



**T.C.  
OSMANIYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KARİZMATİK LİDERLİK, İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIK: OSMANİYE ARAŞTIRMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Mustafa YILMAZ**

**OSMANİYE / 2018**

**T.C.**  
**OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KARİZMATİK LİDERLİK, İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK:**  
**OSMANİYE ARAŞTIRMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**MUSTAFA YILMAZ**

**Danışman: Prof. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ**


**Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Bilge AKSAY**


**Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Meryem Derya YEŞİLTAS**

**OSMANİYE / 2018**

**Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne;**

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

  
**Başkan:** Prof. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ  
(Danışman)

  
**Üye:** Dr. Öğr. Üyesi Bilge AKSAY

  
**Üye:** Dr. Öğr. Üyesi Meryem Derya YEŞİLTAS

**ONAY**

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

.../.../2018

Doç. Dr. Müjdat AVCI  
Enstitü Müdürü

**NOT:** Bu tezde kullanılan ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

## ETİK BEYANI

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. 25.02. / 2018

  
Mustafa YILMAZ

## ÖZET

### KARİZMATİK LİDERLİK, İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK:

#### OSMANİYE ARAŞTIRMASI

**Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman: Prof. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ**

**Haziran 2018, 93 sayfa**

Lider, grup üyelerinin iş ve eylemlerinde onları örgüt amaçları doğrultusunda yönlendiren kişidir. Liderlik ise; grup üyelerini başarılı bir şekilde etkileyebilecek özelliklere sahip olmak şeklinde açıklanabilir.

İş tatmini, bireyin işine yönelik tepki ya da duygularının toplamıdır. Başka bir deyişle iş tatmini, çalışanın işine karşı sergilediği olumlu ya da olumsuz genel tutumlardır.

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüt ile olan bağlantı gücünü ifade eder. Örgütsel bağlılık kişinin örgüt üyesi olarak gayret harcamasını, örgüt üyesi olarak kalmak için vermiş olduğu mücadeleyi ve örgütü için sahip olduğu hedef, değer ve inanç seviyesini ifade eder.

Bu çalışmanın amacı, çalışanların karizmatik liderlik algılamalarına dayalı olarak iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bunun için, Osmaniye ilinde kamu çalışanlarına Karizmatik Liderlik Anketi, İş Tatmini Anketi ve Örgütsel Bağlılık Anketi uygulanmıştır. Verilerin analizinde frekans analizi, faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi, doğrusal regresyon analizi teknikleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda karizmatik liderlik algısının örgütsel bağlılığı artırdığı ve iş tatminini azalttığı tespit edilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Karizmatik Liderlik, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık.

## ABSTRACT

### CHARISMATIC LEADERSHIP, JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A CASE STUDY IN OSMANIYE

Master Thesis, Department of Business Administration

Supervisor: Mustafa Fedai ÇAVUŞ

June 2018, 93 pages

The leader is the person who directs the group members in their work and actions in the direction of the organization's goals. Leadership can be described as having features that can successfully affect group members.

Job satisfaction is the sum of the individual's reactions or emotions towards his or her job. In other words, job satisfaction is the positive or negative general attitudes towards the employee's work.

Organizational commitment refers to the connection of the employee to the organization. Organizational commitment refers to the person's effort as an organization member, the struggle he/she has given to stay as an organization member, and the level at goals, values and beliefs he/she has for his/her organization.

The purpose of this study is to examine the relationship between job satisfaction and organizational commitment based on employees' perceptions of charismatic leadership. For this reason, Charismatic Leadership Questionnaire, Job Satisfaction Questionnaire and Organizational Commitment Questionnaire were applied to public employees in Osmaniye. In the analysis of the data, frequency analysis, factor analysis, reliability analysis, correlation analysis, linear regression analysis techniques were used. As a result of the research, it was determined that the perception of charismatic leadership increased organizational commitment and reduced job satisfaction.

**Keywords:** Charismatic Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment.

## ÖN SÖZ

Bu araştırma kamu çalışanlarının karizmatik liderlik algıları, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılmıştır. Buna göre ortaya çıkan sonuçlarla çalışanların işverenleri hakkındaki görüşleri ile işlerine bağlılıkları ve iş tatminlerinin nasıl etkilendiğini ortaya koymak, bu sayede de işverenler için yol gösterici olmak amaçlanmıştır.

Öncelikle bu araştırmanın ortaya çıkışında bana yol gösteren, tez çalışmam boyunca yardımını benden hiç esirgemeyen, sabırla ve anlayışla bana destek olan ve her zaman beni daha iyiye yönlendiren değerli danışman hocam Prof. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ'a yazım aşamasında gerek fikir gerekse içerik bakımından tezimin tamamlanmasında görüş ve önerileri ile beni destekleyen Öğr. Gör. Alptekin DEVELİ'ye sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak, tez çalışmam boyunca sürekli yanımda olan ve beni her zaman destekleyen, bana gösterdikleri sabır ve anlayış ile varlıklarını ve desteklerini her zaman yanımda hissettiğim çok değerli aileme içtenlikle teşekkür ederim.

Bu tez çalışmasının ilgili alanda çalışan tüm bilim insanlarına faydalı olması dileğiyle...

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
<b>ÖZET .....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>v</b>
<b>ÖN SÖZ .....</b>	<b>vi</b>
<b>KISALTMALAR .....</b>	<b>xi</b>
<b>TABLolar LİSTESİ .....</b>	<b>xii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ .....</b>	<b>xii</b>

### BÖLÜM I GİRİŞ

1.1. Amaç ve Önem.....	2
1.2. Hipotezler .....	2
1.3. Sayılıtlar .....	2
1.4. Sınırlılıklar .....	2
1.5. Tanımlar .....	2

### BÖLÜM II LİDERLİK VE KARİZMATİK LİDERLİK

2.1. Liderlik Kavramı .....	4
2.2. Liderin Özellikleri .....	5
2.3. Liderlik Modelleri.....	7
2.3.1 Otoriter Liderlik .....	7
2.3.2. Demokratik Lider .....	8
2.3.3. Karizmatik Lider .....	8
2.3.4. Liberal Liderlik .....	9
2.3.5. Hümanist Liderlik .....	9
2.3.6. Kurum İçi Ağ Oluşturucu Liderlik.....	9
2.3.7. Doğal Liderlik .....	10
2.3.8. Destekleyici Lider .....	11
2.4. Liderlik Yaklaşımları.....	11
2.4.1. Klasik Liderlik Yaklaşımları .....	11
2.4.1.1. Özellikler Yaklaşımı .....	11
2.4.1.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı.....	12
2.4.1.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı.....	14



2.4.2. Modern Liderlik Yaklaşımları.....	15
2.4.2.1. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı .....	15
2.4.2.2. Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı .....	16
2.4.2.3. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı .....	16
2.5. Liderlik Sürecinde Kullanılan Güç Kaynakları .....	17
2.5.1. Yasal Güç (Meşru Güç).....	18
2.5.2. Ödüllendirme Gücü .....	19
2.5.3. Cezalandırma Gücü .....	19
2.5.4. Uzmanlık Gücü.....	20
2.5.5. Karizmatik Güç .....	20
2.6. Karizmatik Liderlik .....	21
2.6.1. Karizmatik Liderlik Kavramı .....	21
2.6.2. Karizmatik Liderliğin Tarihçesi .....	23
2.6.3. Karizmatik Liderin Özellikleri .....	25
2.6.4. Karizmatik Liderliğin Sakıncaları .....	28
2.6.5. House'nin Karizmatik Liderlik Yaklaşımı .....	29
2.6.6. Conger ve Kanungo'nun Karizmaya Atıf Yaklaşımı .....	30
2.6.7. Bass'ın Karizmatik Liderlik Yaklaşımı.....	31
2.6.8. Shamir'in Benlik Kavramı Yaklaşımı .....	31
2.6.9. Karizmaya Sosyal Sirayet Yaklaşımı .....	33

### **BÖLÜM III**

### **İŞ TATMİNİ**

3.1. İş Tatmini Tanımı ve Tarihçesi.....	34
3.2. İş Tatmini Etkileyen Faktörler .....	37
3.2.1. Bireysel Faktörler .....	37
3.2.1.1. Yaş.....	37
3.2.1.2. Cinsiyet .....	38
3.2.1.3. Eğitim .....	38
3.2.1.4. Medeni Durum .....	38
3.2.1.5. Kişilik.....	38
3.2.2. Örgütsel Faktörler .....	39
3.2.2.1. İşin Kendisi .....	39
3.2.2.2. Ücret.....	40
3.2.2.3. Terfi.....	41
3.2.2.4. Çalışma Arkadaşları .....	42

3.2.2.5. Övülmek.....	42
3.3. İş Tatmini Ölçüm Teknikleri .....	42
3.3.1. Minnesota Ölçüm Tekniği.....	43
3.3.2. Porter İhtiyac ve Tatmin Anketi.....	43
3.3.3. İş Tanımlama Endeksi.....	43
3.3.4. Anket ve Mülakat Yöntemi .....	43
3.4. İş Tatminsizliğinin Olumsuz Sonuçları .....	44
3.4.1. Devamsızlık ve İşe Geç Gelme .....	44
3.4.2. İş Tatmini ve İşten Ayrılma.....	45
3.4.3. İş Tatmini ve Çatışma.....	45
3.4.4. İş Tatmini ve Stres.....	45
3.4.5. İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı .....	46

## BÖLÜM IV ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

4.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	47
4.2. Örgütsel Bağlılık Teorileri.....	49
4.2.1. Tutumsal Bağlılık .....	50
4.2.1.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	51
4.2.1.2. Kanter'in Yaklaşımı .....	51
4.2.1.3. O'Reilly ve Chatman'nın Yaklaşımı.....	52
4.2.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı .....	53
4.2.1.5. Allen ve Meyer'in yaklaşımı.....	53
4.2.2. Davranışsal Bağlılık .....	54
4.2.2.1. Becker'in Yaklaşımı .....	55
4.2.2.2. Salancik'in Yaklaşımı .....	55
4.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	56
4.3.1. Bireysel Faktörler .....	56
4.3.1.1. Yaş.....	56
4.3.1.2. Cinsiyet .....	56
4.3.1.3. Medeni Durum .....	57
4.3.1.4. Çalışma Süresi.....	57
4.3.1.5. Eğitim Düzeyi .....	58
4.3.2. Örgütsel Faktörler .....	58
4.3.2.1. Örgüt Kültürü .....	59
4.3.2.2. Ücret ve Ödül .....	60

4.3.2.3. Ekip Çalışması .....	60
4.3.2.4. Örgütün Büyüklüğü.....	61
4.3.2.5. Yönetim Tarzı .....	61
4.3.2.6. İşin Niteliği.....	62
4.3.2.7. Örgütsel Adalet.....	62
4.3.2.8. Terfi Olanakları .....	63
4.3.2.9. Örgütsel Stres.....	63
4.3.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	64
4.3.3.1. Alternatif İş Olanakları .....	64
4.3.3.2. Profesyonellik .....	65

## BÖLÜM V

### YÖNTEM VE UYGULAMA

5.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler .....	66
5.2. Veri Toplama Araçları.....	66
5.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	67
5.4. Faktör Analizleri.....	69
5.5. Güvenilirlik Analizi.....	71
5.6. Korelasyon Analizi .....	73
5.7. Regresyon Analizi .....	73
<b>TARTIŞMA VE SONUÇ .....</b>	<b>75</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>78</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>90</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>93</b>

**KISALTMALAR**

<b>Diğ.</b>	: Diğlerleri
<b>f</b>	: Frekans
<b>KMO</b>	: Kaiser-Meyer-Olkin
<b>Ort.</b>	: Ortalama
<b>Vd.</b>	: ve diğlerleri
<b>s.</b>	: Sayfa
<b>SS</b>	: Standart sapma
<b>Var.</b>	: Varyans
<b><math>\alpha</math></b>	: Alfa katsayısı
<b>r</b>	: Korelasyon katsayısı
<b>N</b>	: Örneklem genişliği
<b>R<sup>2</sup></b>	: Belirlilik katsayısı
<b>s</b>	: Test istatistiği
<b><math>\beta</math></b>	: Beta katsayısı
<b>p</b>	: Güven derecesi

**TABLolar LİSTESİ**

	<b>Sayfa</b>
<b>Tablo 1.</b> Davranışsal Liderlik Özellikleri.....	13
<b>Tablo 2.</b> Karizmatik Lider İle Karizmatik Olmayan Liderin Özellikleri .....	27
<b>Tablo 3.</b> Kişisel Bilgilere Göre Dağılım .....	68
<b>Tablo 4.</b> Karizmatik Liderlik Ölçeği Faktör Yükleri .....	70
<b>Tablo 5.</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Yükleri .....	70
<b>Tablo 6</b> İş Tatmini Ölçeği Faktör Yükleri.....	71
<b>Tablo 7.</b> Güvenirlilik Analizi .....	72
<b>Tablo 8.</b> Korelasyon Analizi Sonuçları .....	72
<b>Tablo 9.</b> Regrasyon Analizi Sonuçları .....	73

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

	<b>Sayfa</b>
<b>Şekil 1.</b> Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	50
<b>Şekil 2.</b> Araştırma Modeli .....	66



## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Küreselleşen dünya ekonomisi işletmeler açısından her kaynağı ulaşılabilir hale getirmiştir. Bu da işletmeler arasındaki rekabeti daha şiddetli hale getirmiş ve işletmeler müşterilerini tatmin edebilmek için farklı arayışlara girmişlerdir. Bu durum iç müşteri olarak da tanımlanan çalışanların işletmeler arası rekabette önemli bir pozisyona gelmesini sağlamıştır. İşletmeler birbirleriyle olan rekabetlerine yeni bir boyut ekleyerek insan kaynaklarını daha etkin ve verimli bir biçimde kullanmanın yollarını araştırmaya başlamıştır. Bu kapsamda liderlik ve liderlik tarzları ön plana çıkmaya başlamıştır.

Teknolojik gelişmeler ve bilginin hızlı bir şekilde dağılması gibi faktörler hayatın her alanında değişimleri de birlikte getirmektedir. Gerek siyasi gerekse ekonomik açıdan meydana gelen değişime ayak uydurabilmesi için radikal kararlar alabilen liderlere gerek duyulmaktadır. Özellikle değişimi önlemeye çalışan ve mevcut yapıların değişimlerini engelleyen liderler yerine bu dirençleri yok edecek güçlü ve geniş desteğe sahip olan karizmatik liderlere gereksinim duyulmaktadır. Bir örgütün gelişmesi ve başarılı olması; çalışanların verimliliği, bağlılığı, işgörenlere verilen görevlerden daha fazlasını yapmasıyla gerçekleşmektedir. Dolayısıyla, liderlik davranışları da çalışanlar açısından etkili olmaktadır. Çünkü yöneticinin davranışları; örgütsel bağlılığın, motivasyonun ve iş doyumunun düşmesi ya da artmasına sebep olacak bu durumda örgütün etkinliğinin ve verimliliğinin değişmesine neden olacaktır.

İşletmelerdeki işbirliğine ve dayanışmaya dayalı çalışma ortamı ile örgütsel bağlılık davranışı, işletmenin amaçlarına ulaşmasında hem de örgütsel etkinlik ve performansında pozitif etkilenmesini sağlar. Bu davranışları etkileyen en önemli unsurlardan birisi de yönetici ve lider davranışlarıdır. Bu nedenle, modern liderlik tarzlarından sayılabilen karizmatik liderlik davranışının örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerine etkisini tespit etmek önemlidir. Bu sebeple, bu araştırmada çalışanların karizmatik liderlik algıları ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek amaçlanmaktadır. Elde edilen sonuçların işletme yöneticilerine yol göstermesi açısından literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 1.1. Amaç ve Önem

Bu araştırmanın amacı; çalışanların ve yöneticilerin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları üzerinde yöneticilerin karizmatik lider algısını incelemektir.

## 1.2. Hipotezler

Ortaya konulan hipotezler İş tatmini, Örgütsel bağlılık ve Liderlik arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve iş tatmininin, örgütsel bağlılığın ve liderliğin, liderlik görüşü üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Bunlar aşağıda gösterilmiştir

H<sub>0a</sub>: Karizmatik liderlik ve iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki yoktur.

H<sub>1a</sub>: Karizmatik liderlik ve iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>0b</sub>: Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki yoktur.

H<sub>1b</sub>: Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

## 1.3. Sayıtlar

Araştırmaya katılan çalışanların; Cinsiyetiniz, Yaşınız, Göreviniz, Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz, Eğitim seviyeniz, Mevcut Yönetici ile Çalışma Süresi, Yöneticiniz Nasıl Bir Liderdir gibi sorulara ve ayrıca “Karizmatik Liderlik Ölçeği”, “Minoseta İş Tatmin Ölçeği” ve “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” sorularına gerçek durumlarını yansıtacak biçimde içtenlikle ve doğru cevap verdikleri kabul edilmiştir.

## 1.4. Sınırlılıklar

Bu araştırma; Osmaniye il merkezdeki 441 kamu çalışanı ile sınırlıdır. Aynı zamanda araştırma konusu; ilgili ölçeklerin ölçtüğü niteliklerle sınırlıdır.

## 1.5. Tanımlar

Liderlik; grup üyelerini başarılı bir şekilde etkileyebilecek özelliklere sahip olmaktadır. İş tatmini; bireyin işine sahip olduğu tepki ya da duygularının toplamıdır. Başka bir tanımda ise çalışanın işine karşı sergilediği genel tutumlardır. Örgütsel bağlılık; insanların bir hedefe ulaşmaları ve bu hedefle ilişkili davranış biçimlerini



sağlayan bir güçtür.



## BÖLÜM II

### LİDERLİK VE KARİZMATİK LİDERLİK

Bu bölümde öncelikle liderlik kavramı ve özellikleri konuları açıklanmıştır. Sonrasında liderlik modelleri ve liderlik yaklaşımları konularına değinilmiştir. Son olarak karizmatik liderlik konuları ele alınmıştır.

#### 2.1. Liderlik Kavramı

Liderlik (leadership), lider (leader) ve liderlik etmek (lead) kelimeleri etimolojik bakımından incelendiğinde bu kelimelerin Anglosakson köklerinin ‘yol’ veya ‘yön’ anlamına gelen ‘lead’ veya ‘seyahat etmek’ veya ‘gitmek’ anlamına gelen ‘laed’ olduğu görülmektedir. Tarih boyunca Anglosaksonların denizcilik kültürü olduğundan bir bakıma lider sözcüğünün geminin rotası anlamında da kullanıldığı görülmektedir (Adair, 2005, s.66).

Lider kelimesinin Türkçe karşılığı olarak önder kelimesinin kullanıldığı görülmektedir. Türk Dil Kurumu sözcüğünde ise lider için ‘şef, önder’ kelimesi daha sık kullanılmıştır (Sığırı ve Gürbüz, 2014, s.375).

