “Temel eğitimde öğretmenlerin stres kaynakları ve başa çıkma teknikleri”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, S.7.

BALAY, Refik (2000), “Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

BALCI, Ali (2003), *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*, Ankara: Pegem Yayıncılık.

BALEKOGLU, Feriha (1992), “Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü ile İlişkileri”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

BALTAŞ, Acar (2002), *Degisim İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik*, İstanbul: Remzi Kitapevi.

BARLI, Önder (2007), *Davranış Bilimleri*, Ankara: Bizim Büro Basımevi.

BARTELS, Jos (2006), “Organizational Identification And Communication: Employees’ Evaluations of Internal Communication And Its Effect On Identification at Different Organizational Levels, University of Twente.

BARUTÇUGİL, İsmet (2006), *Yöneticinin Yönetimi*, Kariyer Yayınları: İstanbul.

BAYKAL, Besim (2001), *Organizasyonlar: Teori ve Davranış*, İstanbul: İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları, No:1.

BAYSAL, Ayşe Can, E. TEKARSLAN (2007), *Davranış Bilimleri*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın no:191.

BAYSAL, Ayşe Can, PAKSOY, Mahmut (1999), “Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde Meyer-Allen modeli”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, c.28, S.11.

BECKER, T. E., R.S. BILLINGS, O.M. EVELETH, N.L. GILBERT (1996)” Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance”, *Academy of Management Journal*, 39, 2, 464-482.

BEDELAN, Arthur (1989), *Organizational Behaviour*, Orlando: The Dryden Pres.

BENNETT, R. (1989), *Managing People*, ISM Coban Page: London.

BENNETT, S.G, PRATT, K.S,(2005), *Elements of Personel Management*, U.K: Van Mastrand, Reinhold.

BESLER, Senem, E.DEMİRCİ, R.GEYLAN, İ.ÖZALP, M.ŞAHİN, G.N. ZEYTİNOĞLU, Z.TOSUN (2003), *Yönetim ve Organizasyon*, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.

BLOCK, Lory (2003), “The Leadership-Culture Connection: An Exploratory Investigation”, *The Leadership & Organization Development Journal*, 24/6, ss. 318-334.

BOURANTAS, D., N. PAPALEXANDRİS (1992), "Variables affecting organizational commitment: Private-versus publicly-owned organizations in Greece", *Journal of Managerial Psychology*, c.7,ss. 3-10.

BOVEE, C.L., J.V. THİLL, M.H. MESCON (2007), *Excellence in Business*, New Jersey: Upper Sandle River.

BRİAN J. Mc. Aulay, G.ZEİTZ,G. BLAU (2006), “Testing a Push Theory of Work Commitment Among Organizational Profesionals”, *The Social Science Journal*, Vol.43, Iss.4.

BRODT, A.G. (1999), *Etkili Yöneticiligin Sırları*, İstanbul: Emre Yayınları.

BROWN, A. (1992), “Organizational Culture: The Key to Effective Leadership and Organizational Development”, *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 13, No. 2, pp. 3-6’dan aktaran Lory Block (2003), “The Leadership-Culture Connection: An Exploratory Investigation”, *The Leadership & Organization Development Journal*, 24/6, ss. 318-334.

BRUNING, N.S., R.A. SNYDER (1983), “Sex and position as predictors of organizational commitment”, *Academy of Management Journal*, c. 26, S. 3, ss. 485-491.

BUCHKO, A.A., L.G. WEİNZİMMER, A.V. SERGEYEV (1998), “Effects of cultural context on the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment: A study of Russian workers”, *Journal of Business Research*, c. 43, ss. 109–116.

BURWASH, Peter (1997), *Liderligin Anahtarı*, İstanbul: Timaş Yayınları.

BUZAN, T., T. DOTTİNO, R. ISRAEL (2001), *Akıllı Lider*, (Çev: Serdar Uçar), İstanbul: Alfa Yayınları.

CACIOPPE, Ron (1998), “An Integrated Model and Approach for the Design of Effective Leadership Development Programs”, *The Leadership & Organization Development Journal*, 19/1, ss. 44-53.

CENGİZ, Adnan A. ( 2001), “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli üzerinde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

CEYLAN, Adnan (1998), *Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu*, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Yayını, Yayın No:2,Gebze.

CHARAN, Ram (2006), *Ceo Sırları*, (Çev. İlhan Kaya), İstanbul: Pegasus Yayınları.

CHEN, J., C. SİLVERTHORNE (2005), “Leadership Effectiveness, Leadership Style and Employee Readiness”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol: 26 No: 4, 280-288.

CHENEY, G., P.K. TOMPKİNS (2007), “Coming to Terms With Organizational Identification And Commitment”, *Central States Speech Journal*, Vol.38, Iss.1,

CHOW, S (1994), “Organizational Commitment and Career Development of Chinese Managers in Hong Kong and Taiwan”, *The International Journal Of Career Management*, Vol 6, No: 4.

CLYTON, S. (2000), *Yönetim Takımınızın Yeteneklerini Geliştirme*, (Çev: Mehmet Zaman)İstanbul: Hayat yayınları.

COHEN, A. (1993), “Age and tenure in relation to organizational commitment: A meta-analysis”, *Basic and Applied Social Psychology*, c.14, S.2, ss.143-159.

COLBERT, A.E, I.G. KWON (2000), “Factors related to the organizational commitment of college and university auditors”, *Journal of Managerial Issues*, c.12, ss. 484-502.

COLLİNGWOOD, H., J. KIRBY (2003), *Hepsi Bir Günde mi Olacak ?*, Harvard Business Review “Çıgır Açıcı Liderlik”, (Çev: Ahmet Kardam), İstanbul: Mess Yayınları.

COLLİNS, J. (2004), *İyiden Mükemmel Şirkete*, (Çev: Leven Cinemre), İstanbul: Boyner Yayınları.

CONGER, J. A., R.R. KANUNGO (1994), “Charismatic leadership in organizations: perceived behavioral attributes and their measurement”, *Journal of Organizational Behavior*, 15 (5), 439-452.

CONGER, J.A (1997), “ Measuring charisma: dimensionality and validity of the Conger-Kanungo scale of charismatic leadership”, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14 (3), 290–302.

CONGER, J.A. (1993), “The Brave New World of Leadership Training”, *Organizational Dynamics*, Vol. 22, No. 3, ss. 46-59’dan aktaran Lory Block (2003), “The Leadership-Culture Connection: An Exploratory Investigation”, *The Leadership & Organization Development Journal*, 24/6, ss. 318-334.

CONGER, J.A. (1999), “Charismatic and transformational leadership in organizations: an insider’s perspective on these developing streams of research”, *Leadership Quarterly*, 10(2), 145–179.

COOK, C.W., P.L. HUNSAKER, R.E. COFFEY, (1997), *Management and Organizational Behavior*, Chicago: McGraw-Hill Higher Education.

COTE, J. A., D. M. RANDALL (1991), “Interrelationships of Work Commitment Constructs”, *Work and Occupations*, Vol: 18, No: 2.

COVIN, T.J., T.A. KOLENKO, K.W. SİGHTLER, R.K. TUDOR (1997), “Leadership style and post-merger satisfaction”, *Journal of Management Development*, Vol:16, No: 1, 22-33.

CURRY, J. P., D. S. WAKEFIELD, J. L. PRICE, C. W. MUELLER (1986), "On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment", *Academy of Management Journal*, c.29, ss. 847-858.

CÜCELOĞLU, Doğan (1997), *İyi Düşün Doğru Karar Ver*, İstanbul: Sistem Yayınları.

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

ÇEKMECELİOĞLU, Gündüz H. (2006), “İş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi: Bir araştırma”, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, c.8, S.2,ss. 153-168.

ÇETİN, Ölçüm, M. (2004), *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

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

ÇOROĞLU, Çağlar (2003), *İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi*, İstanbul: Alfa Basım Yayın.

ÇÖL, Güner (2004), *İnsan Kaynakları Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi*, Cilt. 6. Sayı:2. S. 4–11.

DAFT, Richard (1991), *Management*, ABD: The Dryden Pres.

DANI, S.S., N.D. BURNS, C.J. BACKHUSE, (2003), “The Effects of Context Upon Leadership Behavior”, *IEEE*, 5/03, 120-124.

DAVIS, Keith (1988), *İşletmelerde İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış*, (Çev. Kemal Tosun) İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.

DEMİR, Halis, O.TARHAN (2008), “Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik”, *KATÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:61, Yıl:19; Trabzon.

DENİZ, Mehmet (2005), *Bir Tutum Çeşidi Olarak İş Tatmini, Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, Ankara: Nobel Basım, Yayın ve Dağıtım.

DİLEK, Hakan (2005), “Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, GYTE, Gebze,

DİLEK, Hakan (2005), “Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.

DÖKMEN, Üstün (1994), *İletişim Çatışmaları ve Empati*, Ankara: Sistem Yayınları

DRUCKER, P.F. (1999), Buluşçuluk Disiplini, Harvard Business Review, “Liderden Lidere”, (Çev: Salim Atay), İstanbul: Mess Yayınları.

DULEWICZ, W., M. HIGGS (2005), "Assessing Leadership Styles and Organizational Context", *Journal of Managerial Psychology*, Vol: 20 No: 2, 106-123.

DULUPÇU, M. Ali (2001), *Küresel Rekabet Gücü*, Ankara: Nobel Basım Yayım ve Dağıtım

EBY, L. T.,D. M. FREEMAN (1999), "Motivational Bases of Affective Organizational Commitment: A Partial Test Of An Integrative Theoretical Model", *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol: 72, Issue: 4.

ERDEM, R. (2007), "Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, c. 2, S. 2, ss. 63-79.

EREN, Erol (1998), *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayınları.

EREN, Erol (2001), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları.

EREN, Erol (2010), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları.

ERGEZER, Bahattin (2003), *Liderlik ve Özellikleri*, Ankara: Ocak Yayınları.

ERGUN, Turgay, A. POLAT (1978), *Kamu Yönetimine Giriş*, Ankara: TODAİE Yayını.