Liderlik konusunun örgüt ve grup davranışlarını etkilediği bilinmesine rağmen 20. yüzyıla kadar liderlikle ilgili bilimsel araştırmalar yapılmamıştır. Liderlikle ilgili araştırmalar, özellikle içinde bulunduğumuz 100 yıllık süreçte daha fazla artmaya başlamıştır. Yapılan araştırmalara bakıldığında ise özellikle liderin kişisel özellikleri üzerine daha çok durulduğu görülmektedir. Bu yüzden liderin kişisel özelliklerinin yanı sıra davranışsal özelliklerinin de incelenmesi elzem olmuştur (Can vd., 2006, s.296).

Liderlik her devirde var olduğu gibi günümüzde de var olmaya devam etmektedir. Liderlikten insan doğası gereği vazgeçilemeyeceğini söylemek yanlış olmayacaktır. İnsanlar, grup halinde yaşayan canlılar olduğundan grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere ihtiyaç duymaktadır (Eren, 2014, s.435).

Liderlik sosyal bilimler alanının ortak konusu olmasına rağmen tam olarak liderliğin ne ifade ettiği konusunda bir birlik sağlanamamıştır. Liderlik kavramıyla ilgili

farklı yaklaşımlara bakıldığında değişik şekilde analiz edilebilen ve tanımlanabilen bir kavram olduğu görülmektedir. Liderlik; psikoloji, sosyoloji, siyaset, yönetim ve işletme biliminde birçok araştırmaya konu olmakla birlikte her bir bilim dalında farklı şekilde tanımlanmaktadır (Koçel, 2015, s.422).

Literatüre bakıldığında liderlik konusunda birçok tanım yapıldığı görülmektedir. Her yazar farklı alanlarda liderliği değişik şekilde açıklamıştır. Lider, örgüt üyelerinin iş ve eylemlerinde örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirme yapan kişidir. Başka bir ifadeyle, liderlik, grup üyelerini başarılı bir şekilde etkileyebilecek özelliklere sahip kişi şeklinde açıklanabilir (Özkalp ve Kırel, 2010, s.307).

Liderlik ve yönetim her zaman karıştırılan kavramlardır. Kısaca bu tanımlara baktığımızda Harvard İşletme Fakültesinden John Kotter yönetimi karmaşa ile başa çıkabilmek, resmi planlar tarafından resmedilen yöntem ile tutarlılık sağlamak, sert organizasyon yapılarını tasarlamak ve planlar sonuçlarla mukayese etmek olarak tanımlamıştır. Bunun aksine liderliği ise değişim ile mücadele edebilmek olarak tanımlamıştır. Liderlik gelecek vizyon gelişimini sağlayarak yön çizer. Ayrıca çalışanların bu vizyon ile iletişim kurmasına olanak sağlayarak engelleri aşabilmeyi sağlar. Fakat bütün liderler yönetici değildir. Bununla birlikte bütün yöneticilerde elbette lider değildir. Çünkü örgütsel kuruluşların yöneticilere sağladığı biçimsel haklar, onların her zaman etkili ve verimli bir yönetici olmalarını sağlamaz. Örgütün biçimsel yapısı dışında ortaya çıkan, onaylanmamış liderliği etkileme yeteneği, biçimsel etkileme kadar hatta bir bakıma ondan daha da etkili olabilmektedir. Başka bir ifadeyle, liderler, grup içerisinde benzer şekilde biçimsel olarak atanmış gibi aniden meydana çıkabilmektedir (Kotter, 2000, s.71).

## **2.2. Liderin Özellikleri**

Liderliğin doğuştan geldiğine inanılmakla birlikte liderlik öğretiler ve geliştirilebilir. Lakin bunun için bireyin öz farkındalığını yaratması şarttır. Bu öz farkındalık olmadan liderlik özellikleri de ortaya çıkmamaktadır. Genellikle tüm dünyada yanlış anlaşılan bir inanış vardır. Bu inanış ise insan ne zaman bir başarıya imza atsa bu onu hemen bir lider olarak görmemizden kaynaklanmaktadır. Herkes kendi evreninde başarılar imza atabilir ve kendince iyi şeyler yapabilir. Hatta bunun bir kısmı diğer insanlara da fayda sağlayabilir. Bütün bunlar kişinin liderlik özelliklerine sahip olduğu anlamına gelmez (Çetin ve Beceren, 2007, s. 111).

Napolyon, Mao, Churchill, Roosevelt, Buda, Reagan gibi güçlü liderlerin tarih boyunca özellikleri incelenmiştir. Liderlik özellikleri araştırılırken liderin kişisel yetenekleri ve özellikleri üzerine odaklanılmıştır. Günümüzde kamu ve özel sektörler tarafından, problem üreten değil problem çözen ve zamanı en iyi şekilde kullanan lider vasfı bulunan bireyler aranmaktadır. Liderleri lider olmayanlardan ayırabilmek için yapılan araştırmalarda; lider vasfı olan kişilerin, sosyal ve entelektüel özellikleri konusunda araştırmalar yapılmaktadır (Amezquita vd., 2009, s.826).

Liderliğin birçok nitelikleri olabilmesiyle beraber Ertürk'e (2013, s.205) göre liderin niteliklerini şu şekilde sıralayabiliriz.

- Lider karizmatik olmalıdır,
- Liderin bir misyona ve vizyona sahip olması gerekir,
- Lider her bakımından güçlü olmalıdır,
- Lider girişimci, yenilikçi ve yaratıcı olmalıdır,
- Lider hırslı ve heyecanlı olmalıdır,
- Lider etkili iletişim kurabilmelidir,
- Lider üstün bir kişilik sahibi, olgun ve dürüst olmalıdır,
- Lider olumlu (pozitif) olmalıdır,
- Lider inançlı olmalıdır,
- Lider azimli ve çalışkan olmalıdır,
- Lider hitabet ve ikna kabiliyetine sahip olmalıdır,
- Lider grup üyeleri tarafından güvenilir olmalıdır,
- Lider genel kültür sahibi olmalıdır,
- Lider cesur, sabırlı ve soğukkanlı olmalıdır,
- Lider kararlı ve tutarlı olmalıdır,
- Lider alçakgönüllü ve hoşgörülü olmalıdır,
- Lider ciddi, samimi, açık sözlü ve güler yüzlü olmalıdır,
- Lider hataları tekrarlamamalı ve tecrübelerden ders almalıdır,
- Lider isabetli kararlar vermelidir,
- Liderin özel yaşamı düzenli ve düzeyli olmalıdır.

### 2.3. Liderlik Modelleri

Liderlik kavramının gelişmesiyle birlikte birçok liderlik modeli ortaya çıkmıştır. Liderlik tarzları olarak kabul gören otoriter, demokratik, hümanist ve liberal liderlik tarzları aklımıza ilk gelen liderlik modelleri olmakla birlikte günümüzde daha sık adından söz ettiren karizmatik liderlik ön planda tutulmuştur (Eren, 2014, s.435).

Bu bölümde liderlik modellerinden;

- Otoriter Lider,
- Demokratik Lider,
- Karizmatik Lider,
- Liberal Lider,
- Hümanist Lider,
- Kurum İçi Ağ Oluşturan Lider,
- Doğal Lider ve
- Destekleyici Lider modelleri ele alınacaktır.

#### 2.3.1 Otoriter Liderlik

Dünya tarihinde otoriter lider tanımına uyacak pek çok lider bulunmaktadır. Otoriter liderlik vasfında ağırlıklı olarak merkezi bir yönetim şekli uygulanır. Katılımcılıktan uzak olan bu liderlik tarzında bireysel kararlar ön plandadır. Kısacası çalışanların yönetimde herhangi bir söz hakkı yoktur. Bu tarz liderler eylemlere ilişkin karar ve uygulamaları kendileri belirleyerek çalışanlara iletir. Diğer bir ifadeyle liderler otorite ve sorumluluğun tamamına sahiptir (Erol vd., 2000, s.100).

Otoriter liderler, makamdan almış oldukları resmi gücü kullanmaktadırlar. Lider, grup üyelerinin çalışmalarını kendi öz standartlarına göre değerlendirmektedir. Ceza ve ödüller bizzat kendisi tarafından ayarlanır. Otoriter ve bürokratik toplumların beklentilerini uygun bir şekilde karşılamakla birlikte bağımsız hareket edebilmesinden dolayı daha hızlı ve daha etkin karar verme imkanı sağlar. Bunun aksine liderin aşırı egoist davranışları, grup bireyelerine söz hakkı vermeyerek üyelerin iş yapma arzularını negatif yönde etkilemesi, grup üyelerinde tatminsizlik yaratması ve işletmede yabancılaşmaya sebep olması nedeniyle yaratıcılığın azalması bu tarz liderliğin kötü yanları olarak görülmektedir (Harley, 1999, s.41).

### 2.3.2. Demokratik Lider

Demokratik liderlik, otoriter liderliğin aksine otoritenin tek bir kişi tarafından değil, çalışanlarla birlikte paylaşılmasıdır. Demokratik liderlikle yönetilen birçok toplumda grup üyeleri, bürokratik bir sistem içerisinde grubun hedef, amaç ve faaliyetlerinin tespitinde yeteneklerine göre görev almaktadır. Bu liderlik tarzında lider, çalışanlara yol gösterir astlara öncülük ederek organizasyonda çalışanların katılımını destekler ve teşviklerini sağlar. Demokratik liderliğin en önemli özelliği, astlara daha nazik davranılması ve onlara değer verilerek cezadan çok ödül sisteminin uygulanmasıdır (Şahin vd., 2004, s.657).

Demokratik liderlikte, lider grubun yasalar çerçevesinde koordinesini sağladığı için Weber bu tür liderlik anlayışını yasal liderlik olarak adlandırmaktadır. Bu liderlik tipi, geleneksel ve karizmatik otoriteden farklı olarak, emirleri verenlerin ve egemenliği kullananların meşru olduğu inancını içermesinden dolayı Weber'e göre en akılcı liderlik tipi olarak görülmektedir. Başka bir deyişle, emir verme gücünün yaptırımı akılcı kurallardan oluştuğu, herkes için bağlayıcı normlara dayandığı için demokratik liderlikte yasal yaptırımlar ön plandadır. Bundan dolayı, böyle bir liderle çalışan bireyler emir verme gücü akılcı şekilde kullanıldığı sürece kuralara itaat eder. Demokratik liderlik anlayışında hukuk önünde herkesin eşit olduğuna inanılır. Emretme gücüne sahip olan liderler, kanunla düzenlenen usul ve esaslara göre seçilir veya atanırlar. Demokratik liderler hukuk düzeninin sürekliliğinden sorumludur (Şimşek vd., 2001. s.155).

### 2.3.3. Karizmatik Lider

Karizmatik lider modeli 1997 yılında House ve Howell adlı araştırmacılar tarafından ortaya atılmıştır. Karizmatik liderlik tarzında liderin kahramanca ve olağanüstü yeteneklere sahip olduğu ifade edilmiştir (Aslan, 2009, s.256).

Karizma kavramının tarihsel sürecine baktığımız zaman ilk olarak Alman sosyolog Max Weber tarafından ele alınmış olduğu ve 1980'lerden sonra ise örgütsel liderlik çalışmalarında yaygın olarak kullanıldığı görülmüştür. Karizma kelimesinde, etimolojik manada Yunanca kökenli kelime olmakla birlikte, lütfedilen bir kabiliyet vardır. Weber'e göre karizmatik liderin kendine göre bir tarzı vardır. Karizmatik liderliğinin yetkisi, doğası gereği sürekli değişim halindedir (Byrman, 1992, s. 290).

### 2.3.4. Liberal Liderlik

Liberal liderlik tarzına sahip olan liderler, yönetim yetkisini kullanmayı tercih etmemeye çalışır. Lider kendisine verilen sorumlulukları kullanmaktan kaçır ve mümkün oldukça kullanmamaya çalışır. Ayrıca liderin görevi diğer grup üyelerinin görevleri gibidir. Lider, kendi amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmek için diğer grup üyelerine bağlıdır. Liberal liderler, personelin gelişmesi için herhangi bir çaba harcamaz ve onları kendi halinde bırakarak bir otonom sağlanmasına yardımcı olur. Bu liderlik anlayışında, liderin esas görevi astlarına kaynak sağlamak ve ortaya çıkacak sorunları çözmek için elinden gelen çabayı sergilemektir (Ergeneli ve Arı, 2005, s.121).

Liberal liderliğin, eğitim, gelişim ve inovasyon alanlarında yaygın olarak olması büyük önem arz etmektedir. Bu liderlik tarzında her üye kendiliğinden eğilim ve yaratıcılığı ön planda tutar. Astlar, gerektiği zaman belli kişilerle gruplar kurarak sorunları hızlı bir şekilde çözer ve yeni fikirler üreterek en uygun kararlar alınmasını sağlar. Liberal liderliğin olumsuz yanı ise liderin otoritesini kullanmayı engellemesidir. Ayrıca lider grup üzerine tam bir hakimiyet sağlayamaz ve bireysel başarı ön planda olup grupsal başarı olayı gözlenemez (Uysal vd., 2012, s.26).

Liberal liderlikte, kişinin daha çok işin gerektirdiği özelliklere vakıf olmadan liderlik pozisyonuna getirilmesi olayı görülmektedir. Bu liderlik tarzı geleneksel liderlik tarzı olarak düşünülse de genel olarak bu liderlik tarzı günümüzde çoğu işletmelerde uygulanmaktadır. Liberal liderliğin uygulanmasında önemli olan işletmenin faal olduğu sektör ve yapısal özellikleri dikkate almaktır (Örücü ve Çoban, 2017, s.5).

### 2.3.5. Hümanist Liderlik

Hümanist liderlik tarzındaki liderler babacan bir tavır takınarak koruyucu, kollayıcı ve himaye edici davranış özelliği gösterir. Hümanist liderler, her şeyden önce insana aşırı bir önem verip üretimi ikinci plana atabilir. Hümanist liderlikte, astların fikirleri alınmasına rağmen genellikle kararı lider verir. Bu liderlik tarzı; ödül sistemini ağırlıklı olarak kullanarak, motivasyonu duygusal yönlendirmelerle sıcak tutar ve zorunlu kalmadıkça ceza uygulamaz (Durmuş, 2016, s.206).

### 2.3.6. Kurum İçi Ağ Oluşturucu Liderlik

Kurum içi ağ oluşturucu liderlikte, lider örgüt ya da gruplarda daha çok denge sağlayarak, üyelerin moralini yükselterek, sağlıklı ilişkiler ve iletişim kurarak işletmede

güçlü bir iklim yaratmayı sağlar. Bu tarz liderliğin uygulandığı işletmelerde bireyler daha fazla doyuma ulaştığı için çok tercih edilen bir liderlik tarzıdır (Güney, 2011, s.353).

Kurum içi ağ oluşturuocu liderlik tarzında ortak değerler oluşturmak oldukça önemlidir. Liderler, insani değerlere daha fazla önem verdiği için bireylerin daha fazla örgüte bağlandığı görülür. Kurum içi ağ oluşturuocu liderlik tarzında, duygusal değerlere önem verildiğinden ekip çalışmasına daha çok önem verilir. Başka bir deyişle, kurum içi ağ oluşturuocu liderlik, duygusal zekânın temel tekniklerinden olan empati ve çatışmayı önlemeye önem veren liderlik çeşidi olması münasebetiyle takipçiler için örnek model oluşturmaktadır. Bu liderlik tarzında, insan ön planda olduğundan takipçilerde yüksek verimlilik sağlanır (Keçecioglu, 1998, s.105).

### 2.3.7. Doğal Liderlik

Örgüt ya da işletmelerde liderliğin şartlarından biri de karşılıklı bağlılık ve saygı anlayışıdır. Doğal liderlikte olmaması gereken özelliklere bakıldığında bu özelliklerin; takım içinde paylaşımcı ve doğal olmamak, arkadaşlarına güvenmemek, yeterli iletişim sağlamamak ve işletme hareketlerine ters davranış sergilemek olduğu görülür (Uğuroğlu, 2010, s.176).

Burt Nanu'a göre doğal liderde bulunması gereken özellikler ise şu şekilde sıralayabiliriz (Yatkın, 2007, s.126).

- **Uzak Görüşlülük:** Doğal liderlerin gözleri sabit bir şekilde ufuk taraması yapabilmelidir. Hatta bu durumu ufka doğru mesafe almakta olduğu zaman bile sergileyebilmelidir.
- **Değişime Hükmetmek:** Örgüt ya da gruplarda değişim, hız, yön ve ritmini öyle bir şekilde ayarlar ki örgütün büyüme ve evrim olayına denk düşer.
- **Örgüt Tasarımı:** Doğal lider, hedeflenen vizyonu gerçekleştirmek için örgütü meydana getirir. Ayrıca kurucu bir liderlik vasfı olduğundan kendisi gittikten sonra bile örgütü miras bırakabilir.
- **Erken Öğrenme:** Doğal liderin en önemli özelliklerinden biri de ömür boyu öğrencilik sürecine sahip olmasıdır. Doğal olarak kendisini sürekli öğrenmeye adar.
- **İnisiyatif:** İş olmasına bırakmayarak işlerin olması için gerekli mücadeleyi



yapar.

- **Karşılıklı Bağlılığı Gerçekleştirmek:** Doğal liderin bir diğer özelliği de başkaları ile fikirlerini paylaşma, bireylere güvenme, sürekli iyi yönde iletişim kurma ve sorunları iş birliği içinde çözme amacı vardır.
- **Yüksek Dürüstlük Standardı:** Doğal liderler; adil, hoşgörülü, namuslu, güvenilir, açık, sadık ve geçmiş ile geleceği harmanlayıp geleneklere bağlı insan olması şeklinde düşünülmüştür.

### 2.3.8. Destekleyici Lider

Örgüt ve işletmelerde destekleyici lider vasfına sahip liderler çalışanların görüşlerini ve önerilerini almakta, fakat kararını kendisi vermektedir. Destekleyici lider, grup üyeleri arasında ilişkiyi geliştirir, motivasyonu artırır ve üyelerde tatmin duygusunun gelişmesini sağlar (Erdoğan, 1999, s.349).

Destekleyici lider, astlarıyla dostane çalışma ortamı oluşturma yetisine ve çalışanlarla aşırı ilgilenme dürtüsüne sahiptir. Ayrıca bu liderlik türü kişiye dönük olmakla birlikte uyumlu lider olarakta bilinmektedir. Çalışanlarına, bu tarz davranan liderler işletmelerde çalışanların iş tatminini ve işlerin başarılması konusunda motivasyon sağlar (Erdoğan ve Kolamaz, 2011, s.315).

## 2.4. Liderlik Yaklaşımları

Antik çağlardan bu yana liderlikle ilgili farklı görüşler ileri sürülmektedir. Bu görüşlere bakıldığında bazı araştırmalara göre liderliğin doğuştan geldiğine bazılarının göre ise sonradan geliştirildiğine inanılmaktadır. Değişen zamanla birlikte farklı tarzda liderlik yaklaşımları ortaya atılmıştır. Liderlik yaklaşımlarını klasik ve çağdaş yaklaşım olarak ikiye ayırabiliriz. Klasik liderlik yaklaşımı; Özellikler, Davranışsal ve Durumsallık Liderlik Yaklaşımları olmak üzere üçe ayrılır. Modern liderlik yaklaşımlarını ise Dönüşümcü, Etkileşimli ve Karizmatik Liderlik Yaklaşımı olarak sınıflandırabiliriz (Koçel, 2015, s.415).

### 2.4.1. Klasik Liderlik Yaklaşımları

#### 2.4.1.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik yaklaşımları arasında ilk olarak kullanılan bu yaklaşım Thomas Carlyle tarafından kullanılmıştır. Carlyle, liderliğin sonradan kazanılan bir özellik olmadığını

aksine bunun doğuştan gelen bir özellik olduğunu vurgulamıştır. Bu yaklaşımın en önemli özelliğine bakıldığında bireyin kişisel özelliklerini temel almasıdır (Aykanat, 2010, s.50).

Özellikler yaklaşımında, liderin olağanüstü yetenekleri olduğuna inanılır. Bu yaklaşımın en belirgin özelliği liderlerin başkalarından farklı olarak olağanüstü güçlere sahip olduğu, liderin süper olduğu ve sihirli olduğu fikrini temel almasıdır. Özellikler yaklaşımında, yapılan araştırmalar sonucunda liderin fiziksel, düşünsel, duygusal ve sosyal özellikleri dört grupta toplanmıştır (Ünsal, 2011, s.260).

- **Fiziksel Özellikler:** Liderde olması gereken bazı fiziksel özellikleri; güçlü olması, boy, kilo, yaş, sağlık durumunun iyi olması, ırkı, etkileme gücü, aktif olması ve güzel bir diksiyona sahip olması gibi özellikleri kapsamaktadır.
- **Düşünsel Özellikler:** İniyatif kullanma, kararlılık, zekâ düzeyi, ileri görüşlülük, sorumluluk alabilme, hayalperestlikten uzak olma, bilgi, ikna edebilme, yetenek ve kabiliyet özelliklerinin bir liderde olmasını vurgular.
- **Duygusal Özellikler:** Kendini kontrol edebilme, sevme ve sevindirebilme duygusu, hırs, kendini kabul ettirme, yüksek başarıma duygusu, güven duygusu gibi özellikleri içermektedir.
- **Sosyal Özellikler:** Başkalarıyla muntazam ilişki kurma, dostluk ve arkadaşlık kurabilme, popüler olma, sosyal katılım, politik olma, ortak hareketi sağlama becerisi, dışa dönük kişilik yapısı ve kendini kabul ettirme gibi özellikleri kapsamaktadır.

Özellikler yaklaşımında, liderin yukarıda bahsedilen özelliklerin birine ya da bir kaçına sahip olması onun iyi bir lider olduğu anlamına gelmez. Diğer bir ifadeyle, üstün zekâlı ya da iyi iletişim kurabilmesi onun iyi bir lider olduğu anlamına gelmez. Özellikler yaklaşımı, kapsamı bakımından liderliği açıklamak için yetersiz kalmaktadır. Çünkü bireyler ya da çalışan gruplar birbirinden farklı özellikler göstermektedir. Ayrıca insanların kişisel özelliklerinin değişken olması, sahip oldukları bilgi ve tecrübelerinin sonsuz olması gibi nedenlerden dolayı özellikler yaklaşımı liderlik kuramı liderlik kuramını tam olarak açıklamada yetersiz kalmaktadır (Sığırı ve Ercil, 2007, s.46)

#### 2.4.1.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı

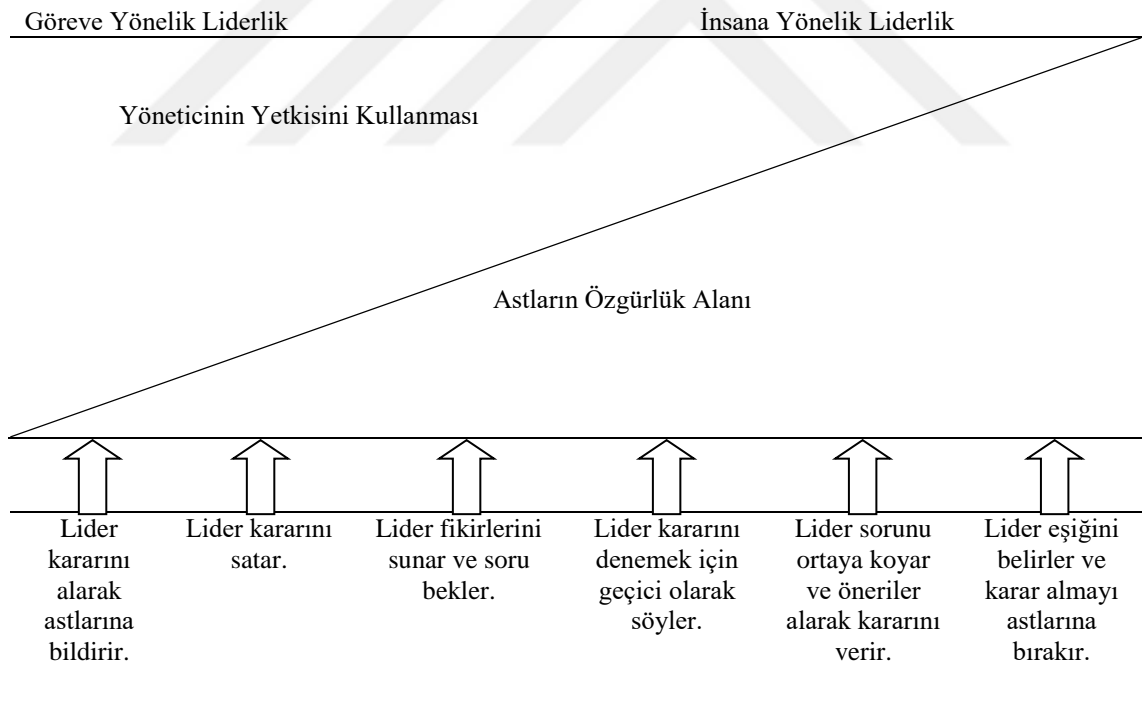
Özellikler yaklaşımının yetersiz kalması sonucunda davranışsal liderlik yaklaşımı öne çıkmıştır. Bu yaklaşımda insanların bireysel özelliklerinden çok onların

davranışsal özelliklerine önem verilmektedir. Bu yaklaşımda liderliğin etkinliğini belirlemede; liderin örgüt üyeleri ile iletişim kabiliyeti, yetki devri, yetkinin planlaması, denetim sistemleri gibi davranış özelliklerine bakılır. Davranışsal liderlik yaklaşımı incelenirken, liderlerin davranışlarına odaklanılması sonucunda etkili ve etkisiz lider kavramı ortaya çıkmıştır. Davranışsal liderlik yaklaşımına göre liderlik özelliği yalnızca doğuştan değildir. Bireyler eğitim sonucunda da lider olabilir veya liderlik davranışları geliştirilebilirler (Megginson vd., 1993. s.382).

Davranışsal liderlik kapsamında birçok araştırma yapılmıştır. Bu konuda yapılan deneysel araştırmalar incelendiğinde ortaya iki sonuç çıkmaktadır. Bunlardan ilki liderin işe veya göreve yönelik olması, ikincisi ise kişiye yönelik olması özelliğini taşımasıdır. Buna göre, aşağıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere, liderin yetkisi artıkça astların özgürlük alanı da artmaktadır.

**Tablo 1**

*Davranışsal Liderlik Özellikleri*



Kaynak: Bolman ve Deal, 2017, s.191

Davranışsal liderlik yaklaşımı, olumlu etkileri olmakla birlikte, bazı eleştirilere maruz kalmaktadır. Liderin davranışlarını ölçmek için lidere direk soru sorulur ya da lider gözlemciler tarafından izlemeye tabi tutulur. Fakat yapılan araştırmalarda kişiler tarafından yapılan gözlemlerin farklı olması lidere ait gerçek davranış ve faaliyetleri

belirlemeyi güçleştirmektedir. Yapılan bilimsel çalışmalar sonucunda hangi tür liderlik tipinin etkin olduğu konusunda farklı araştırmalar yapılmıştır. Bu incelemeler sonucunda bazı araştırmacılara göre grup üyelerinin arasında iletişime yönelmiş lider tipi önemli iken, bazı araştırmacılara göre göreve yönelmiş lider tipinin etkin olduğu, bazı araştırmacılara göre ise hem ilişkilere hem de göreve yönelmiş liderin etkin olduğu sonucuna varılmıştır. Davranışsal liderlik yaklaşımına bir diğer eleştiri ise yapılan araştırmaların birçoğunun Amerika toplumunda yapıldığı ve onların kültürünü yansıtıyor olmasına yöneliktir. Bu toplumda genel olarak demokratik liderliğin ön plana çıktığı, otoriter liderlerin ise başarısız olduğu dile getirilmiş; lakin bazı toplumlarda ise otoriter liderlerin daha etkili olduğu ifade edilmiştir (Bolman ve Deal, 2017, s.191).

#### **2.4.1.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı**

Durumsal liderlik yaklaşımı, özellikler yaklaşımı ve davranışsal liderlik yaklaşımının yetersiz olması sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım 1960'larda başlayıp 1980'lerin sonlarında hız kazanmıştır. Durumsal liderlik yaklaşımında, liderlik yere ve zamana bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Durumsal liderlik yaklaşımında, diğer klasik liderlik yaklaşımlarda olduğu gibi tek liderlik modeli yoktur. Ayrıca bu yaklaşımda liderlik; liderin amaçlarına, liderin kişisel özelliklerine ve liderin ortamına değinmekte yani başka bir deyişle hem kişisel hem de çevresel özellikleri temel almaktadır (Szilagyı, 1990, s.334).

Durumsal liderlik yaklaşımında, liderliğin değişik ve farklı olması esas alınır. Liderler, bu yaklaşımda ortam koşulları ve ihtiyaçlara göre ortaya çıkar. Liderin bireysel özelliklerinden ziyade liderin çevresel yani ortamsal özellikleri dikkate alınır. Bu durumda lider çeşitli davranışsal karakteristikleri göstererek grup üyelerini güdülemeyi hedefler ve onların başarılı olması için motivasyonu sağlar. Durumsal liderlik yaklaşımını, diğer klasik liderlik yaklaşımlardan ayıran en önemli fark ortam koşullarına göre değişkenlik göstermesi ile ilişkilidir. Bu yaklaşımda liderin etkinliğinin artırılması, örgüt üyelerinin niteliklerini ve yeteneklerini bilmeye, örgüt üyeleri ve liderler arasındaki ilişkiye bağlıdır. Durumsal liderlik teorisinde liderlik, vazifeyi idare etmek makamı değil aksine her grup üyesi için farklı bir liderlik tarzı geliştiren ve en önemlisi uygulamaya dönük bir liderlik tarzı oluşturan yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Vroom ve Von, 2004, s.191).

## 2.4.2. Modern Liderlik Yaklaşımları

Küreselleşen dünyada, her şeyin değiştiği gibi liderlik yaklaşımları da değişmiştir. Günümüz dünyasının 20-30 yıl öncesine göre daha hızlı ve daha katılımcı olarak değiştiği gözlenmektedir. Bu süreçte insanların bireysel yaşam tarzları, sosyal yaşantıları, ihtiyaçları, pazarlama ve pazar şartları gibi pek çok konuda radikal değişim yaşanmıştır.

Liderlik yaklaşımları konusunda klasik yaklaşımlar yetersiz kalınca bunun yerine modern liderlik kuramları ileri sürülmeye başlanmıştır. Modern liderlik yaklaşımına göre lider ile çevresel faktörler arasındaki ilişkiye bağlı olarak liderlik değişmektedir. Bu yaklaşımlar, bir liderin davranışlarına, ulaşılmak istenen amacın özelliklerine, liderin kişisel özelliklerine, ortaya çıkarılacak ürünlerin yapısına, işletmede çalışan üyelerin yetenek ve beklentilerine ve liderin geçmiş tecrübelerine bağlıdır (Yalçınkaya, 2014, s.105).

Modern liderlik kuramının temel amacına baktığımızda, her zaman her yerde geçerli tek ve en iyi liderlik tarzı olmadığı dile getirilmiştir. Bundan dolayı grup üyelerinin özellikleri değiştiği gibi liderin özellikleri de değişebilir. Bazen lider her bir grup üyesine farklı bir liderlik yaklaşımıyla yaklaşabilir (Sunay, 1998, s.59).

### 2.4.2.1. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı

Dönüşümcü liderlik kavramı ilk kez Burns tarafından ortaya atılmıştır. Putlizer ödülünün sahibi Burns'ın liderlik adlı kitabında ilgili liderlik yaklaşımına atıfta bulunulmuştur. Burns, liderlik biçiminin bir süreç olmaktan çok belirli davranışlara sahip olmak anlamına geldiğini ifade etmiştir. Bu liderlik yaklaşımında lider ve örgüt üyeleri birbirini teşvik ederek sürekli bir motivasyon ortamı oluşturmaktadır. Dönüşümcü liderlik teorisinde; liderde adalet, eşitlik gibi yüksek amaçların ve ahlaki değerlerin yüksek düzeyde olduğu görülmektedir (Berber, 2000, s.44).

Dönüşümcü liderlik kuramında lider; grup üyelerini anlayan, örgütün iç ve dış çevresini yakından takip eden, gerektiğinde örgüt yapısını ve kültürünü hatta bireylerin alışkanlık haline getirdiği davranışları yok edip radikal değişiklik yapan kişi olarak ifade edilmiştir (Çelik, 1998, s.423).

Dönüşümcü liderlik yaklaşımında liderin genel özellikleri şu şekildedir (Çakar ve Arbak, 2013):

- Örgüt ya da işletemede radikal değişikler yaparak ona heyecan kazandırır.
- Çalışanların ihtiyaçlarını önemser, onları anlar ve gerektiğinde ödüllendirir.
- Lider, katılımcı bir yönetim tarzı oluşturmaya çalışır.
- Lider, yaşam boyu öğrenmeyi hedeflemiştir ve sürekli kendini eğitir.
- Lider, iletişime önem verir ve iletişimin sirkülasyonlu bir şekilde dağılmasını sağlar.
- Lider, çalışanların gelişimi ve öz güven kazanmaları için gerekli yardımı sağlar.
- Lider, iç ve dış ortamda gerekli olan değişimleri görür ve ona göre erken müdahalede bulunur.
- Liderin değişim yapmak için cesareti vardır.
- Lider, risk almaktan korkmaz.

#### **2.4.2.2. Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı**

Etkileşimci liderlik yaklaşımı, genel olarak geleneksel çizgiyi muhafaza etmeye devam etmiştir. Bundan dolayı geçmiş zamandan günümüze iyi olan teknik ve yararlı uygulamaların devam etmesini sağlamıştır. Ayrıca bu yaklaşımda geleneksel yöntemler geliştirilerek etkinlik ve verimlilik üst seviyeye çıkarılmıştır. Etkileşimci liderlik yaklaşımını benimseyen liderler, işletme çalışanlarının yaratıcı, yenilikçi olmalarını sağlamış, inovasyon becerilerinden ziyade verimlilik ve kalite odaklı çalışmalarını sürdürmüştür (Eraslan, 2006, s.15).

Etkileşimci liderlik bir esnaf gibi alışveriş yapmayı temsil eder. Lider ve grup üyeleri arasında etkileşimli bir diyalog vardır. Ödül ve ceza olmak üzere etkileşimci liderliğin oluşmasına katkı sağlayan iki temel faktör bulunmaktadır. Örgüt üyeleri başarı gösterdiğinde ödüllendirilirken aksine bir durumda cezalandırılır. Etkileşimci liderlik yaklaşımında liderler, astlarından yapmasını istediği minimum başarı konusunda anlaşma yapar. Bu yaklaşımda liderlik, yönetimle eş anlamda düşünülmektedir. Liderler, işletmede çalışan personelle sözleşme yapar ve çalışanları performanslarına göre ödüllendirir ya da cezalandırır (Tekarslan vd., 2000, s.125).

#### **2.4.2.3. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı**

Karizmatik liderlik yaklaşımında; karizma, liderin bireysel özelliklerinin toplamından oluşmaktadır. Karizmatik özelliklere sahip liderler karizmatik olmayan

liderlere göre astlara karşı daha etkili güce sahiptir.

İşletmelerde ve örgütlerde karizmatik liderlerin vasıfları şunlardır (Öztekin, 2012, s.115);

- Grup üyeleri liderin inançlarına, doğruluğuna inanır ve ona güvenir.
- Çalışanların inançları ile liderin inançları eş doğruluk gösterir.
- Örgüt üyeleri lideri eleştirmeden kabul eder.
- Çalışanlar lideri etkileyici görür.
- Örgüt üyeleri lidere gönüllü olarak itaat eder.
- İşletmede çalışanlar görevlerine ve liderlere duygusal olarak bağlanır.
- Örgüt üyeleri başarı göstererek yükselmeyi amaçlar.
- Çalışanlar, grubun başarısına katkıda bulduklarına inanır ve çalışmalarını azimle sürdürür.
- Liderin özgüveni ve insanları etkileme gücü çok büyüktür. Ayrıca liderin kendi düşünce ve duyguları ile ilgili güçlü inançları vardır.

İşletme ve örgütlerde çalışanlar karizmatik liderlerin peşinden sorgusuz sualsiz sürüklenir. Karizmatik lider, çalışanlarla mükemmel bir şekilde duygusal bağ kurar. Karizmatik lider; zeki, çok çalışkan, insanları cezbeden fiziksel ve duygusal özelliklere sahip, sıra dışı, değişim ve dönüşüm yanlısı, vizyon sahibi, yüksek iletişim kabiliyeti ve ikna yeteneğine sahiptir. Bu özelliklerinden dolayı çalışanlar lidere hayranlık duyar. Ayrıca bu tarz liderler çevrelerine ilham, güven ve pozitif güç verir (Gül ve Aykanat, 2012, s.20).

Karizmatik liderlik daha çok durumsal bir özellik göstermektedir. İçinde bulunulan iç ve dış ortamların etkisi ile karizmatik niteliklerini geliştirmeye veya böyle bir aşamanın doğmasına sebep olmaktadır. Karizmatik liderliğin, batı ülkelerinden ziyade daha çok doğu ülkelerinde ortaya çıkmasının nedeninin sosyo-kültürel yapıların farklı olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Gelişmiş batı toplumlarında; politikacılar olsun, organizatörler olsun belirli fikirleri geniş ve pasif halka entegre etmekten ziyade onlarla tartışma ve müzakere etme eğilimi sergilemektedir (Özkalp ve Sabuncuoğlu, 2016, s.118).