ERTÜRK, Mümin (2011), *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

FERRİS, G.R.,R. ZİNKO, R.L. BROUER, M.R. BUCKLEY, M.G. HARVEY (2007) "Strategic Bullying As aSupplementary Balanced Perspective On Destructive Leadership", *The Leadership Quarterly*, 18, pp.195-206

FIEDLER, F.E., R.J. HOUSE (1988), "Leadership Theory and Research: A Report of Progress", *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, C.L. Cooper ve I.T. Robertson, Vol. 3, John Wiley, Chichester'dan aktaran Aaltio-Marjosala, Iiris veTuomo Takala (2000), "Charismatic Leadership, Manipulation and the Complexity of Organizational Life", *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, Volume 12, Number 4, ss. 146-158.

FRED, Luthans (1992), *Organizational Behavior*, New York: Mc.Graw Hill Book Company.

FREUD, S. (1927), *Civilisation and Its Discontents*, Hogart Press, London'dan aktaran Malcolm Malcolm Higgs (2002), "How can We Make Sense of Leadership in the 21st Century", *The Leadership & Organization Development Journal*, 24/5, ss. 273-284.

GAL, Reuven (1993), "The Military Profession: Between Commitment and Obedience, Commitment in the Military Profession", Report of a Symposium, Royal Roads Military College.

GEYLAN, Ramazan, F. MAVİŞ, İ. ÖZALP, R. KARALAR (2004), *Genel İşletme*, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Açık öğretim Fakültesi Yayını.

GLISSON, C. M. Durick (1988), "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol: 33. No:5.

GOLEMAN, Daniel (2002), *Liderlik Tarzları Sonuç Alıcı Liderlik*, Harvard Business Review "Lideri Lider Yapan Nedir ?", (çev. Nurettin El Hüseyini) , İstanbul: Mess Yayınları.

GOLEMAN, Daniel (2007), *Sosyal Zekâ İnsan İlişkilerinin Yeni Bilimi*, İstanbul: Varlık Yayınları.

GOLEMAN, Daniel, R. BOYATZİS, A. MCKEE (2002), *Yeni Liderler*, (çev. Filiz Nayır ve Osman Deniztekin), İstanbul: Varlık Yayınları.

GORDON, Thomas (1998), *Etkili Liderlik Eğitimi Katılımcı Yönetimin Temeli*, (çev. Emel Aksoy), İstanbul: Sistem Yayıncılık.

GÖZEN, Dilara E. (2007), "İş tatmini ve örgütsel bağlılık: Sigorta şirketleri üzerinde bir uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

GREENHOUS, J. H. (1971), "An investigation of role of career salience in vocational behaviour", *Journal of Vocational Behaviour*, c. 1, ss. 209-216.

GÜÇLÜ, Hasan (2006), *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

GÜL, Hasan, İNCE, Mehmet (2005), *Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık*, Konya: Çizgi Kitabevi.



GÜMÜŞ, Murat, B. HAMARAT, H. ERDEM (2003), “Örgütsel Bağlılığın İş Mükemmelliği İle İlişkisinin Otel İşletmelerinde Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon, Mayıs.

HACKMAN, J.R. (1999), Ekiplerin Tıkandığı Noktalar, Harvard Business Review, *Liderden Lidere*, (çev. Salim Atay), İstanbul: Mess Yayınları.

HACKMAN, J.R.,R.G., OLDHAM (1974), “The Job Diagnostic Survey”, *Organizational Effectiveness Resarch Program*, Washington.

HAGEMANN, Gisela (1995), *Motivasyon El Kitabı*, İstanbul: Rota yayınları.

HATİPOĞLU, Zeyyat (1993), *Temel Organizasyon ve Yönetim*, İstanbul: Beta Basım Yayım.

HIGGS, Malcolm (2003), “How can We Make Sense of Leadership in the 21st Century”, *The Leadership & Organization Development Journal*, 24/5, ss. 273-284.

HILL, L.A. (1999), Parlak Elemanları Geliştirmek, Harvard Business Review *Liderden Lidere*, (çev. Salim Atay), İstanbul: Mess Yayınları.

HOLLEY, Ray (1996) “Looking for mr. Good WAR”, *Computer Roseller News*, Iss: 686, Jun.

HOUT, Thomas M.,John J. CARTER (1998), “Yöneticilikte Etkin Roller”, Harvard Business Review’den Çeviri, Power Özel Eki, 01.07.1998

HREBINIAK, L. G. (1974) “Effects of job level and participation on employee perceptions of influence”, *Academy of Management Journal*, c.17, ss.649–662.

HUANG, Xu, I. JOYCE, (2006), “How To Motivate Older Employees To Excel? The Impact Of Commitment On Older Employees’ Performance In The Hospitality Industry”, *International Journal Of Hospitality Management*.

HUNT, J.G.,K.B. BOAL,G.E. DODGE (1999), “The effects of visionary and crisis-responsive charisma on followers: an experimental examination of two kinds of charismatic leadership”, E.T:03.02.2011, <http://www.leadershipquarterly.com>, 10 (3), 423–448.