## **2.5. Liderlik Sürecinde Kullanılan Güç Kaynakları**

Lider, belirlediği hedeflere ulaşmak için astları üzerinde etkili ve verimli olan güce gereksinim duyar. Güç, kelime anlamı bakımından başkalarını etkileyebilme

kapasitesidir. Liderin sahip olması gereken güç kaynakları ile ilgili sosyal bilimciler tarafından farklı şekilde açıklamalar yapılmıştır. French ve Raven gücü; yasal, ödüllendirme, cezalandırma, uzmanlık ve beğeniye dayanan güç (karizmatik güç) olarak sınıflandırmıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s.73).

### **2.5.1. Yasal Güç (Meşru Güç)**

Yasal güç, örgütlerde liderlerin ya da yöneticinin örgüt üyelerini etkileme bakımından kendilerini kabul ettirmeleri ile yakın ilişkilidir. Örgütlerde yasal güç hiyerarşiden ve örgüt içerisindeki statüden gelen güçtür. Başka bir deyişle, kişinin bulunduğu pozisyon nedeniyle örgüt üyelerini etkileyebilme gücü olarak da tanımlanabilir. Yasal güç, yöneticiye astların davranışlarını etkileme hakkı sağlar (Barlı, 2010, s.361).

Yasal güç bir bakıma otorite gücü olarak da tanımlanabilir. Bu güçte örgütte kimin ne yapacağına ve hangi konularda nasıl davranacağına kadar en ince ayrıntısı bellidir. İş ya da işlemler yapılmadığında ceza alınıp alınmayacağı genelde yazılıdır. İşe yeni alınan personel, lider ya da yöneticinin kendisinden ne yapmasını istediğini bilir. Organizasyonlarda işlerin etkili bir şekilde yapılabilmesi ve sistemin daha etkili yürütülebilmesi için çalışanlar o örgütte geçerli olan norm ve kurallara bağlı olarak hareket etmek zorunda olup, rollerini bu şekilde belirlemek zorundadır (Güney, 2011, s.353).

Örgütsel yapılar iki türlü iş ve faaliyet barındırır. Kimilerinde faaliyetleri yaptırma ve denetleme yetkisi bulunurken kimilerinde de buna uyma zorunluğu bulunmaktadır. Etkili lider, işleri en uygun şekilde ileterek yapılması konusunda otoritesini kullanır. İşletme ya da örgütlerde, baskı ve sert yaptırımlarla randımanı yükseltmek, etkili işler yapmak ve başarıya ulaşmak zordur (Koşar ve Çalık, 2011, s.581).

Yasal güçte, yönetici veya lider işletme ya da organizasyonda bulunan hiyerarşi nedeniyle belli makama atandığında yasal gücü otomatik şekilde elde eder. Yönetici bu gücü, zorla yaptırma amacı olarak görürse çalışanlarda baskı oluşturacağından verim gözle görülebilecek şekilde düşecektir. Aksine çalışanların görüş ve rızalarına göre hareket ederse, işletmede adeta demokratik bir ortam oluşacağı için verim ve etkinlik artışı görülecektir (Greenleaf, 2002, s.221).



### 2.5.2. Ödüllendirme Gücü

Lider ya da yöneticinin kullanabileceği diğer güç ise ödüllendirme gücüdür. Gerek maddi gerekse manevi olarak personele verilen ödül, personelde lidere ve yöneticiye karşı itaat ve bağlılığın artmasını sağlayacaktır. Verilen ödüller, çalışanların üzerinde önemli oranda motivasyon artışı sağlar. Etkili lider, çalışanlar için değerli olan şeyleri keşfederek ona göre ödül vermelidir. Ayrıca bir liderin gözetimindeki ödüller ne kadar fazla ve ödüllerin astlar için anlamı ne kadar önemli ise ödüllendirme gücünün etkisinde o derece önem kazanır (Barlı, 2010, s.361).

Ödüllendirme gücü zorlayıcı gücün aksine, astlar üzerinde olumlu kazanımlar sağlayarak, itaat ve uyumun oluşmasında etkili olur. Lider; işletmelerde ücret artışları, prim, ikramiye gibi maddi çıkarlar sağlamanın yanı sıra terfi etme olanağı sağlama, daha iyi statü kazandırma, sorumluluklarını artırma, başkalarının yanında takdir etme ve övme, hizmet içi eğitimlerle personeli güçlendirme gibi manevi ödüllendirmeler yapar ve ödüllendirme gücünün etkisini artırarak, astlarını muntazam şekilde etkileyebilir (Jex ve Britt 2014, s.288).

Ödüllendirme gücü birçok personelde örgüt yapısına sahip olma ve aidiyetlik duygusunu perçinlerken burada dikkat edilmesi gereken en önemli husus, bu gücü kullanılırken liderin tarafsız olmasıdır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s.73).

### 2.5.3. Cezalandırma Gücü

Ödüllendirme gücünün aksine cezalandırma gücü zorlayıcı güç anlamına gelmektedir. Cezalandırma gücü liderin direktiflerine karşı astların itaatsizlik göstermesi durumunda cezalandırmaları anlamını ifade eder. Bireylerin ya da grup üyelerinin üzerine korku salan her şeyi cezalandırıcı güç olarak tanımlayabiliriz. Etkili bir lider, gerekmediği takdirde cezalandırma gücünü aktif şekilde kullanmamalıdır. Çünkü cezalandırma çalışanların işletmeye karşı kızgınlığına ve verim düşüklüğüne neden olur (Nadkarni ve Barr, 2008, s.1395).

Lider, ceza vermeden önce iyice düşünmelidir. Liderin cezalandırma gücünü aktif bir şekilde kullanacağı durumlara baktığımızda; güvenlik kurallarına uymamak, yaşamı tehlikeye atan sorumsuz davranışlar sergilemek, değerli alet ve makinalara zarar vermek, yasal emirlere doğrudan itaatsizlik etmek gibi durumları sayabiliriz (Barlı vd., 2006, s.219).

Cezalandırma gücü daha çok korkuya dayanmaktadır. Bu güç uygulamalarda

genel olarak personelin işine son verme, başka göreve atama, ücret artışı yapmama ya da ücreti kesme, kademe durdurma gibi cezaları içermektedir (Güney, 2011, s.353).

Lider, eleştirmeden ya da ceza vermeden önce personelin gerçekten hatalı olup olmadığını çok iyi araştırmalıdır. Liderin aceleci davranarak haksız yere çalışanlarını kınaması, ilişkilerin bozulmasına ve verimlilikte azalmaya neden olmaktadır. Ayrıca lider cezalandırma gücünü kullanırken, çalışana karşı adeta düşmanlık görüntüsü vermemelidir. Liderin mümkün mertebe sakin olması ve cezalandırma gücünden sakınması gerekir. Çalışanların kurallara uymasını sağlamalı ve onlara samimi bir şekilde yardımcı olmalıdır (Akbaba ve Erenler, 2008, s.23).

#### **2.5.4. Uzmanlık Gücü**

Uzmanlık gücü, yönetici ya da liderlerin sahip olduğu yetenek, güven, özveri, tecrübe ve becerilerden kaynağını alır. Bu özelliklerin az ya da fazla olması liderin etkisinin azalması veya artması ile doğru orantılıdır. Liderin uzmanlık gücünün astlar tarafından algılanması önem arz etmektedir. Liderin, görev konusunda uzman ve sorun çözücü olması astları etkileyebilmesi için çok önemlidir (Eraslan, 2004, s.162).

Uzmanlık gücüne sahip lider; genelde tedbirli, soğukkanlı ve sakin olurken dikkatsizlikten, aceleci eylem ve söylemlerden uzak durur. Kararsız olan ve panik halinde hareket eden liderin uzmanlık gücü kısa sürede bitebilir (Özkalp ve Kirel, 2010, s.307).

Liderin uzmanlık gücünün etkisi, organizasyondaki personelin çalışmaları üzerinde büyük önem arz etmektedir. Uzmanlık gücüne sahip lider, personele işlerin kolay ve stratejik yönlerini daha hızlı gösterebilir. Tecrübe ve bilgi birikimi olan mesleklerde uzmanlık gücünün etkisi daha çok görülmektedir. Örneğin askeri kurumlardaki kurmay sınıfları uzmanlık gücünün en aktif kullanıldığı yerlerdir (Erdoğan, 1999, s.200).

#### **2.5.5. Karizmatik Güç**

Liderlerin örgütlerdeki karizmatik gücü, onun kişisel özellikleri ve davranışlarından kaynaklanır. Astlar genelde saygı duyup beğendikleri liderlerin emirlerini daha kolay yerine getirir. Karizmatik güç; ünvan, makam ve mevkiden ziyade, liderin kişisel özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu tarz liderlerin gücü yönettikleri insanlara ilham kaynağı olmalarından ve onların arzu ve ümitlerini dile getirmelerine olanak sağlamasından kaynaklanır (Aslan, 2009, s.257).

Liderde bulunan karizmatik gücün, sıklıkla liderin yaradılış özelliğinden geldiği ifade edilmekle beraber, bu nitelik ve özellikleri çevrelerinden edindikleri bilgilerle bir araya getirerek ya da ayrıştırarak yeni keşiflere dönüştürme kabiliyetinden meydana geldiğine inanılır (Barbar, 1993, s.325).

İşletmelerde karizmatik gücün etkisi, lider ve çalışanlar arasında verimliliği ve etkinliği artırmaktadır. Ayrıca karizmatik güç sayesinde liderin çalışanlara karşı anlayışlı davranması, çalışanların istek ve duygularına kayıtsız kalmaması, personel arasında adil olması ve gerektiğinde onları savunması gibi konulara ağırlık verilir (Bayrak, 2001, s.23).

Etkili liderler, çalışanlarını etkilemek için uzmanlık ve karizmatik güçten çokça faydalanır. Birçok saha araştırmasında, çalışanların performansı ile morali arasında yüksek düzeyde ilişki olduğunu tespit edilmiştir. Aynı zamanda bu güçlerin kullanımı personelin işletmelere aidiyetlik duygularının ve bağlılığın artması ve çalışanların verim artışını sağlamıştır (Yukl ve Taber, 1983, s.156).

## **2.6. Karizmatik Liderlik**

### **2.6.1. Karizmatik Liderlik Kavramı**

Karizmanın tanımı; siyaset bilimi, sosyoloji ve diğer bilim dalları, kişisel yeteneklerin gücüyle, takipçilerinin üzerinde derin ve olağan dışı etki yaratır, ifadeleri çok sık kullanmıştır. Karizmanın etimolojik anlamına bakıldığında, Yunanca'da "armağan" anlamına gelen bir sözcük olduğu görülmektedir. Armağan kelimesinin anlamına baktığımızda ise kahinlik, öğreticilik, yöneticilik, alimlik ve tedavi edici gibi anlamları içermektedir. Karizmatik liderliğin güç ve niteliklerinin, ilahi bir güç olduğu ve bu gücün sıradan insanlardan ziyade insanüstü ve olağanüstü olan şahıslarda bulunduğu bildirilmiştir (Conger ve Kanungo vd., 1987, s.637).

Max Weber'e (1968) göre karizmanın (Allah'ın armağanı) geçerli olabilmesi için kuramlar, kanunlar, makamdan veya geleneklerin aksine şahsın bireysel kahramanlık, kutsallık ve örnek karakterlerine bağlılık ve bireyin sergilediği ya da ortaya koyduğu normlara uygun ve düzenden kaynaklanan otorite kavramını içerecek biçimde olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca Weber karizmatik liderlik kavramına alışılmışın dışında ve yenilikçi özellikler kazandırmıştır. Weber karizmayı kutsallık olarak görüp, bireyin düzenleyici yeteneğine veya örnek olan karakterine bağlar (Weber, 1968, s.47).

İnsanlar, karizmatik liderin olağanüstü özelliklere sahip olduğuna inanır. Örgüt açısından bakıldığında karizma olgusu liderin başta çevresindekiler olmakla birlikte iletişimde bulunduğu diğer insanların beğenilerini, hayranlıklarını kazanma yetkisi ile onlar üzerinde etkileyici bir güce sahiptir. Karizmatik lider, genellikle etrafında bulunan insanların duygularına hitap eder. Karizmatik lider, işletmede çalışan personelin üzerinde büyük bir etki bıraktığında, çalışanlar lideri rol model olarak daha fazla benimsemektedir. Ayrıca örgütte çalışanlar, kendilerine olan güvenlerini artırarak ortak misyonun başarılmasında diğer grup üyeleri ile işbirliğine daha istekli olmayı sağlar. Karizmatik lider, hedeflerini kısa sürede başarabilmek için çalışanlarına inandığını ve onlara güvendiğini göstererek onları isteklendirmek ve cesaretlerini artırmak için çaba harcar (House ve Howell, 1992, s.81).

Karizmatik liderin, durum ve olaylar karşısında gösterdiği iş ve eylemlerden dolayı özel yetileri olduğuna inanılır. Karizmatik lider, özellikle kriz ve kargaşa döneminde ortaya çıkar. Başka bir ifadeyle; ekonomik, sosyal, politik kriz dönemlerinde ortaya çıkar ve krize çözüm getirecek vizyonla hareket eder. Bu nedenle örgütsel yapılarda kriz olduğunda genellikle karizmatik liderin etkisi her alanda görülür. Nihayetinde kriz döneminde karizmatik lider en üst noktaya gelir. Fakat kriz dönemi bitince karizmatik lider de sıradan birisi olur ve olağan bir şekilde eylemlerine devam eder. Bazı durumlarda kritik dönemler ve krizler son bulsa bile karizmatik liderlik devam etmektedir (Baltaş, 2001, s.154).

Tarih boyunca karizmatik liderliğe örnek olabilecek birçok şahsiyetler vardır. Bu liderler yaşadığı toplumu etkilemekle kalmayıp bazı dönemlerde çağları bile etkileyebilmiştir. Örneğin hiç tartışmasız karizmatik bir lider olan Gazi Mustafa Kemal Atatürk kriz döneminde ortaya çıkmış ve devamında ise karizmatik liderliğini devam ettirmiştir.

Karizmatik liderin en önemli özelliklerinden biri; toplumu derin şekilde etkileyebilmesidir. Karizmatik lider olan Hz. Muhammed, sadece dinsel alanda değil aynı zamanda siyasal, ekonomik, sosyolojik alanda da tarihin seyrini değiştirmiş hatta yaptıklarının etkisi günümüze kadar sürmüştür. Yine tarihe baktığımızda Fatih Sultan Mehmet gibi bir karizmatik lider çağ açıp kapatabilmiştir. Dünya tarihine baktığımızda John F. Kennedy, Martin Luther, Ronald Reagan, kozmetiğin kurucusu Mary Kay Ash, Apple bilgisayarının eş kurucusu Steve Jobs gibi liderler karizmatik liderler arasında örneklendirilebilir (Conger ve Kanuga, 1998, s.94).

Karizma; doğaüstü, insanüstü ya da istisnai güçlerden dolayı diğer insanlardan

farklı ve önde olan insanları ifade etmekle beraber bu özelliğin hediye olduğu ve doğuştan geldiği anlamları vardır. Karizmatik lider özelliklerinin, doğuştan geldiğini ve bunun dışında kazanılmayacağını söyleyen araştırmacılara göre sıradan insanlar lider olamaz. Hatta daha da ileri giderek araştırmacılar doğuştan gelen kişilik ile karizmatik liderliğin eş değer olduğunu ifade etmiştir. Fakat pek çok uzmana göre karizmatik davranışların öğrenebileceği ifade edilmektedir (Frese vd. 2003. S. 671).

### 2.6.2. Karizmatik Liderliğin Tarihçesi

Karizmatik liderlik, adından anlaşılacağı üzere temelinde karizmayı esas alır. Karizma ilk olarak Alman Sosyolog Max Weber tarafından literatüre kazandırılmış olup, 1980'lerde örgütsel liderlik çalışmalarında yer almaya başlamıştır. Etimolojik olarak Yunancaya dayanan karizma, bahsedilen bir kabiliyet anlamına gelmektedir. Weber'e göre karizmatik lider doğası gereği sürekli bir devinim ve dönüşüm halindedir. Ayrıca karizmatik liderin kendine has bir stili ve davranış şekli vardır (Takala, 1997, s.8).

Karizmatik liderliğin bu kadar popüler olmasının sebeplerinden birisi de; küreselleşmenin inanılmaz derece hızlanması ve gelişmesinden kaynaklanmaktadır. Karizmatik liderlik, 1997 yılında House ve Howell adlı araştırmacılar tarafından literatüre kazandırılmıştır. Araştırmacılara göre karizmatik lider, karizmatik lider olmayanlara göre; özgüveni olan, risk almaktan kaçınmayan, iletişim becerileri yüksek, özsaygıya sahip, izleyenlerin gelişimine kulak veren, personellerin duygusal yapılarına önem veren bireyler olarak tanımlanmaktadır (House ve Howell, 1992, s.81).

Weber örgüt ya da işletmeleri, toplumda meşru otoriteyi sağlamak için mantıksal temeller, geleneksel temeller ve karizmatik temeller olarak üçe ayırmıştır. Mantıksal otoritede yasal olarak kurulmuş şahsi olmayan düzene itaat edilir. Geleneksel temellerde, genellikle geleneklerin insanlara miras olduğuna inanılır ve insanlar geleneklere bağlı olup, itaat eder. Genel olarak bu bağlamda otoriteye uymak şahsi ya da belirsiz bir düzene bağlı değildir. Böyle toplumlarda geleneklere uymak ve insanın itaat etmesi önem teşkil etmektedir. Karizmatik otoriteye gelince; bu otorite sürekli bir devinim halindedir. Karizmatik lider, yaptırım gücünü yasalardan almamakla birlikte otoritesini geleneklerden de çıkarmaz. Karizmatik liderler gücünü, kendilerini ispatlayarak, hayat tecrübelerinden alır. Örnek vermek gerekirse, bir lider peygamber olmak istiyorsa mucizeler gerçekleştirmeli, güçlü bir komutan olmak istiyorsa cephede kahramanlık göstermelidir. Basit manada karizmatik liderliğin doğuştan geldiğine

inanılır fakat bilmemiz gerekir ki karizmatik liderlik devinim halinde olduğundan sürekli değişir (Heper, 1977, s.182).

Scweiter, yaptığı araştırmalar sonucunda karizmayı; doğal karizma, inanç karizması ve değer karizması olmak üzere üç şekilde incelemiştir. Doğal karizmada, liderin daha çok dış görünüşü ön planda olup, sergilenen cesaret ve kahramanlık sayesinde örgüt üyelerinin karizmatik lidere bağlılığı artar. Yani bir bakıma liderin duygusal çekiciliği ön plandadır. İnanç karizmasında lider, daha çok dinsel ve inançsal bir yapıda olup, dünyevi toplumdan çok uhrevi bir liderlik ortaya çıkarır. Karizmatik lider, değer karizmasında belirli bir takım değerleri benimser ve savunur. Liderin benimsediği, savunduğu düşünce ve değerlerle birlikte lider ve çalışanlar interaktif bir etkileşim halindedir. Bundan dolayı atıfta bulunulan düşünce ve değerlerin, liderin karizmasının etkisinde kalmadan bir sonuca varması imkânsızdır (Özcan, 1997, s.591).

Karizmanın ortaya çıkışı ve kalıcılığı için önemli değişkenler bulunmaktadır. Bu değişkenler, toplumsal ortam ve kültürel ortam değişkenleri olmakla beraber özellikle de siyasal ortam değişkenliğinin etkisi daha fazla hissedilmektedir. Kriz olgusu ile karizma arasında muazzam bir ilişki bulunmaktadır. Toplumun güvenliğinin tehlikeye düşmesi, geleneksel kurum ve kuralların yıkılması söz konusu olduğu an karizmatik liderlere duyulan ihtiyaç olağan dönemden daha çok olmaktadır. Karizmatik liderlik, sadece liderin üstün yetenek ve kabiliyetlerinden dolayı ortaya çıkmaz. İlave olarak, liderlerin kişisel ve öznel değerlendirmesi burada daha çok önem taşımaktadır. Karizmatik otoritenin etkisi özellikle de toplumda kahramanlık, cesaret, otoritenizim ve vatanseverlik gibi konularda daha da artmaktadır (Werner, 1993, s.32).

Karizmatik liderliğin kalıcı olması için ortaya atılmış hipotezlere baktığımızda, değer karizmasının doğal karizmaya göre daha kalıcı olduğu görülmektedir. Kalıcılığın ve örgütsel açıdan geçerliliğinin devam etmesi için sürecin etkisi devamlılık göstermek zorundadır. Karizmatik liderliğin uzun süreli olması için mesajın esnek şekilde ortaya konması ve esnekliğini istikrarlı bir şekilde sürdürmesi önemlidir. Karizmatik liderliğin otoritesinin geçerli ve etkili olmadığı durumlarda yasal otorite daha sağlıklı şekilde kurumlaşır. Toplum ya da örgütlerde krizlerin artması ve sürmesi karizmatik otoritenin etkisinin devamını sağlar. Kahramanlık, destansı mücadeleler, cesaret, otorite ve vatanseverlik gibi değer ve duygular artıkça karizmatik liderlikte kalıcılık sağlar (Tezcan, 1981, s.168).

### 2.6.3. Karizmatik Liderin Özellikleri

Karizmatik liderlik, siyaset bilimcilerin ve sosyologların ilgi alanlarına girmekle beraber özellikle son yarım yüzyılda araştırmacıların daha fazla ilgisini çekmeye başlamıştır. Karizmatik liderliğin birçok özelliği olmakla beraber; ileriye görme, çekici ideolojik hedefleri olma, güven verme ve oluşturma, etkileme ve kendini ifade etme kabiliyeti, olağanüstü davranışlar gösterme, kahramanlık davranışlarını sergileme, insanüstü güce ve güçlü çehreye sahip olma özellikleri vardır. Karizmatik lider; özellikle olağanüstü koşullarda, geleneksel değerler sorgulandığında, gelenekler hoşnutsuz hale geldiğinde, işlerin icra edilmesi esnasında bilinen yollar tükendiğinde köklü değişimler gerektiğinde ve büyük felaketler söz konusu olduğunda ortaya çıkar (Oktay ve Gül, 2003, s.403).

Karizmatik liderin, karakteristik özellikleri nedeniyle astları etkileme ve motive etme gücü yok sayılamayacak kadar büyüktür. Bunları şu şekilde sıralanmaktadır (Baltaş, 2001, s.154):

- Karizmatik lider, olağan davranışların dışında davranışlar ortaya çıkarır.
- Karizmatik lider, her türlü koşulda risk alabilir ve aldığı riskin sorumluluğunu üstlenebilir.
- Etkileyici vizyon oluşturma özelliğine sahiptir.
- Statükocu olmak yerine esnek özelliğe sahiptir.
- İçinde bulunduğu koşullarda objektif ve yelpazeli bakış açısına sahiptir.
- Kendini ifade edebilme ve özgüven kabiliyeti yüksektir.
- Örgütlerde, toplumda veya şirketlerde etkili ve verimli değişimler yapabilmek özelliğine sahiptir.

Bu özelliklere baktığımız zaman karizmatik liderde bulunan özelliklerin her insanda olmadığını rahatlıkla idrak edebiliriz. Elbette bu özelliklere sahip olmayan birçok karizmatik liderlerde hayatta birçok başarıya imza atmıştır. Lakin yukarıda sayılan özelliklere sahip olan liderlerin olmayanlara göre farkı, mevcut düzeni değiştirme yönünde olduğu görülmüştür. Bu özellikleri genelde doğuştan gelir. Çünkü karizmatik güç doğuştan gelen özelliklere sahiptir (Baltaş, 2001, s.155).

Karizmatik liderleri, karakterize eden tipik özellikleri vardır. Bunlar; tasarımcı, canlandırıcı ve güven verici olarak sınıflandırılabilir. Karizmatik liderin tasarımcı olması; orijinal tasarımlar sunmak, alışılmışın dışında metodolojiler kullanmak, yüksek beklentiler oluşturmak ve tutarlı davranış modeli olarak tanımlanabilir. Karizmatik

liderin canlandırıcı olması ise; kişisel heyecanını sergilemek, kendini başkasının yerine koyabilmek diğerk bir ifadeyle empati kurmak ve insanların güvenini kazanmak olarak nitelendirilebilir (Werner, 1993, s.32).

Karizmatik liderin, farklı karakteristik özellikleri olmakla beraber karizmatik lider ile karizmatik olmayan liderin Conger ve Kanunga'ya (1998) göre değışik özellikleri tabloda gösterilmiştir.



**Tablo 2***Karizmatik Lider İle Karizmatik Olmayan Liderin Özellikleri*

<b>Kriterler</b>	<b>Karizmatik Lider</b>	<b>Karizmatik Olmayan Lider</b>
<b>Mevcut Durum</b>	Mevcut durumu kabullenmez ve onu değiştirmeye çalışır.	Mevcut durumu kabullenir ve onun muhafazasını sağlar.
<b>Gelecekle İlgili Amaç</b>	Mevcut durumdan tamamen farklı ideal görüşler sergiler.	Hedefi mevcut durumdan farklı olmayıp onun muhafazasını sağlar.
<b>Sevilme Derecesi</b>	Hem paylaşılan görüş hem de ileri görüşünden dolayı sevilir ayrıca taklit edilecek kişidir.	Yalnızca paylaşılan görüşten dolayı sevilir.
<b>Güvenilme Derecesi</b>	Ayrımsız bir güven olup kişisel riski ve sonucu üstlenme özelliğine sahiptir.	İkna çabasından dolayı ayrımsız güvene sahiptir.
<b>Uzmanlık Derecesi</b>	Kurulan düzeni aşmak için alışılmışın dışındaki tüm imkânları kullanmada profesyoneldir.	Kurulan düzenin sınırları içinde bir hedefe ulaşmak için var olan imkânları kullanma konusunda bilgilidir.
<b>Davranışlar</b>	Geleneklere ve alışılmış normlara karşıdır.	Geleneklere ve sürekli devam eden normlara uygun çalışır.
<b>Çevresel Duyarlılık</b>	Mevcut durumu değiştirmek için yüksek seviyede çevreye karşı duyarlılık gösterir.	Mevcut durumu değiştirmek için düşük seviyede çevresel duyarlılığa ihtiyacı vardır.
<b>İfade Etkinliği</b>	Gelecekteki hedeflerin güçlü ifade edilmesinde ve çalışanları motive etmede büyük etkinliğe sahiptir.	Hedefleri zayıf ve yönlendiricilik ve motivasyonu yetersizliğidir.
<b>Güç Tabanı</b>	Kişisel güç özellikleri olarak; uzmanlık, saygı ve eşsiz kahramanlığa sahiptir.	Gücünü mevkiden almakla birlikte, örnek olarak gösterilen, sevgi iletişiminden kaynaklanmaktadır.
<b>Lider-Takipçisi İlişkisi</b>	Mükemmeli araması, planlayıcı ve örnek olması nedeniyle, insanları destekleyen radikal değişimleri, paylaşarak yeniden biçimlendirir.	Uzlaştırıcı, eşitlikçi ve yönetici olması münasebetiyle kendi görüşlerini kabullenmeleri için insanları zorlar ve onlara emreder.

Kaynak: Conger ve Kanuga, 1998, s.94

Tablodan da anlaşılacağı üzere karizmatik liderler diğer liderlere göre daha reformcu, mevcut durumla yetinmeyen, sürekli mükemmeliyetçilik hedefi olan ve

astlarını motive etmede özelliklerinden faydalanan kişidir.

#### 2.6.4. Karizmatik Liderliğin Sakıncaları

Karizmatik lider, ne kadar etkin olursa olsun, bazı faktörler ya da özellikleri sebebiyle örgütsel yapılarda tehlike konusu olabilir. Bu tür tehlikeli durumlar örgütlerin yok olmasına dahi sebep olabilir. Maalesef karizmatik lider, her zaman örgütlerin çıkarlarını düşünmeyebilir. Pek çok karizmatik lider; kendi adlarına yeni işler kurmak, kurumun amaçlarından önce kendi çıkarlarını sağlamak ve kazançlarını artırmak için çalışabilir. Enron, Tyco, WorldCom ve HealthSouth gibi bazı işletmelerde liderlerin; yalnızca kendi çıkarlarını korumak için örgütün kaynaklarını müsrif bir şekilde harcadığı, kanunları ve etik kuralları çiğneyerek hisse senetlerinin fiyatlarını abartılı bir şekilde artırdığı, milyon dolarlık hisse senedi sahibi oldukları görülmüştür (Raelin, 2003, s.47).

Karizmatik lider, örgütte bağımlılık ve karşı bağımlılık etkisi yaratabilir. Kuvvetli, iyi görünümlü ve enerjik bir liderin varlığı örgüt üyeleri arasında çeşitli farklılıklara sebep olabilir. Bazı grup üyeleri sürekli lidere ihtiyaç duyarak işi bırakır ve sürekli liderin kendisine yol göstermesi beklentisine girebilir. Bazen de bunun tam aksine karizmatik lidere karşı görüş üretilerek, liderin yanlış ve hatalarını ortaya çıkarmak için, personel tüm zamanını ve enerjisini buna harcayabilir. Karizmatik liderliğin sakıncalarından biriside çalışanların liderlerle aynı fikirde olma ve onunla çakışmama isteğidir. Karizmatik liderin, grup içerisinde beğenisi veya antipatisi farklı sorunlara sebep olabilir. Böyle durumlarda çalışanların liderle aynı fikri taşımamasından ve liderle tartışma konusunda çakışma isteğinden dolayı itaat yok olabilir. Ayrıca karizmatik lider örgütleri, vizyon yaratırken ve bireyleri motive ederken, gerçek dışı, uygulanabilirliği olmayan beklentilere sokabilir. Sonuçta bu olaylar zinciri örgütün dağılmasına dahi sebep olabilir (Robbins, 2001, s.370).

Örgütlerde yapılan işlerin istenilen ve planlanan şekilde olmaması liderin ihaneti olarak görülür. Onun işletmeye zarar verdiği ve örgüte bunu kasten yaptığı konusunda düşünceler oluşabilir. Bunun sonucunda bireylerde hayal kırıklığı ve lidere karşı kızgınlık oluşur. Örgütlerde karizmatik liderin sakıncalarından biri de liderin büyüünün devam ettirme gerekliliği ve kaybolmayacağı şeklinde bir beklenti oluşmasıdır. Böyle bir durum, fonksiyonel olmayacak duruma sokarak, liderin karizmasının yarattığı büyüünün yok olmasından dolayı liderlik krizine sebep olabilir (Yüksel, 2000, s.155).

Güçlü karizmatik liderin bir diğer olumsuz etkisi de, yönetim kademelerinde

inisiyatif alınmaması sonucu diğer örgüt kademelerinin etkisini kaybetmesidir. İşletmelerde çalışanlar için karizmatik liderden gelmeyen ödül veya cezanın hiçbir anlamı olmayacaktır. Bu yüzden karizmatik lider; yönetimin emir ve direktiflerine bağlı olarak güçsüzleştirilebilir veya ortadan kaldırılabilir. Karizmatik liderliğin olumsuz etkilerinden birisi de tüm yetkiler bir kişi etrafında toplandığından; yönetimin farklı olaylarla ilgilenmesi, liderin zamanı, enerjisi, yetenekleri ve ilgi alanları ile sınırlıdır. Bu durum örgütlerde bilhassa değişim zamanlarında, başka bir ifadeyle pazarlama, teknoloji, üretim ve finans konularının tek bir bireyde bulunmayacağı düşünüldüğünde büyük problemlere neden olacaktır. Karizmatik lider özelliğine sahip bireyler hayatı boyunca örgütte stratejik değişikliklerin sayısı ile sınırlıdır. Bir bakıma karizmatik lider örgütün her departmanına yetişemeyeceğinden sorunlar olabilir (Yüksel, 2000, s.155).

#### 2.6.5. House'nin Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Örgütsel liderlik kavramında karizmaya ilişkin ilk araştırmaları; Etzioni, Katz ve Kahn yapmıştır. Daha sonraları ise, bu araştırmalar Berlew tarafından yapılmıştır. Karizmatik liderlik ile ilgili çalışmalar 1970'lerin sonunda hız kazanmıştır. House'nin 1977'de geliştirdiği karizmatik liderlik kuramıyla, liderliği sadece astlar üzerindeki etkisiyle tanımlamanın karizmatik liderliği ortaya çıkaran karakter özellikleri, davranışsal ve durumsal etmenleri göz ardı edeceği anlaşılmıştır. House'a göre, karizmatik bir liderin en önemli özelliği, kendi kişisel gücüyle, izleyenler üzerinde derin ve yüksek etkileme, baskın olma ve kendi inançlarının ahlaki yönden doğru olduğuna dair yüksek inandırma gücüne sahip bir kişi olmasıdır. Bu davranış özelliklerini House'a göre şu şekilde açıklayabiliriz (House ve Howell, 1992, s.81) .

- **İdeolojik Hedefler Belirleme ve Açıklama:** Karizmatik lider, başarı ve yeterlik etkisi yaratmak amacıyla simgeler oluşturmaya yönelik davranışlar sergiler. Örgüt ya da gruplarda lider, misyonla ilgili ideolojik hedefleri açık ve berrak bir biçimde oluşturur.
- **İzleyicilerle Yüksek Beklenti İçinde İletişimde Bulunma:** Karizmatik liderin iletişiminin akıcı ve çok yönlü olması; örgüt üyelerinin hedefe ulaşmasına katkı sağlar ve örgüt üyelerini kamçılıyarak onların başarı standartlarına ulaşmasına yardımcı olur.
- **İzleyicilere Örnek ya da Model Olma:** Karizmatik liderlikte; bir rol olarak liderin değerlerini, iş başarısını, sonuçlar arasındaki beklentilerini, heyecanlı tepkilerini ve işe yönelik tutumlarını örnek almaları çalışanı geliştirecektir.

- **Güdüleri Canlandırma:** Grup ve örgüt üyelerinin takibi bilhassa başarısı, güç ve bağlanma güdüleri onların değer yargılarına özen gösterilerek, etkili ve ilham verici konuşmalarla canlı tutulup, hareket halinde olması sağlanır.

House, karizma kavramını soyut ve mistik kavramdan çıkararak somut kavram haline getirmiştir. House'nın yaklaşımının ortaya çıkmasını kolaylaştıran iki koşul vardır. Bunlardan ilki kriz ve kaosla ilgili durumlar diğeri ise grup üyesi görevlilerin ideoloji ile bağlantısının artırılması sonucunda kavramın, etkinliği daha da kuvvetlendirmesidir (Kılınç, 1997, s.393).

#### 2.6.6. Conger ve Kanungo'nun Karizmaya Atıf Yaklaşımı

Conger ve Kanungo, 1987 ve 1988 yıllarında yaptıkları araştırmalarda; karizmanın nedensellik yüklenen olgu olduğunu öne sürerek lider davranışlarını açıklamaya çalışmışlardır. Conger ve Kanungo'nun karizmatik liderlik yaklaşımında; kişisel risk üstlenme, kendini adama, savunduğu hedeflere varmak için yüksek bedellere katlanma, güven uyandırma gibi kişilik özellikleri, lider davranışlarının karizma yüklenmesini kolaylaştırmaktadır (Çelik, 2011, s.45).

Conger ve Kanungo'nun asıl önem verdiği konu ise karizmatik liderin davranışlarıdır. Bu davranışlar aşağıdaki gibi açıklanabilir (Coger ve Kanungo, 1998 s.94).

- **Vizyon Belirleme:** Örgüt ya da kurumdaki bireyler tarafından, içinde bulunulan durumdan kayda değer şekilde farklılaşan, geniş ve genel amaçları içeren vizyonun mutlak şekilde benimsenmesi gerekmektedir. Bu vizyonun gerçekleşmesi için mevcut duruma karşı gelinmesi, örgüt için ideal hedeflerin belirlenmesi, karmaşık olmak yerine basit olunması, kişisel beklentilere yönelinilmesi ve belli derecede risk içerilmesi gereklidir.
- **Geleneksel Olmayan Yöntemler Kullanma:** Geleneksel yöntemlerin aksine daha önce yapılmamış olmamış ya da alışılmışın dışında farklı yöntemlerin kullanılmasıdır. Başka bir deyişle, liderin vizyona ulaşmak için kullanacağı yöntemlerin, örgüt ya da grup üyelerinin gözünde olağanüstü görünmesini sağlayacak şekilde geleneksel yöntemlerden farklı olması gerekir.
- **Kişisel Güç Kullanma ve İnandırma:** Karizmayı daha etkin hale getirmek için, örgütlerde katılımcı ya da otoriter davranan liderlerin aksine kişisel güç ya da inandırma çekiciliğini kullanan liderlerde karizmanın artışı daha olasıdır.