INGRAM, P.D. (1996), "Leadership Behaviours of Principals in Inclusive Educational Settings", *Journal of Educational Administration*, Vol: 35, No:5, 411–427.

İLSEV, Arzu (1997), Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

İNGÖL, Dursun (1996), *Personel Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yay. Dağ.

KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem (1998), *İnsan ve İnsanlar*, İstanbul: Evrim Basım Yayım ve Dağıtım.

KANTABUTRA, S., G.C. AVERY (2007), "Vision Effects in Customer and Staff Satisfaction: An Emprical Investigation", *Leadership & Organization DevelopmentJournal*, Vol: 28 No: 23, 209–229.

KATZ, D., R.L. KAHN (1977), *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*, (çev.H. Can, Y. Bayar) Ankara: TODAİE Yayını.

KAVUNCUBAŞI, Şahin (2000), *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*,Ankara: Siyasal Kitapevi.

KAYNAK, Tuğray (2008), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.

KEÇECİOĞLU, Tamer (1998), *Liderlik ve Liderler*, İstanbul: Kalder Yayınları.

KELLEHER, H. (1999), Liderlik Konusunda En İyi Ders, Harvard Business Review"Liderden Lidere", (çev: Salim Atay), İstanbul: Mess Yayınları.

KENT, T.W.,J.C. CROTTS, A. Aziz (2001), "Four Factors of Transformational Leadership, Behaviour", *Leadership & Organization Development Journal*, 22/5. s.221-229.

KING, S. (1994), "What Is The Latest On Leadership", *Management DevelopmentReview*, Vol: 7 No: 6, 7-9.

KITAPÇI, Hakan, M. ELÇİ (2005), "Quality Culture, Ethical Climate, Person-Organization Fit and Organizational Commitment: An Empirical Investigation", *International Strategic Management Conference*, Çanakkale, Turkey

KOÇEL, Tamer (2003), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

KOÇEL, Tamer (2010), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

KOTTER, J.P. (1999), Değişimin Önünü Açmak, Harvard Business Review “LiderdenLidere”, (Çev: Salim Atay), İstanbul: Mess Yayınları.

KOZLU, M.Cem (1986), *Kurumsal Kültür, Amerika, Japonya ve Türkiye Başarılı Firma Yöneticilerinde Kurumsal Kültürün Rolü*, İstanbul: Defne Yayıncılık.

KURTULMUŞ, Sevgi (1998), *Sağlık Ekonomisi ve Hastane Yönetimi*, İstanbul: Değişim Dinamikleri Yayınları.

KUVAAS, Bard (2003), “Employee Ownership And Affective Organizational Commitment: Employees’ Perceptions Of Fairness And Their Preference For Company Shares Over Cash”, *Scandinavian Journal of Management*, Volume 19, Issue 2, June.

LEE, S. M., (2005), “An Empirical Analysis of Organizational Identification”, *Academy of Management Journal*, Vol:8, June.

LITTRELL, R.F., L.N. VALENTIN (2004), “Preferred Leadership Behaviors: Exploratory Results From Romania, Germany and The U.K.”, *Journal of ManagementDevelopment*, Vol:24 No: 5, 421-442.

LOK, P., J. Crawford (2004), “The Effects of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment”, *Journal of Management Development*, Vol:23 No: 4, 321-338.

MAEL, A.Fred, E.Blake, ASHFORTH (2005), “Loyal From Day One: Biodata Organizational Identification And Turnover Among Newcomers”, *Personel Psychology*, 48 (2), 309-333.

MARDANOV, I, Sterrett, J.BAKER (2007), “ Satisfaction With Supervision and Member Job Satisfaction in Leader-Member Exchange: An Emprical Study in Restaurant Industry”, *Journal of Applied Management and Enterpreneurship*, Vol: 12 No: 3, 37-50.

MARSH, R. M., H. MANNARİ (1977), “Organizational commitment and turnover: A predictive study”, *Administrative Science Quarterly*, c.22, ss.57–75.

MASSIE, J.L. (1979), *İşletme Yönetimi*, (çev. Şan Özalp) Eskişehir: EİTİA Yayını.

MATHIEU, J. E., D. M. ZAJAC (1990), "A review and meta- analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment", *Psychological Bulletin*, c. 108, S. 2, ss. 171-194.

MCELROY, J. C., P. C. MORROW (1986), "Research Notes on Assessing Measures of Work Commitment", *Journal of Vocational Behaviors*, Vol: 7.

MEJIA, L.R.G., D.B. BALKIN, R.L. CARDY (2005), *Management*, New York: Mc Graw Hill.

MINER, J.B. (1992), *Industrial Organizational Psychology*, New York: Mc.Graw Hill Book Com.

MINTZBERG, Henry (1990), "The Manager's Job: Folklore and Fact", *Harvard Business Review*, March-April.

MINTZBERG, H., J.B. QUINN, J. VOYER (1995), *The Strategy Process*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.'den aktaran Karen Boehnke (2003), "Transformational Leadership: An Examination of Cross-National Differences and Similarities", *The Leadership & Organization Development Journal*, 24/1.