- **Kişisel Özdeşleşme Duygusu:** Bu duygu, örgüt bireylerinin hoşuna gitme ve onlar tarafından hayranlık duyulma isteğinden kaynaklanmaktadır. Karizmatik liderin; etkileyici stratejik görüşleri, güçlü inandırma kabiliyetleri, özgüvenlerinin yüksek olması ve gelenek dışı davranışları etki alanını daha da artırmaktadır.
- **Benimseme:** Bu özellikte karizmatik liderin davranışlarının ve değerlerinin artması astlar açısından liderin içselleştirilmesini sağlamakta ve liderin gücünü artırmaktadır.

### 2.6.7. Bass'ın Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Bass'ın karizmatik liderlik yaklaşımı, House'nın kuramına bazı ilaveler yaparak, bilhassa da işletme liderlerini içerecek şekilde genişletmiştir. Bu yaklaşımda karizmatik lider; kendilerine yönelik bakış açısında, heyecanlı reaksiyonlar yaratarak, örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını motive etmeyi artırır. Ayrıca ortaya çıkan heyecan sayesinde hareket ve devinim sürekli hale getirilir (Bass, 1990, s.25).

Karizmatik lider, örgüt üyelerine sürekli görünür ve onlarla normalden daha fazla irtibata geçerek üyelerle özdeşleşir. Lider, bunun sonucunda örgüt üyelerinde iş ve eylem heyecanını sıcak tutarak sürekli katalizör görevi yapmaktadır. Liderin başarılı olmasını sağlayan en önemli etken, örgüt üyelerinin yapmak istediklerini ve hayallerini liderle paylaşmasıdır (Çelik ve Sünbül, 2008, s.20).

### 2.6.8. Shamir'in Benlik Kavramı Yaklaşımı

Shamir benlik teorisini House'nın yaklaşımı temel alınarak oluşturulmuş ve kendinden önceki diğer teorilere de eleştirel şekilde yaklaşmıştır. Benlik kuramında, House'nın karizmatik lider yaklaşımında yer almayan motivasyon ve güdüleme konuları da yer almıştır. Shamir benlik kavramını açıklarken özellikle motivasyon konularına ağırlık vermiştir (Temel, 2016, s.95).

İnsanların davranışı bütün hayatını etkilese de eylemler, amaç ve davranışa yönelik olmaktadır. Davranışlar geniş kapsamlı olmakla beraber duyguları, değerleri ve ego kavramını da içermektedir. İnsanlar, doğası gereği öz benliklerini ve öz değerlerini korumayı sürdürmek için motive olmaktadır. İnsan davranışları, temel olarak benlik kavramlarını korumayı esas alır. Ayrıca davranışlar ve benlik arasındaki tutarlılığı sürdürebilmek motiveyi artırır. Bireyin sahip olduğu benlik kavramı, kişinin sahip olduğu değer yargıları ve sosyal kimliklerinin toplamıdır. Bahsi geçen bütün sosyal

kimlikler belli bir hiyerarşi içerisinde dağıtılmış olup, belli bir kimliğin gün yüzüne çıkmasına, bireyin bu kimlikle özdeşleşmesine, başarı ve fırsatların peşinden koşması sağlar (Kılınç, 1997, s.393).

Karizmatik lider; özel durumlara değer veren, bireylere kendi deneyimlerini yorumlamasına yardımcı olacak vizyon sağlayan, şeffaf ve birçok fikre açık olan kişidir. Shamir sosyal etkileme süreçlerini tanımlamak için; kişisel ve sosyal özdeşleşme, içselleştirme ve öz fayda kavramlarını kullanmıştır (Aslan, 2009, s.256).

- **Kişisel Özdeşleşme:** Kişisel özdeşleşmede lider, grup üyelerinin kimileri ile ayrı ayrı kimileri ile grup halinde diyaloga geçerken bazıları ile hiç diyaloga girmez. Genel olarak lider; etkileşime geçerken öz saygınlığı düşük, öz benliği zayıf ve otorite figürlerine bağımlı olma ihtiyacı yüksek olan kişilerle işbirliği kurar. Liderler çalışanlarla özdeşleşme yaptığında; liderin sahip olduğu vizyon, strateji ve tutumdan daha fazla sadık kaldıkları görülmektedir. Bunun dezavantajı ise lider ayrıldığı zaman özdeşleşme yapılan kişi lider arayışına girerek büyük sorunlar yaşamaktadır.
- **Sosyal Özdeşleşme:** Shamir, karizmatik liderlikte kişisel özdeşleşmeden söz etse de sosyal özdeşleşmenin de örgüt için elzem olduğunu ifade etmiştir. Sosyal özdeşleşmede; karizmatik liderliğin kişiliği ve grup ya da topluluk anlamında özdeşleşme önem taşımaktadır. Grup ya da örgütlerde, kişilerin kendilerini buralara ait hissetmesi ve aidiyet duyguları ile bağlanması başarının kendiliğinden artmasını sağlamıştır. Karizmatik lider, birey ile grup arasındaki ilişkileri muazzam seviyede tutarak sosyal özdeşleme duygusunu artırır. Sosyal özdeşleşme arttıkça, bireysel eylemlerden çok toplumsal yönelim artacaktır. Böylece bireylerin; kendi amaç ve hedeflerinden ziyade grup için elinden geldiğince çalışma ve gerekirse grup adına fedakarlık etme yönündeki istekliliği artacaktır.
- **İçselleştirme:** Shamir'e göre karizmatik liderin grup ya da örgütte en önemli görevlerinden biri de personelin çalıştığı örgüte ve yaptığı işe karşı içselleştirmesidir. Bireylerin kendilerini örgütlere daha iyi özdeşleştirebilmesi için işletmenin vizyonunun açık bir şekilde ortaya konması gerekmektedir. Açık ve şeffaf vizyon daha kolay benimseneceğinden; bireylerin, daha çok içselleşmesine, aidiyet duygularının artmasına ve başarılı olmalarına olanak sağlar.

- **Öz Fayda:** Öz fayda; kişilerin güç, görev ve hedeflerini gerçekleştirmek için kişinin yetenek ve yeterliliğin bileşkesi olarak tanımlanabilir. Öz faydası yüksek olan bireyler, amaçlarına ulaşmak için, öz faydası yetersiz olanlara göre daha fazla çalışırlar ve hiç yılmazlar. Bireysel olarak öz faydası fazla olan bireylerin bir araya gelmesi zor olan birçok işin üstesinden gelinmesine yardımcı olacaktır.

### 2.6.9. Karizmaya Sosyal Sirayet Yaklaşımı

Karizmaya sosyal sirayet yakılışımı, 1990 yılında Meindl tarafından ortaya atılmış ve örgüt bireyelerine yönelik olarak yapılmıştır. Buradaki yaklaşımda, karizmatik liderin bireyeler üzerine etkisinden ziyade, grup üyelerinin kendi aralarındaki sosyal etkileşim süreci önem arz etmektedir (Kılınç, 2002, s.84).

Sosyal sirayet yaklaşımı ya da başka bir ifadeyle bulaşma, olay ve eylemlerin örgütte çalışanlar arasında doğal olarak ortaya çıkması ve yaygınlaşmasıdır. Böyle bir durumun çıkmasının nedeninin, kaygı ve engellemelere karşın, gizli olarak ortaya çıktığına inanılır. Örgüt üyeleri, davranışsal tepkilere karşı engelleri aşarak tepkiyi verenlere karşı aynı kuvvette etki gösterirler. Bu konuyu bir örnek ile açıklamak gerekirse; yoldan geçen herhangi birine yüksek sesle hırsız, haydut ya da başka bir ithamla saldırı yapıldığı zaman, onu hiç tanımayanlar bile davranışlarındaki bastırılmış öğeleri ortaya çıkararak kişiyi linç etmek isteyecektir. Bu gibi davranışlarda genelde karşılıklı cesaretlendirme ortaya çıkar (Akçakaya, 2010, s.266).

Sosyal sirayet yaklaşımını diğer karizma kuramlarından ayıran en önemli özelliğin karizmatik liderin kim olduğunun bir anlamının olmamasıdır. Burada önemli olan ortada belli bir davanın olması ve bu davayı üstlenebilecek bir liderin olması gerekmektedir. Dolayısıyla lider, eğer gündemde kalamıyor ve kişilerin ilgisini çekemiyorsa ortaya çıkan yeni ve cazip olan lidere çok hızlı bir şekilde bağlanılabilir. Bu sosyal sirayet süreci önemli bir olay dizisini kapsamaktadır. Bu süreç; özgüveni düşük ve örgüt ile muntazam bir ilişkisi bulunmayan birkaç marjinal kişi tarafından başlatılarak olağan liderin diskalifiye edilmesi sonucu güçlü bir davranış gösteren liderin ortaya çıkmasıyla başlar. Sonuç olarak Mendl tarafından geliştirilen bu sistemde; grup üyeleri, liderin alışılmışın dışındaki davranışlarını taklit ederler ve davaya sadakati artıracak davranışlarda bulunurlar (Aykanat, 2010, s.64).

## BÖLÜM III

### İŞ TATMİNİ

Bu bölümde öncelikle iş tatmini tanımı ve tarihçesi konuları açıklanmıştır. Sonrasında iş tatmini etkileyen faktörler konularına değinilmiştir. Son olarak iş tatminsizliğinin olumsuz sonuçları konuları ele alınmıştır.

#### 3.1. İş Tatmini Tanımı ve Tarihçesi

İş tatmini; klasik örgüt tutumlarında, işveren tarafından tamamıyla yok sayılır ya da çok basit bir şekilde ele alınır. Günümüzde iş tatmini, modern örgüt yapılarında adeta bir ürün üretmek gibi başlı başına bir amaç haline gelmiştir. Örgütlerde çalışanların yeteneklerine uygun şekilde işe alınıp, eğitim seviyelerini yükseltecek planlar hazırlanmaktadır. Böylece iş ile çalışan arasında en yüksek derecede maddi ve manevi tatmin sağlanarak, çalışanın başarısının ve örgüte olan katkısının artırılması amaçlanmaktadır (Kargün, 2011, s.81).

İş tatmini, bireyin işine yönelik tepki ya da duygularının toplamıdır. Başka bir tanımda ise, iş tatmini; çalışanın işine karşı sergilediği genel tutumlardır. Fakat çalışanın bu tutumu olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. O halde iş tatmini kişinin iş deneyimlerinde ortaya çıkan ruh hali olarak düşünülürken, çalışanın işine karşı aldığı olumsuz tepkiler ise iş doyumsuzluğu olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 1999, s.231).

İş tatmini, insan kaynakları yönetiminde ve örgütsel davranış alanında önemli bir kavramı oluşturmaktadır. Bundan dolayı, bireyin iş davranışlarının iş tatmini ile yakın ilişkisi bulunmaktadır. Locke iş tatminini, bireye olumlu ve zevk veren bir duygu olarak tanımlamaktadır. Bu tanıma göre iş tatmini, kişinin kendi algılayışına göre bir takım faktör ve etkenlerin birey tarafından mukayese edilmesinin sonucudur (Koç, 2012, s.33).

İş tatminini değerlendirilirken üç boyuta dikkat edilir. Bunlardan birincisi, çalışanın işe karşı olan duygusal tutumudur. Bundan dolayı doğrudan değerlendirilemez. Ancak bireyin çalışma ortamına yansıyan davranışlarından belli olur. İkinci olarak iş ile ilgili sonuçlarının resim edilmesidir. Başka bir ifadeyle bireyin değer verdiği şeylerle ilgili olarak olumlu ya da olumsuz biçimde karşılaştıklarının sonuca bağlanmasıdır. Örneğin bir grupta bir kişi diğerlerinden daha fazla çalışıyor ve gayret sarf



ediyor ve bu çalışmanın karşılığını az alıyor ve daha az ödüllendirildiğini düşünüyorsa bu kişi grup üyelerine ve işverene karşı olumsuz tutumlar takınacaktır. Eğer bunun aksi durum olursa grup üyelerine ve işverene karşı olumlu tavırlar takınacaktır. Son ve üçüncü olarak ise, iş tatmini işgörenlerin birbirlerine karşı tutumlarından oluşmaktadır. Yani çalışanlar ve yöneticiler bir bakıma etkileşim içindedir (Özkalp ve Kırel, 2010, s.114).

İş tatmininin çalışan bireyde istek uyandırması çok önemlidir. İş tatminini artırabilmek için gerekli olan şeyler şu şekilde sayılabilir (Başaran, 1998, s.199):

- **İşin işgörene çekici gelmesi:** Çalışanın işe duyduğu ilgi çok önemlidir. İşin çekiciliği, çalışanın gereksinimlerini ne boyutta karşıladığıyla doğru orantılıdır. Bu tatmin duyguları; ekonomik yararlar, psikolojik ve sosyal güdülerini doyurmakla ilgili olabilir. İşten doyum, gelecekte daha çok çalışanın içinde bulunduğu zamanla ilgilidir. İş tatmininde işin çekiciliği önemli bir doyum noktası olarak düşünülebilir.
- **İşgörenin işle özdeşleşmesi:** Çalışan ile iş arasında güçlü bir bağ olduğundan bu ikilinin, hiç kopmayacak şekilde birbirlerine bağlı olduğu ifade edilir. Diğer bir ifadeyle, işle özdeşleşme çalışan işten tatmin sağlamasa bile, işle çalışanın birbirlerinden ayrılmayacak derecede birleşmesidir. Özdeşleşme, pozitif veya negatif bir duygusal bağlanma ya da işten duyulan hazzın olumlu duygusal bir durumu olarak görülebilir.
- **Moral:** Moral çok önemli bir kavram olmakla birlikte, tıpkı sağlık kavramı gibi, çalışanın örgüt içerisindeki tüm olumlu duygularının genel toplamıdır. İşte doyum, işverene manen olumlu etkide bulunan faktörlerdendir.

İş tatmini denince akla ilk olarak; çalışanın, işten almış olduğu maddi çıkar ve çalışanın beraberce çalışmaktan zevk alarak ürünleri meydana getirmesinden sonra aldığı mutluluk gelmektedir. İş tatmininin, çalışanların memnuniyetiyle ya da memnuniyetsizliğiyle yakın bir ilişkisi vardır. İş tatminine etki eden unsurları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Şimşek vd., 2001, s.136):

- İş tatmini, çalışanın işten elde ettiği çıkarlar ile ilişkilidir.
- İş tatmini, iş güvenliliği ile sıkı ilişkilidir.
- İş tatmini, işin uygun olması ve zevk verme yeteneği ile ilgilidir.
- İş tatminindeki gurur, ortaya çıkartılan ürünle ilgilidir.
- İş tatmini, umut vaat eden mesleki projelerle ilişkilidir.

- İş tatmini, iş yerindeki çalışanlar arasındaki olumlu insani ilişkilerle ilgilidir.
- İş tatmini, çalışanın iş akışının hızı ve denetleyen işgörenin etkisi ile ilişkilidir.
- İş tatmininin, örgüt ve işletmenin genel durumu ile ilişkisi vardır.
- İş tatmini, örgüt lideri ya da işletme liderinin tutumu ile ilgilidir.
- İş tatmini, son olarak sendikal faaliyetler ile ilişkilendirilebilir.

Bu ilişkilerin, olumlu yönde artması tatminin üst seviyelere çıkmasını sağlarken olumsuz yönde değişmesi ise tatmin seviyesinin azalmasına neden olur. İş tatminine boyutsal olarak bakıldığında, bir iş vazifesine duyulan duygusal bir cevap olduğu karşımıza çıkar. İş tatmininde kazançların ya da beklentilerin ne kadar karşılandığının belirlenmesi önemlidir. Ayrıca iş tatminin birbiriyle ilişkili çeşitli durumları temsil etme görevi vardır. Bunlar bir bakıma işin kendisi, terfi olanakları, ücret, yönetim tarzları ve çalışma arkadaşlarıdır (Şimşek vd., 2001, s.136).

İş tatmini konusunun tarihçesine baktığımızda; I. Dünya Savaşıyla birlikte Amerikalı ve Avrupalı bilim adamları, insanların iş yerleriyle sorunları olduğunu fark etmiş ve savaş sonrasında düşen verim seviyesini artırmak ve çalışanların değişim hızını azaltmak için araştırmalarda bulunmuşlardır. Bu araştırmalarda genel olarak verimi artıran faktörler ve çalışan – işveren uyumu sağlama yolları ile ilgili incelemelerde bulunulmuş ve fiziksel faktörlerin özellikle ısı, ışık, ses, nem, sıcaklık ve dinlenme gibi etkenlerin, çalışanların tatmini üzerine incelemeler yapılmıştır (Tannenbaum, 2013, s.16).

İş tatmini, II. Dünya Savaşından sonra daha fazla gündeme gelmeye başlamıştır. O devirdeki işletmeler, fiziksel açıdan yetersiz olmakla beraber çalışanların tatmin olmasını sağlayan ortamlarıda göz ardı etmişlerdir. Bunun yanında o devirde işlerin rutin olmasından ve yükselme imkânı sağlayan işler olmamasından dolayı verimlilik göz ardı edilmiştir. Böylece bu sorunlara çözüm bulabilmek için, özellikle II. Dünya savaşından sonra, çalışanların kısa sürede işten ayrılmasının ve bunun sonucunun meydana getirdiği bu kavram maddi yüklerden kurtulmak için iş tatmini kavramı önemsenmeye başlanmış ve araştırılmıştır (Turgut, 2012, s.29).

Literatüre baktığımızda iş tatmini ile ilgili ilk araştırmalar, 1930'lı yıllarda Elton Mayo'nun Hawthorne çalışmalarıyla başlamıştır. Ancak bu çalışmalar, iş tatmini konusunda başlı başına kuram niteliği taşımaz. 1943'lere gelindiğinde Maslow ve sonraki yıllarda Alderfer iş tatmininde, bireylerin ihtiyaçlarının doyurulması ile ilgili

araştırmalar yapmıştır. Maslow'a göre çalışanlarda tam iş tatmini gerçekleşmemektedir. Çalışanın gereksinim yapısının doyurulmayan bölümü onu üst düzeyle tırmanmaya itecektir. Bundan dolayı işletmelerde memnun olmayan bireylere, üretim arttıķa mevcut durumun dzeleceēi duygusu verilerek güven ortamı yaratılmalıdır (Ergeç, 1982, s.312).

### **3.2. İş Tatmini Etkileyen Faktörler**

İş tatminini etkileyen en önemli unsurların başında ücret gelmektedir. İster gelişmemiş ülkeler isterse gelişmekte olan ülkeler olsun, bireylerin iş tatmini için ücret hemen hemen her zaman mutlulukla ilişkilidir. İş tatminini etkileyen faktörlere baktıēımızda; işin kendisi, ücret, terfi, iş arkadaşları, çalışma ortamı, fiziksel koşullar gibi deēiřkenleri görebiliriz (Akıncı, 2002, s.1).

Örgüt ya da işletmede görev alan çalışanların, örgütte saēladıkları fayda sonucunda eēit muamele gördüklerini hissettikleri an, iş tatminleri kolaylaşır. Fakat bazen işte tatmin olmuş bireyin, işte tatmin olmamış bireye göre daha az verimli olduēunda görülmektedir. Bazı alışanlar ise işletmede çok fazla enerji harcamadıklarında mutlu olabilir. Sebebi ne olursa olsun çalışanların iş tatmini saēlanmadıēı sürece örgüt verimliliēi düşecektir. Bu yüzden çalışanların sorunları gzlp, iş tatmini hat safhaya çıkarılmalıdır (şimşek vd., 2001, s.136).

İş tatminini etkileyen faktörleri; bireysel ve örgütsel faktörler olarak inceleyebiliriz. Unutulmamalıdır ki iş tatminleri kişiden kişiye deēiřken özellikler gösterebilir (Sevimli ve İşcan, 2005, s.55).

#### **3.2.1. Bireysel Faktörler**

##### **3.2.1.1. Yaş**

Örgütlerde ya da işletmelerde yaşı büyük çalışanların iş tatmininin, yaşı küçük olan çalışanlara göre yüksek olduēu görülmüştür. Genç alışanların genel olarak içsel motivasyona önem vermeleri nedeniyle işe alışma sürelerinin daha uzun ve sık iş deēiřtirme eēilimlerinin daha fazla olduēu görülmüştür. Yaşı büyük çalışanlarda ise iş tatmininin, dışsal motivasyona önem verilmesinden ve ücret artışları ile iş olanaklarının saēladıēı faydalardan dolayı arttıēı gözlenmiştir. Dolayısıyla, alışanların yaş artışı ile birlikte iş tatmininde paralellik gsterdiēi tespit edilmiştir (Mottaz, 1987, s.389).

### 3.2.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet, iş tatminini etkileyen önemli faktörlerden biri olarak ön plana çıkmaktadır. Yapılan araştırmalara göre kadınların iş tatmininin erkeklerden daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bunun sebebi ise, kadınların erkeklere göre vasıfsız olmaları ya da vasıfsız işlerde daha fazla çalıştırılması olarak dile getirilmiştir. Bununla birlikte kadınların işletmelerden almış olduğu ücretlerin erkeklere oranla düşük olmasının da kadınlarda iş tatminini azalttığı gözlenmiştir. (Keleş, 2006, s.247).

### 3.2.1.3. Eğitim

İş tatminini etkileyen önemli faktörlerden bir tanesi de eğitim düzeyidir. Eğitim düzeyi yüksek olan işgörenin düşük olana göre iş tatmin seviyesinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Başka bir ifade ile, eğitim seviyesindeki artış ile iş tatmini arasında paralel bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Eğitim seviyesi düşük olan bir çalışanın üst bir göreve getirilmesinde uyum sorunu yaşanacağından iş tatmininde düşüşler olmaktadır. Lakin bazı durumlarda da eğitim seviyesi yüksek olan kişilerin üst seviyelere getirildiğinde endişe ve strese sebep olarak, motivasyon bozukluğu oluşacağından verimlerinde azalmalar olabilir (Aşık, 2010, s.151).

### 3.2.1.4. Medeni Durum

Çalışanın evli ya da bekar olması arasında pek fazla bir fark bulunmamasına rağmen bazı araştırmalarda evli çalışanların bekar çalışanlara göre iş tatmin seviyesinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Lakin bu durumun pek kalıcı olmadığı gözlenmiştir. İşteki doyum seviyesinin bireyin özel hayatındaki doyum seviyesini artırdığı tespit edilirken, bireyin örgütteki seviyesi üst seviyelere çıktıkça iş tatmini ile özel hayat arasındaki doyum farklılığı artmıştır. Özellikle de evli olan kadınların ev işlerinden ve çocuk yetiştiriciliği gibi konulardan sorumlu olması, iş tatmini seviyesini azaltmaktadır (Iris ve Barret, 1972, s.302).

### 3.2.1.5. Kişilik

İş tatmini etkileyen faktörlerden bir diğeri de kişiliktir. Örgüt üyelerinin ve çalışanlarının iş beklentileri, bireylerin kendi kişiliği ile doğru orantılıdır. Kişilik, işgörenin işinin değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkar. İnanç ve tutumlar, çalışanın kişiliğinin oluşmasında önemli etkiye sahiptir (Toker, 2007, s.92).

Judge, Bano ve Locke; kişilik ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ölçmek için araştırmalarda bulunmuştur. Araştırmalarda genel olarak 30 yıllık çocukluk ve yetişkinlik dönemi incelenmiştir. Deneklerin çocukluk dönemi değerlendirmesi iki kez yapılmış olup yaş kriteri olarak 13-16 yaş arası dikkate alınmıştır. Yetişkinlik yaş aralığı kriterinde ise 30-38 yaşlarındaki katılımcılar değerlendirmeye alınmıştır. Buna ilaveten katılımcılar 41-50 yaşlarındayken de ölçülmüştür. Buna ilişkin çalışmada, hem çocukluk hem de yetişkinlik dönemindeki kişilik değerlendirmesi yapılan 192 kişi dikkate alınmıştır. Ayrıca bu katılımcılardan 107 tanesine iş tatmini ile ilgili sorularda yöneltilmiş ve bunun sonucunda kişilik ile iş tatmini arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir (Özdemir, 2007, s.119).

### 3.2.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, işletme ve örgüt üyelerinden bağımsız olarak meydana gelen çevresel koşulların sebep olduğu ve bunun sonucunda kontrol edilmesinin ya da engellenmesinin zor olduğu faktörleri ifade eder. Bu faktörler engellenmediğinde, örgüt ya da işletmelerde çalışan bireylerin düşük seviyede iş bağlılığına ve iş tatminsizliğine sebep olur. İşletmeler ortaya çıkan tatminsizliği en az seviyeye indirmek için işgörelere daha fazla değer verir ve çalışma ortamlarını daha iyi hale getirir. Bu sayede işe bağlılığın ve iş tatminin optimum seviyeye çıkması sağlanır (Öztürkci, 2015, s.143).

#### 3.2.2.1. İşin Kendisi

İşin çalışan için taşıdığı anlam, öğrenme fırsatı ve sorumlukları iş tatmini açısından büyük önem arz etmektedir. Örgütlerde kişilerin çalışırken işinden elde ettiği geri bildirim ve serbestiyet işle ilgili iki önemli motivasyon dengesi oluşturmaktadır. İşletmede çalışan bir kişinin yaptığı işin doğru olması karşılığında işiteceği olumlu sözler, onun için mükemmel bir motivasyon olabilir. Birey çalıştığı işte kendi keline karar verebilme ve inisiyatif kullanma haklarına sahip ise çalışanın tatmini olumlu yönde gelişir. Bireyin çalıştığı işin kedisine çekici gelmesi, işin kendini olumlu hissettirmesi, işi tekrar ederken sıkıcı bir yapıda olmaması ve bireyin işte başarısı artıkça statü sağlaması da çalışanın tatmin duygusunu artırır (Özkalp ve Kırel, 2010, s.115).

İş tatmini açısından işin kendisi çok önemlidir. Reitz, işin kendisi konusunda beş farklı iş özelliğini baz almaktadır (Reitz, 1987, s.216):

- **Otonomi:** Örgütlerde işi yapan kişi tarafından iş hakkında karar verme

özgürlüğü anlamına gelir.

- **Görev Kimliği:** İşgörenin işine başlaması ve yaptığı işin hakkını vererek bitirmesi sonucunda işin yapılıp yapılmadığının ölçülmesi anlamına gelir.
- **Görevin Önemi:** Çalışanın işe verdiği önemi arz etmekle beraber iş arkadaşları ve müşteriler tarafından ne kadar önemli olduğunu ifade etmektedir.
- **Beceri Çeşitliliği:** Çalışanın, işin kaç çeşit faaliyette olduğunu ve işin beceri gerektirdiğini bildiğini gösteren özellikleri ifade etmektedir.
- **Görev Geri Bildirimi:** Örgütlerde çalışanların işteki zayıf ya da pozitif yanları konusunda geri bildirim ne kadar açık, net ve şeffaf olduğunu ifade etmektedir.

### 3.2.2.2. Ücret

Örgütte çalışan personelin iş karşılığında elde ettiği maddi ödülü ifade etmektedir. Çalışanların elde ettiği ücret iş tatmininde, çok boyutlu farklılıklar taşımaktadır. Ücret çalışanların temel gereksinimlerini karşılama yanında üst düzey gereksinimlerini de karşılar. İşletmede çalışanların iyi bir ücret aldıklarında memnuniyet seviyesinin arttığı; fakat düşük bir ücret aldıklarında tatminsizlik meydana geldiği görülmektedir. Ayrıca çalışan aldığı ücreti, kendisine karşı işverenin bakış açısı olarak görür. Çalışanın ücret yanında elde ettiği ek gelirlerde önemli iken, bunlar çalışan tarafından pratikte bir anlam taşımadığından göz ardı edilmektedir (Özkalp ve Kırıl, 2010, s.115).

Örgüt ya da işletmede çalışanın emeği karşılığında yapılan ödeme, işin tatmin oluşturmaya kadar önemlidir. Çalışanın işe karşı tutumunun olumlu olabilmesi için bireyin becerilerine ve toplumun ekonomik yapısına göre alınan ücretin adil olması önem arz etmektedir. Ödenen ücret, bir nevi işteki başarının karşılığı olarak düşünülmektedir. Ödemenin az olarak gerçekleşmesi işten tatmin duygusunu azalttığı gibi eşitlik duygusunu da azaltmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010, s.199).

Örgütsel faktörlerden olan ödeme, Adam Smith'in düşüncesine göre iktisadi insan olarak ifade edilmiştir. Buna göre insan tamamıyla zekâ ürünüdür yani akılcıdır. Para ise çalışanın durumunu maksimum seviyeye çıkartma arzusunu sağlar. Bilimsel araştırmalarda iktisadi insan parça başı usulü yani üretim olarak düşünülmüştür. Buna ilaveten iktisadi insan elbette ki basitleştirilmiş bir kavramdır. Çünkü bu tanıma göre bütün insanların aynı oldukları, para konusu dışındaki konularda ilgisiz oldukları, sadece kar ve zararlarını düşündükleri ifade edilmektedir (Çakar ve Yıldız, 2009,

s.68).

Her ne kadar iktisadi insan kavramı, çalışanların paraya karşı nasıl ve neden tepki gösterdiklerini idrak etmemize yardımcı olmuyorsa da para bizim toplumumuzda önemli bir motivasyon aracı olarak görülmektedir. Özellikle de ekonomik krizlere maruz kalan ya da alım gücü düşmüş toplumlardaki bireylerin para biriktirmek eğiliminde olduğu görülmüştür. İnsanların yaşamlarını sürdürebilmeleri ve diğer ihtiyaçları için paraya ihtiyacı vardır. İnsanların değer verdikleri metaları almak için çok önemli olan para ekonomik olduğu kadar psikolojik bir araçtır (Türk, 2007, s.67).

Çalışanın aldığı ücretin ödenmediği durumlarda kişinin iş tatmini olumsuz yönde etkilenmektedir. Ayrıca Hulin, bir araştırmasında çalışana verilen ücretin yanı sıra çalışanın diğer sosyal imkânlarının da sağlanmasının iş tatminini artırttığını ortaya koymuştur. Başka bir ifadeyle, çalışana sağlanan sağlık yardımları, lojman, ücretsiz kurslar, kreş ve yuva yardımına benzer sosyal imkanların sağlanması genel olarak iş tatminini olumlu etkilemektedir. Sağlanan bu sosyal olanakların çalışanın sosyal hayatını kolaylaştırması ile çalışanda motive unsuru olur ve iş tatmin seviyesinde artış meydana getirir (Minibaş, 1990, s.7).

### 3.2.2.3. Terfi

Terfi bulunduğu dereceden daha üst dereceyi geçmeyi ifade eder. Görevde üst makama yükselme sonucunda çalışanın iş tatmininin artışı, bireyden bireye farklılık göstermektedir. Terfi bir çalışan için psikolojik bir anlam ifade ederken başka bir çalışan için para kazanmada artış, mevkide yükseliş ya da yarışmayı kazanma anlamına gelebilir. Örgüt ve işletmede çalışan her bir kişinin terfiye bakış açısı farklı olduğu için oluşan iş tatmini de değişkenlik gösterir. Terfisi gerçekleşen bir personelin, gerek geliri gerekse toplum içerisindeki statüsü artacaktır. Hangi derecede olursa olsun başarılı çalışanın yükselme olasılığının bulunması örgütte yaptığı iş tatminini artıracaktır (Başaran, 1998, s.199).

Terfi olma olasılığının bir işte olması ve hızlı bir şekilde gerçekleşmesi elbette ki bireyde iş tatmininin artmasında önemli faktördür. Terfide dikkat edilmesi gereken en önemli konu; personeller arasında eşitlik sağlandığının ve liyakata önem verildiğinin, çalışana hissettirilmesidir. Örgütlerde ve işletmelerde kıdem sırasına göre yapılan terfinin geçerli olduğu bir sistemde çalışanlar olumlu bir şekilde etkilenir; fakat sergilediği performans sonucu terfi alan bir çalışanın tatmin düzeyi elbette kıdeme göre terfi alandan çok yüksektir. Bu tıpkı %10 maaş zammı alan bir kişinin %20 maaş zammı

alana göre daha az iş tatmini duymasına benzer. Bundan dolayı üst düzey yöneticilerin aldığı terfiler alt düzeydeki yöneticilere göre daha çok anlam taşımakta ve daha fazla iş tatmini sağlamaktadır (Özkalp ve Kırel, 2010, s.115).

#### **3.2.2.4. Çalışma Arkadaşları**

İş tatminine etki eden en önemli faktörlerden bir diğeri ise; çalışma arkadaşları arasındaki uyumdur. Grup üyeleri arasındaki ilişkilerin olumlu ve aynı değer yargılarına sahip olması veyahut aynı hedefe doğru gitmeleri iş tatmininde inanılmaz derecede artış sağlayacaktır. Örgütte aynı tutum ve tavırları sergileyen iş arkadaşlarının olması, sürtüşmeleri azaltacak ve çalışanların işe, daha çok odaklanmasını sağlayacaktır. Bunların yanı sıra grup üyeleri tarafından kişinin kabul edilmesi de iş tatmininde artışa sebep olur (Başaran, 1991, s.203).

İşletme ve örgütlerde, grubun yapısı ve doğası gereği bireye uyması iş tatminini artıracaktır. Çalışanların, gruba yeni katılan bireye arkadaş canlısı davranması, iş konularında bireyi desteklemesi ve karşılıklı yardımlaşma iş tatminini en üst seviyelere getirebilir. Birey işini sevmese bile, çalışma arkadaşlarının olumlu yaklaşımlarda olması sayesinde, iş tatmininde artış gösterir. Aksine işgörenler böyle bir çalışma grubundan yoksun iseler bu durumda iş ortamında kargaşa ve kaos olabilir ve iş tatmininde azalma görülür (Özkalp ve Kırel, 2010, s.115).

#### **3.2.2.5. Övülmek**

İnsanlar, yaşamları boyunca diğer insanların kendileri hakkında daima olumlu düşüncelerini ve değerlendirmelerini ister. Örgütlerde çalışanlar, sürekli başkaları tarafından tasvip, kabul, hürmet ve ilgi belirten reaksiyonlar görmek istemekte ve takdir sözlerini duymak çalışanların ruhlarını okşamaktadır. Personelin övülmek ihtiyacının karşılanması, çalışmada memnuniyet ve kendine güven duygusunu perçinleştirir. Bunun tam tersi durumunda ise uyumsuzluk, ümitsizlik hatta bazı durumlarda psikolojik vakalar dahi görülebilir (Türk, 2007, s.67).

### **3.3. İş Tatmini Ölçüm Teknikleri**

İş tatmini ölçüm teknikleri ile ilgili birçok model bulunmaktadır. Bu modeller birbirinden farklılık göstermekle birlikte, en iyi iş tatmini ölçüm modeli amaca göre değişiklik göstermektedir. İş tatmini ölçüm modellerinde Minnesota Ölçüm Tekniği, Porter İhtiyaç ve Tatmin Anketi, İş Tanımlama Endekslerinin Anket ve Mülakat



yönetimi ile uygulanması en yaygın olarak kullanılan modellerdendir (Seçkiner ve Toraman, 2017, s.365).

### 3.3.1. Minnesota Ölçüm Tekniği

Minnesota Ölçüm Tekniği ilk olarak 1967 yılında Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiş ve uygulanmıştır. Bu ölçek içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini olarak iki alt başlığa ayrılmıştır. Ölçekte sorulara verilen yanıtlarda çok memnunum, memnunum, kararsızım, memnun değilim ve hiç memnun değilim şeklinde 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Her bir yanıt en düşük 20, en yüksek 100 puan olarak değerlendirilmiştir. Bireylere sorulan soruların her biri farklı değerlendirilmektedir. Teknikte değerlendirme sonucu ne kadar yüksek olursa tatmin seviyesi o kadar yüksek, ne kadar düşük olursa tatmin seviyesi o kadar düşük olarak bulunur (Kök, 2006, s.295).

### 3.3.2. Porter İhtiyac ve Tatmin Anketi

Porter tarafından Maslow'un ihtiyaç kuramından faydalanarak geliştirilen iş tatmini modelidir. İşletmede çalışan örgüt üyelerinin; işe bağlılıklarını, iş tatminlilerini ya da işe karşı oluşan tatminsizliklerini ölçmeye çalışır. Bu ölçek esas olarak sadece tatmini ölçülmemekte birlikte, işveren ve iş gören için de kullanılmaktadır (Tümgan, 2007, s.35).

### 3.3.3. İş Tanımlama Endeksi

İş tanımlama endeksi 1969 yılında Hulin, Kendal ve Smith tarafından ortaya konmuş ve incelenmiştir. Bu endekste 5 tatmin düzeyi baz alınmıştır.

Bu tatmin düzeyleri (Tarlan ve Tütüncü, 2001, s.142).

- İşin kendisi, çalışanın kabiliyet ve olanaklarını geliştirmesi,
- Ücret ve ödemeler, çalışanın harcadığı mesai sonrası elde ettikleri ürünlerin karşılığı,
- Terfi-kıdem, çalışanların başarısı ya da gayreti sonucu elde ettiği durumlar,
- Yönetim-yönetici-idareci, işverenin çalışanı hakkında bilgilenmesi,
- Çalışma arkadaşları işletmede karşılıklı fayda ve mutlu ilişkiler sağlamak olarak adlandırmıştır.

### 3.3.4. Anket ve Mülakat Yöntemi

Anket ve mülakat yönetimi diğer iş tatmini metotlarına göre pahalı ve zaman

alan yöntemdir. Bu yöntemde anket ya da mülakat yapanın yetkin olması, anketi yapan kişinin anket sorularını sorarken anket yapılan kişiyi yanlış yönlendirmemesi ve verilen cevapların doğru şekilde kaydedilmesi önemlidir. Ayrıca mülakat yapılan kişiler ile sorulan sorular genişleyebilir ve bu durumda geniş kitleye ulaşım sağladığından güzel sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Yakut, 2015, s.23).