MINTZBERG, Henry (1999), *Yöneticinin İşi*, Harvard Business Review "Liderlik", (çev. Meral Tüzün), İstanbul: Mess Yayınları.

MİRZE, Kadri (2010), *İşletme*, İstanbul: Literatür Yayınları.

MOTTAZ, C.J. (1989), "Determinants of organizational commitment", *Human Relation*, c.41, ss. 467-482.

MOWDAY, R.T., L.W. PORTER, R.M.STEERS (1982): "Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover", New York, Academic Press. In Reichers, A.E. A Revicev and Reconceptualization of Organizational Commitment, *Academy of Management Review*, Cilt 10, Sayı 3, ss.465-476.

MUCUK, İsmet (1999), *Modern İşletmecilik*, İstanbul: Der Yayınları.

NACHMAN, S. A., S. PARASURAMAN (1987), "Correlates of Organizational and Professional Commitment. The Case of Musicians in Symphony Orchestras", *Group and Organization Studies*, Vol: 12, No: 3.

NORTHCRAFT, Gregory (1994), *Organizational Behaviour*, Orlando: The Dryden Pres.

OLIVER, N. (1990), “Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development”, *Journal of Occupational Psychology*, Cilt 63, Sayı: 1, ss.19–31.

OSHAGBEMI, T., S.A. Ocholi (2005), “Leadership Styles and Behaviour Profiles of Managers”, *Journal of Management Development*, Vol: 25 No: 8, 748-762.

ÖNEN, Levent, B. TÜZÜN (2000), *Motivasyon*, İstanbul: Epsilon Yayınları.

ÖZALP, İnan (1994), *İşletmelerde Yönetim, Fonksiyonlar ve Organizasyon*, Ankara: Bayteş Yayıncılık.

ÖZALP, İnan, C. KOPARAL, G. BERBEROĞLU (2004), *Yönetim ve Organizasyon*, Eskişehir: AÖF. Yayını.

ÖZEL, Mustafa (1998), *Liderlik Sanatı*, İstanbul: İz Yayınları.

ÖZKALP, Enver (1991),“Davranış Bilimleri, Örgütsel Davranış ve Örgütsel Davranış Modeli”, *Örgütlerde Davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını, Yayın no: 116.

ÖZKALP, Enver, Ç. KIREL (1992), *Örgütsel Davranış*,Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayını, Yayın no: 11.

ÖZKALP, Enver, Z. SABUNCUOĞLU (1997), *Örgütlerde Davranış*, Eskişehir: AÜ. AÖF. Yayınları.

ÖZSALMANLI, Ayşe Yıldız (2003), “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik”, DEÜ, İBF, Kamu Yönetimi Bölümü, 137-148.

ÖZSOY, Süheyla Altuğ (2009), “Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, *Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Halk Sağlığı Hemşireliği Anabilim Dalı Dergisi* Cilt. 6. Sayı:2. S. 13–19.

ÖZSOY, Süheyla A. (2004), Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi, *Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Halk Sağlığı Hemşireliği Anabilim Dalı Dergisi*, Cilt. 6. Sayı:2. S. 13-19.

ÖZTÜRK, Azim (1998), *Küreselleşen Dünyada Liderlik*,Adana: Nobel Kitabevi.

ÖZUTKU, H., V. AĞCA, E. CEVRİOĞLU (2007), “Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme”, Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya Üniversitesi.

PARK, D. (1997), “Androgynous Leadership Style: An Integration Rather Than A Polarization”, *Leadership and Organizational Development Journal*, Vol: 18/3, 166

PEKER, Ömer (2005), *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*, Ankara: TODAİE Yayını.

PEKER, Ömer, N. AYTÜRK (2000), *Etkili Yönetim Becerileri*, Ankara: Yargı Yayınevi.

PENLEY, L.E., S. GOULD (1988), “Etzioni’s Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations”, *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 9, ss.43-59.

POLITIS, J.D. (2003), “QFD: The Role of Various Leadership Styles”, *Leadership and Organizational Development Journal*, Vol: 24/4, 181-192.

PORTER, L.W., R.M. STEERS, R.T. MOWDAY, P.V. BOULIAN (1974), “Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt 59, Sayı 5, ss.603-609.

PRATT, G.Micheal (1998), “To Be Or Not To Be: Central Question in Organizational Identification, Identity in Organizations: Building Theory”, *Through Conversation*, s.100-130.

PRATT, G.Micheal (2005), “To Be Or Not To Be: Central Question in Organizational Identification, Identity in Organizations: Building Theory”, *Through Conversation*, s.171–208.

RAD, A.M., M.H. YARMOHAMMADIAN (2006), “A Study of Relationship Between Managers Leadership Style and Employees Job Satisfaction”, *Leadership in Health Services*, Vol: 19 No:2, 11–28.

REICHERS, A. E. (1985), “A review and reconceptualization of organizational commitment”, *Academy of Management Review*, c. 10, S. 3, ss. 465-476.

ROBBINS, Stephan, P. (1986), *Organizational Behaviour*, New Jersey:

Prentice Hall International Inc.

ROBERT, Bierstedt (1970), *The Social Order*, New York: Mc. Graw Hill Book Company.

RUBİN, Beth A., Charles J. BRODY (2005), “Contradictions of commitment in the new economy: Insecurity, time, and technology”, *Social Science Research*, Volume 34, Issue 4 , December, Pages 843-861,

SABUNCUOĞLU, Ebru T. (2007), “ Eğitim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi”, *Ege Akademik Bakış*, c.7, S.2, ss. 621.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, M. TÜZ (2001), *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Ezgi Kitabevi.

SALANCIK, G.R. (1977), “Commitment and The Control of Organization Behavior and Belief”, *New Directions in Organization Behavior*, B. M. Sraw ve G. R. Salancik, Chicago, Illionis. St. Clair Press.

SARROS, J.C., J.C.Santora (2001), “The Transformational- Transactional Leadership Model in Practice”, *Leadership & Organization Development Journal*, 22/8. s. 383- 393.

SAVERY, L.K. (1994), “The Influence of The Perceviad Styles of Leadership of A Group of Workers on Their Attitudes to Work”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol: 15 No: 4, 12-18.

SHAMİR, B., R.J. HOUSE, M.B. ARTHUR (1993), “The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory”, *Organization Science*, 4 (4), 577–594.

SOMMER, S., M. BAE, F. LUTHANS (1996), "Organizational commitment across cultures: The impact of antecedents on Korean employees", *Human Relations*, c. 49, ss. 977–993.

SÖKMEN, Ahmet (2000), “Ankara’daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İş Gören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma”, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

STEVAN, I.Davis (1994), *Mükemmel Bankacılık*, (çev. Azer Önel), Ankara:İş Bankası Kültür Yayınları, Yayın no: 330.

SÜTÇÜOĞLU, Orçun (2008), “Stratejik Liderlik” Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi SBE Yük. Lis. Projesi.

ŞERİF, Muzaffer, W. CAROLYN (1996), “Sosyal Psikolojiye Giriş I”, İstanbul: Sosyal Yayınları.

TAK, Başak, A. AYDEMİR (2002), “İş Tasarım Sistem, Örgütsel Bağlılık ve Çalışanların Stratejik Oryantasyon Düzeyi Arasındaki Etkileşimin İncelenmesine Yönelik Bir Model Geliştirme Çalışması”, Yayına Hazırlayanlar: Gökhan Akyüz ve Serhan Sekreter, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Sayfa: 779-794, Antalya: Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F.

TASKIRAN, Erkan (2006), “Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul’daki Bes Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Arastırma”, *Anatolia TurizmArastırmaları Dergisi*, Cilt: 17 Sayı: 2, 169-183.

TEAL, Thomas (1999), Yöneticinin İnsani Yönü, Harvard Business Review “Liderlik”, (çev. Meral Tüzün), İstanbul: Mess Yayınları.

TEKASLAN, Erdal, A. Can BAYSAL, H. ŞENCAN, T. KILINÇ (1989), *Sosyal Psikoloji*, İstanbul: Filiz Kitabevi.

TEKİN, Ahmet (2002), “İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Bir Karşılaştırma (Türkiye- Pakistan) Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

TEMGİLLİOĞLU, Dilek (2005), “Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, G.Ü. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2005/ No:1.

TEVRÜZ, Suna (2003), *Davranışlarımızdan Seçmeler*, İstanbul: Emek Ofset Matbaası.

TORRINGTON, Derek, L. HALL( 1987), *Personnel Management*, Prentice Hail International: London.

TÜRK, Murat (2003), *Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

VAROĞLU, Demet (1993), “Kamu Sektörü Çalışanlarının işlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri”, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.



VOSS, Tony (2000), *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirme Lider Yöneticilik*, (çev. Mehmet Zaman), İstanbul: Hayat Yayıncılık.

VURAL, Gönül (2005), “Liderlik ve Hemşirelik”, *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 1(1):15–22.

WASTI, A. (2000), “Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 401–410.

YİĞİT, Rana (2002). “İyi Bir Lider Olmanın Yolları”, *Cumhuriyet Üniversitesi Hemsirelik Yüksekokulu Dergisi*, 17–21.

YUKL, Gary (1989), *Leadership in Organizations*, New Joursey USA: Prentice Hall Inc.

YUKL, Gary (1994), *Leadership in Organizations*, Englewood Clitia, New Joursey USA: Prentice Hall Inc.

YUKL, Gary (2002), “An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories”, *Leadership Quarterly*, 10(2), ss. 285-305’ten aktaran Hasan Gül (2003).

YÜKSEL, Öznur (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.

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

ZANDEN, James W.V. (1993), *Sociology, The Core*, Singapore: Mc. Graw Hill International Editions.

ZEL, Uğur (2001), *Kişilik ve Liderlik*, Ankara: Nobel Yayınları.

ZEL, Uğur (2006), *Kişilik ve Liderlik*, Ankara: Nobel Yayınları.

### İNTERNET KAYNAKLARI

AKTAN, Çoşkun Can (2004), “Yönetim Teorileri”, Erişim Tarihi:19.12.2010,

[www.canaktan.org](http://www.canaktan.org)

ARDIÇ, Kadir (2007), “Toplam Kalitede Liderlik Adımları Ve Liderlik Biçimleri” E.T:07.02.2011,

[http:// www.ceterisparibus.net/arsiv.htm](http://www.ceterisparibus.net/arsiv.htm).

ASLAN, Şebnem (2009) “Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: “Kurumda çalışma yılı” ve “ücret” değişkenlerinin rolü”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi E.T:30.01.2011,

<http://www.insanbilimleri.com>

BASS, B.M. (1985). Leadership: good, better, best. E.T: 31.01.2011

<http://www.organizational dynamics>,

CONGER, J.A., Kanungo, R.N. & Menon, S.T. (2000), “Charismatic leadership and follower effects”, E.T: 31.01.2011,

[http://www.journal of organizational behavior, 21 \(7\), 747-767](http://www.journal of organizational behavior, 21 (7), 747-767).

Dönüşümcü Liderlik- Gen Bilim Türkiye Bilim Sitesi- E.T: 31.01.2011,

<http://www.genbilim.com/convent/view>

ERCAN, İlker, KAN, İsmet (2011), “Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik”, Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi, Biyoistatistik Anabilim Dalı, Bursa. E.T: 19.04.2011

[http:// 211 uludagtipdersisi.org](http://211.uludagtipdersisi.org)

[Farklı Liderlik tarzları ve Yönetim Felsefeleri-3 /İş Yaşamı-Kariyer](http://www.farkli liderlik tarzları ve Yönetim Felsefeleri-3 /İş Yaşamı-Kariyer), E.T: 25.01.2011,

<http://blog.milliyet.com.tr>

Frekans tabloları ve çapraz tabloların oluşturulması. E.T:15.04.2011

<http://www.frmtr.com/.../761960-tablolarin-olusturulmasi.html>

İş Tatmini ve Motivasyon İlişkisi, E.T:03.02.2011,

<http://xyeze.com/istatmini-motivasyon>

JACOBSEN, C. & House, R.H. (2001), “Dynamics of charismatic leadership a process theory, simulation model, and tests”, E.T:03.02.2011,

<http://www.leadership quarterly, 12, 75-112>.

- KARAKAŞ, Fahri (2011) “Liderliğin Yedinci Penceresi: Vizyoner Liderlik”,  
E.T: 01.02.2011,  
[http:// www.fahrikarakas.com/content/view](http://www.fahrikarakas.com/content/view)
- KILINÇ, Tanil, Karizmatik Liderlik: Tanımları ve Olumlu-Olumsuz Yönleri,  
E.T:03.02.2011,  
<http://www.merih.net/m2/lid/karizmatik.htm>
- Ki-kare Analiz Yöntemi, E.T: 15.04.2011  
<http://istatistikanaliz.com.org>, <http://tr.shvoong.com/exact-sciences/statistics>.
- Liderlikte Teorik Yaklaşımlar, Yiğitoğlu Economic Articles, E.T:  
03.02.2011,  
<http://www.yigitoglu.org/read>
- Liderlik Olgusunun tarihsel Evrimi, E.T: 31.01.2011,  
<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/162/eraslan.htm>
- ÖZÇELİK, A.M.(2007), Başarılı Liderlerin Temel Özellikleri, E.T:  
07.02.2011,  
[http:// www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com)
- YILMAZ, Hüseyin (2007), İşletmelerde Takım Çalışması Yoluyla Motivasyon, E.T:  
07.02.2011,  
<http://www.ceterisparibus.net/arsiv.htm>.

## **EK: LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ÜZERİNE ETKİLERİ ANKETİ**

Bu anket çalışması yüksek lisans tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Anket formundaki bilgiler sadece “Liderlik Davranışlarının Çalışanın Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkileri” isimli tez çalışmasında kullanılacaktır. Anketten elde edilecek veriler bilimsel amaçlı kullanılacak ve cevaplayana hiçbir yükümlülük getirmeyecektir. Lütfen anket formunda yer alan sorular dışında, isminizi ve kimliğinizi deşifre eden diğer bilgileri yazmayınız.

Yük.Lis. Öğrencisi Gülfer BÜYÜKTAŞ GAYIR

Prof.Dr. Mehmet TİKİCİ

İnönü Üniversitesi İİBF SBE YOBD

İnönü Üniversitesi İİBF SBE YOBD

E-Mail: gulfermegalit@mynet.com

E-mail: mtikici@inonu.edu.tr.

**İlginize Teşekkür Ederiz.**

### **1.DEMOGRAFİK NİTELİKLERE İLİŞKİN SORULAR**

Aşağıdaki ifadelerde durumunuza uygun olan şıkkı işaretleyin.

1.Cinsiyetiniz nedir?	Kadın ( )	Erkek ( )		
2.Hangi yaş grubuna dahilsiniz?	18-25 arası ( )	26-40 yaş arası ( )	41-60 yaş arası ( )	
3.Medeni durumunuz nedir?	Evli ( )	Bekar ( )		
4.Öğrenim durumunuz nedir?	Lise ve öncesi ( )	Ön lisans ( )	Lisans ( )	Lisansüstü ( )
5.Bulduğunuz kurumda ne zamandan beri çalışıyorsunuz?	1-5 yıl arası ( )	6-10 yıl arası ( )	11 yıl ve üstü ( )	
6.Ne zamandan beri bu meslekte çalışıyorsunuz?	1-5 yıl arası ( )	6-10 yıl arası ( )	11 yıl ve üstü ( )	

## 2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA İLİŞKİN SORULAR

Aşağıdaki ifadeler sizin durumunuza ne derecede uymaktadır.

	Hiç	Çok az	Kısmen	Fazla	Tamamen
7.Bu kurumda kendimi ailemin bir parçası gibi hissediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
8.Bu kurumda duygusal yönden kendimi bağlanmış hissediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
9.Bu kurumda çalışıyor olmanın, benim için, mesleki açıdan önemi büyüktür.	( )	( )	( )	( )	( )
10.Bu kurumda kendim için en uygun yerde olduğumu hissediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
11.Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	( )	( )	( )	( )	( )
12.Bu kurumda çalıştığımı başkalarına söylemekten gurur duyuyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
13.Emekli oluncaya kadar bu kurumda çalışmaktan çok mutlu olurum.	( )	( )	( )	( )	( )
14.Bu kurumda bu kadar uğraş verdiğim için farklı bir kurumda olmayı düşünmüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
15.Ayrılmak istesem bile şu anda bu kurumdan ayrılmak bana çok zor gelir.	( )	( )	( )	( )	( )
16.Bu kurumdan ayrılmaya karar verirsem hayatım bundan pek etkilenmez.	( )	( )	( )	( )	( )
17.Bu kurumda kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
18.Yararıma olacak olsa da şu anda bu kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
19.Bu kurumu şu anda bırakırsam suçluluk hissederim.	( )	( )	( )	( )	( )

### 3. LİDERLİĞE İLİŞKİN SORULAR

Aşağıdaki ifadeler yöneticinizin davranışlarına ne derece uymaktadır.

	Hiç	Çok az	Kısmen	Fazla	Tamamen
20.Yöneticimiz çalışanlarına kişisel olarak destek olur.	( )	( )	( )	( )	( )
21.Yöneticimiz çalışanların bu kurumda çalışmaktan memnun olmalarını sağlamaya çalışır.	( )	( )	( )	( )	( )
22.Yöneticimiz yeni fikirler üretmek için astlarıyla birlikte bu fikirleri uygulamayı dener.	( )	( )	( )	( )	( )
23.Yöneticimiz kolayca anlaşılır bir yöneticidir.	( )	( )	( )	( )	( )
24.Yöneticimiz astlarını dinlemek için zaman ayırır.	( )	( )	( )	( )	( )
25.Yöneticimiz her işimizi değil, sadece eksik ve yetersiz işleri eleştirir.	( )	( )	( )	( )	( )
26.Yöneticimiz yapılacak değişiklikleri astlarına önceden haber verir.	( )	( )	( )	( )	( )
27.Yöneticimiz verdiği talimatları tereddüde yer bırakmayacak şekilde açıkça ifade eder.	( )	( )	( )	( )	( )
28.Yöneticimiz çalışanların kişisel sorunlarıyla ilgilenir.	( )	( )	( )	( )	( )
29.Yöneticimiz yapılacak işler için iş bölümü yapar.	( )	( )	( )	( )	( )
30.Yöneticimiz faaliyetlerin belli bir takvime göre yapılmasını sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
31.Yöneticimiz yapılacak işlerin belirli standartlara uygun olmasına dikkat eder.	( )	( )	( )	( )	( )

32.Yöneticimiz kararlarını çalışanlarına danışarak verir.	( )	( )	( )	( )	( )
33.Yöneticimiz çalışanların yararına kendi üst yönetiminden talep ettiklerini almasını bilir.	( )	( )	( )	( )	( )
34.Yöneticimiz yönetici olarak iş ortamındaki konumunun herkesçe anlaşılmasını sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
35.Yöneticimiz kolay ulaşılabilir bir kişidir.	( )	( )	( )	( )	( )
36.Yöneticimiz astlarının kendisiyle konuşurken rahat olmasını sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
37.Yöneticimiz çalışanlardan ne beklediğini açıkça ifade eder.	( )	( )	( )	( )	( )
38.Yöneticimiz çalışanların yaptıkları önerileri uygulamaya çalışır.	( )	( )	( )	( )	( )
39.Yöneticimiz çalışanların kendilerini tamamen görevlerine vermeleri için gereken her şeyi yapar.	( )	( )	( )	( )	( )
40.Yöneticimiz çalışanların yararına olan konularda üst yönetimin desteğini kazanmak için gayret gösterir.	( )	( )	( )	( )	( )
41.Yöneticimiz çalışanların takım ruhu içinde çalışmasını sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
42.Yöneticimiz tüm çalışanlarına eşit davranır.	( )	( )	( )	( )	( )

**Lütfen bütün soruları cevaplayıp cevaplamadığınızı kontrol edin.**

**Katıldığınız ve zaman ayırdığınız için teşekkürler!**