İşletmelerde anket ve mülakatlar, işveren tarafından desteklenir, anket doğru yapılır, araştırma işveren ve çalışanın ihtiyaçları doğrultusunda yapılır ve ortaya çıkan bulgular işletme tarafından uygulamaya istekli olunursa, araştırma yapmanın muazzam yararları ortaya çıkacaktır. İşletmede hangi konularda tatmin, hangi konularda tatminsizlik olduğu ortaya koyulur. Bu yöntemle, anketin hazırlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi, çalışan ile işveren arasındaki karşılıklı tatmin konusunda bilgi verir ve çıkan sonuçların olumsuz olması durumunda, çözüm odaklı çalışmaları artırır (Tor ve Esengün 2011, s.53).

### **3.4. İş Tatminsizliğinin Olumsuz Sonuçları**

#### **3.4.1. Devamsızlık ve İşe Geç Gelme**

İş tatmini ile devamsızlık arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütte çalışan grup üyelerinin işten tatmin olması durumunda; personelin işte devamsızlık yapmayarak işe sürekli geldikleri, lakin işten tatmin olmadıkları zamanda ise devamsızlık yaptıkları tespit edilmiştir. Diğer bir konu ise devamsızlık konusunda esnek davranan işletmelerde personelin daha fazla devamsızlık yaptığı ayrıca devamsızlık yapmayan personeli cesaretlendiği tespit edilmiştir. Devamsızlık konusunda katı davranan işletmelerde ise devamsızlık minimum seviyeye inmektedir. İşletmelerde devamsızlığı azaltabilmek için, çalışanların beklentilerini karşılayacağı ortamların oluşturulması gerekir (Demir, 2011, s.453).

İşletmede, çalışanın tatminsizliğinin artmasının bir sonucu olarak, devamsızlığın büyük oranda arttığı görülebilmektedir. Tatmin olmayan personelin davranışlarında; izin kullanma ve rapor alma eğiliminin arttığı gözlenmiştir. Devamsızlık konusunda memurlar üzerinde yapılan bir araştırmada, işi önemli olarak niteleyen personelin devamsızlık yaparken, işi önemsiz gören personelin işe geç geldiği ayrıca devamsızlık yaptığı tespit edilmiştir (Nicholson vd., 1977, s.319).

### 3.4.2. İş Tatmini ve İşten Ayrılma

İş tatminsizliğinin yüksek olması, işten ayrılmaları artıran sebeplerden biridir. Tatmin olmadığımız bir işte çalışmak her ne kadar verimi azaltsa da, uzun süreli çalışmalardan sonra artık iş bırakma eylemi gerçekleşmemektedir. Ayrıca çalışanın yaşı ilerledikçe işten ayrılma konusu arka planlara itilmektedir (Çulha, 2008, s.17).

İşten ayrılma bireylere göre farklılık göstermektedir. Ekonomik getirisi az olan bir iş bırakılıp daha yüksek olan bir iş seçilebilir. Ya da ekonomik seviyenin yüksek, işsizliğin az olduğu durumlarda, iş değiştirme yoğun olarak artar. İşin az olduğu durumlarda ise, iş değiştirme oranı düşmektedir (Çekmecelioğlu, 2006, s.24).

İşini sevmeyen bir kişinin işten ayrılması kaçınılmaz bir durumdur. İşten ayrılmalar işletmeler açısından iş veriminin azalması, performans düşmesi ve çalışanlar arasında moral düşüklüğü gibi olumsuz sonuçlara sebep olabilir. Bazen de işten ayrılmalar işletmelere yeni personelin alınması, yeni personelin eğitilmesi gibi olumlu sonuçlar doğurabilir (Gül vd., 2000, s.1).

### 3.4.3. İş Tatmini ve Çatışma

Örgüt ve işletmelerde iş tatmini olmadıkça çalışanlar arası çatışma çok yoğun bir hal alır. Bütün canlılarda olduğu gibi insanlarda hayatlarını devam ettirebilmek için çatışmak zorundadır. İşletme ya da örgütlerde çalışan personel arasında; fikirler, eylemler ve çıkarlar çakıştığında, çatışma artar. Çatışmanın hat safhaya çıkması işletmeye zarar verebilir. Bundan dolayı işverenler çatışmaları engelleyecek şekilde bir iş şeması oluşturmak zorundadır (Üçüncü, 2016, s.30).

### 3.4.4. İş Tatmini ve Stres

İş tatmini negatif etkileyen etmenlerden biri de strestir. Stres, çalışanı hem bedenen hem de psikolojik olarak etkilemektedir. Çalışanın stresli olması; iş yerini, iş arkadaşlarını, işteki performansını ve verimini, iş huzurunu hatta işvereni dahi etkiler. Bunun sonucunda işletmede verim azalır ve çatışma ortamı oluşur (Türk, 2007, s.97).

İş tatminsizliği; insanda nefes almada sıkıntı, şiddetli baş ağrısı, yorgunluk, terleme, bulantı, hazımsızlık sorunu gibi hastalıklara sebep olmaktadır. Bu gibi hastalıkların ortaya çıkması, yaşamsal sorunlar ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Başka bir ifade ile iş tatminsizliğinin yaşamın uzunluğu üzerine etkisi vardır (Gürbüz ve Yüksel, 2011, s.174).

İşletmede çalışan kişilerin stresli olması iş tatminsizliğinin şiddetini artırarak; strese, işgücü devrine, iş kazalarına, devamsızlık sürelerine ve performans düşüklüğüne neden olması sonucunda işletmede muazzam mali kayıplara yol açar. Bundan dolayı yönetime düşen görev; stresi oluşturan etmenleri ortadan kaldırmak ya da asgariye indirmek, işgörenlerin stresle başa çıkmalarına yardımcı olacak eğitim ve egzersiz faaliyetlerini artırmaktır. Gerilim; çalışan kişilerde iş tatminsizliğinin artışından başka işgücü devri, iş kazaları, devamsızlıklarda artış ve performans düşüklüğü gibi işletme açısından büyük mali kayıplara neden olmaktadır. (Çelik, 2011, s.35).

### **3.4.5. İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı**

İş tatmini ve devir gücü arasındaki ilişki, iş tatmini ile devamsızlık arasındaki ilişkiden daha fazla önem arz etmektedir. İşgücü devrinin çok olmasının en önemli nedeni, iş tekliflerinin fazla olmasıdır. Çalışana istediği bir iş verilirse iş devri daha az olmaktadır. Aksi durumda yani istemediği bir iş verilirse iş devir hızı artmaktadır (Newstrom and Davis, 1993, s.200).

İş devir hızının artma eğilimi göstermesinin bir sebebi de istihdam olanaklarının çok olmasıdır. Eğer iş olanakları fazla olursa iş devir hızında artış görülmektedir. İş devir hızındaki en önemli nedenlerden bir tanesi de kendine yatırım yapmış çalışandır. Örneğin yüksek lisans ya da doktora yapmış olan bir personel, çalıştığı işletmede kendi gereksinimlerinin karşılanamayacağına inanabilir. Bu ve buna benzer durumlarda personel kendisine çok uygun alternatifler olduğunu düşünür ya da öyle zanneder (Tütüncü ve Demir, 2003, s.146).

## BÖLÜM IV

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde öncelikle örgütsel bağlılık kavramı konuları açıklanmıştır. Sonrasında örgütsel bağlılık teorileri konularına değinilmiştir. Son olarak örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler konuları ele alınmıştır.

#### 4.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık, insanların bir hedefe ulaşmalarını ve bu hedefle ilişkili davranış biçimlerini sağlayan bir güç olarak tanımlanabilir. Örgütsel bağlılık, işletmede çalışan bireylerdeki örgüt üyeliği ilişkisini koparma ya da koparmama ile ilgili psikolojik bir davranıştır. Örgütsel bağlılık aynı zamanda çalışanların kurumlarına bakış açısını ve kurumun yapısal özelliklerini benimsemesiyle ilişkili psikolojik bir bağlıdır (Eren, 2014, s.552).

Hangi örgüt tipi olursa olsun, işletmede çalışan personelin bağlılık duyması çok önemlidir. Lakin günümüzde örgütsel bağlılığın önemi büyük oranda yitirilmiş bulunmaktadır. Örgüt veya işletmelerde çalışan bireyler tarafından 1950’li yıllarda örgütsel bağlılık ile ilgili slogan olarak; işletmeye ne kadar sadık olursan, işletme de sana o kadar sadık olur ya da bu işletmede pazara kadar değil, mezara kadar, sözleri çok aktif olarak söylenmektedir. 1980’lere geldiğimizde ise, 5 yılını dolduran çalışanların neredeyse %50’sinin işletmeyi bıraktığı görülmüştür (Demirel, 2014, s.179).

Örgütsel bağlılık, işletmenin sürekli üretim ya da inovasyon sağlaması için günümüzde çok önem kazanmaktadır. Örgütsel bağlılığın literatürde farklı ve değişik açılardan birçok tanımı mevcuttur (Meyer vd., 2006, s.666)

Kapsamlı bir şekilde örgütsel bağlılık, Martin ve Bennett (1996) tarafından aşağıdaki gibi açıklanabilir (İnce ve Gül, 2005, s.3).

- Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütle bağlantılı olan gücünü ifade eder.
- Örgütsel bağlılık, işletmede çalışana göre anlamlılık düzeyini gösteren psikolojik bir durumdur.
- Örgütsel bağlılık, grup üyeleri ve örgüt arasındaki ilişkide zamanla meydana gelen, ileriye dönük yatırımlarla şekillenen somut bir yapıdır.

- Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüt üyesi olarak gayret harcamasından, işletme üyesi kalmak için yapmış olduğu mücadeleden, örgütün sahip olduğu hedef, değerler ya da diğer inançlarından oluşan bir bütündür.
- Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte karşı hissettiği psikolojik bir bağlantıya dayanmaktadır.
- Örgütte çalışan personelin ilgi, alaka ve bağlılıklarının örgüte yönelmesi de örgütsel bağlılıktır.

İşletmede çalışanların örgütsel bağlılığını artırabilmek için işverenler tarafından ödül verme yoluna gidilmiştir. Hayatını sürdürebilmek için verilen ekonomik ödül ve gelecek için edilinen iyi gelir, çalışanı maddi yönden bağlarken; belli bir yere ait olmak, arkadaşlık duygusunu geliştirmek, hatta bir aile ortamı geliştirmek gibi manevi bir örgütsel bağlılık da olabilmektedir (Eren, 2014, s.552).

Örgütsel bağlılık konusunda ilk araştırmalar Porter ve arkadaşları tarafından yapılmaya başlanmıştır. Bu araştırmacılar sayesinde örgütsel bağlılık araştırmaları batı ülkelerinin ilgisini çekmeye başlamıştır. Örgütsel bağlılık; hedeflenen çalışma ile davranış ilişkisi, işten ayrılma nedenleri, çalışanın performansının düşük ya da yüksek olmasının sebepleri, örgütsel etkinliğin yararı, çalışanın örgüte karşı fedakârlığı, dürüstlüğü gibi birçok konuda araştırmacıların ilgisine sebep olmuştur (Tak vd., 2011, s.339).

Örgütsel bağlılık, işletme ya da örgütlerde çalışanların uyumu, işlerine sıkı sarılması, örgütsel değer ve inançların sadakatini kapsamaktadır. Örgütsel bağlılığın temel olarak üç boyutu vardır. Bunlar; uyum, değer uygunluğu ve içselleştirme boyutudur (Demirel, 2014, s.179).

Uyum boyutu; işletmede çalışan bireylerin inanç ve değerlerinden ötürü ödül elde etmeleriyle ilgilidir. Uyum boyutunda çalışanın temel amacı ödül almaktır. Örgütte çalışan bireyler, örgüte ruhen bağlanmak yerine, mevki, makam elde etmek, çeşitli ödüller almak, ceza almamak için örgüte uyum sağlar. Buradaki asıl amaç, maddi boyutludur. Uyum boyutunda, lider ile çalışan arasında bir uyum varmış gibi görünür. Aslında bu tamamen yüzeysel olup, sadece çalışanın maddi çıkarlarını korumak ve ödül almak için uyumlu gözükmesidir. İşletmede çalışanlar ile örgüt arasındaki uyumun temel unsurları; tanınmak, prestij elde etmek için yetki elde etmek, görevde yükselmek, saygınlık elde etmek, para sahibi olmak, kişisel tatmin elde etmek ve geleceğe ilişkin güvence elde etmek gibi nedenler sayılır. Bunlar; örgütsel bağlılıkta uyum boyutunun artmasını sağlar (Balay, 2000, s.125).

Değer uygunluğu, örgütte çalışanların örgütü benimsemesi, özümsemesi, adeta onu evi gibi görmesi ile özdeşleşir. Değer uygunluğunda örgütün amacı ile çalışanın amacı, çalışanın işe uygunluğu aynı çizgidedir. Çalışan işini özümsemişse, her işe gittiğinde adeta eve gidiyor gibi hisseder. İşi ile özdeşleşen bir personel işinde hiç yorulmaz ve sıkıntı çekmez, performansı ve verimi artar. Özdeşleşme boyutuna en iyi örnek olarak Japon örgütlerini verebiliriz. Genelde özdeşleşme; eğer sevdiğiniz işi yaparsanız sanki bir ömür boyu işe gitmezsiniz gibi düşünülür (Varoğlu, 1993, s.30).

Örgütsel bağlılığı sağlayan diğer bir boyut ise kişinin çalıştığı işletmeyi içselleştirmesi boyutudur. Başka bir ifadeyle çalıştığı işletmede kendine ait bir şey bulmasıdır. Örgütsel bağlılığı artıran en önemli şey içselleştirmenin olmasıdır. Çalışan içselleştirme boyutunda işletmeye bağlı olursa, işletmesini her yerde savunur. İçselleştirme boyutu maddi gelir ya da ödülde daha çok, çalışanın işletmede kendine ait bir şeyler bulmasıdır (Akalın, 2006, s.65).

Çalışanları örgüte bağlılığı etkileyen birçok faktör olmakla beraber, bunlar Çetin'e (2004) göre şöyle sıralanmıştır;

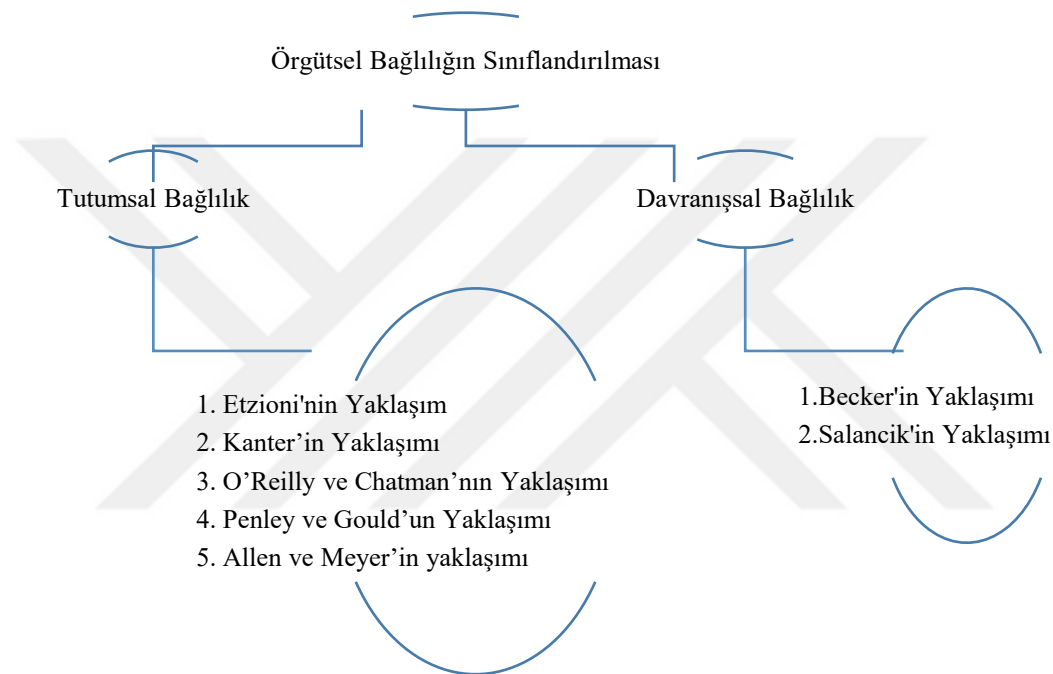
- Cinsiyet
- Yaş
- Deneyim
- Örgütsel adalet
- Rol açıklığı
- Yapılan işin önemi
- Güven
- İş tatmini
- Rol çatışması
- Alınan destek
- İş güvenliği
- Tanınma
- Güvenlik, özerklik
- Karar alma sürecine katılım
- İşin içinde yer alma
- Çaresizlik
- Yabancılaşma
- Medeni durum
- Ödüller
- Ücret
- Tanımlama
- Terfi olanakları
- Rutinlik
- Diğer çalışanlar
- Dışarıdaki iş olanakları
- Çalışanlara gösterilen ilgi

#### 4.2.Örgütsel Bağlılık Teorileri

Örgütsel bağlılık, daha iyi belirlenmesi için, birçok araştırmacı tarafından farklı şekilde değerlendirmeye alınmıştır. İşletme ve örgüt yöneticileri, işverenlerin örgüte

bağlılığını, tutumsal ve davranışsal bağlılık olarak farklı metotla inceler. Örgütsel bağlılık yaklaşımının iki farklı şekilde incelenmesinin sebebi; sosyal psikologların konuya farklı bakış açılarından kaynaklanmaktadır. Örgütsel çalışma yapan araştırmacılar tutumsal bağlılık üzerinde, psikologlar ise davranışsal bağlılık üzerinde çalışmalar sürdürmüştür (Sığı, 2007, s.262).

Kısacası, örgütsel bağlılık sınıflandırılırken tutumsal ve davranışsal bağlılık olmak üzere aşağıda verilen şekildeki gibi sınıflandırılır (Taş, 2012, s. 11).



Şekil 1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

#### 4.2.1. Tutumsal Bağlılık

İşletmelerde örgütsel bağlılık yaklaşımından olan tutumsal bağlılık ile ilgili olarak araştırmacılar, çalışılanın örgütle ya da örgütün değer ve gayelerinin, çalışanların değer ve yargılarıyla özdeşleşmesini ifade eder. Bu özdeşlemede üç temel yapı vardır. Bunlar, örgüt amaçları ve örgütün değerlerine duyulan güçlü bir bağlılık ve sadık olmayı kabul etme, örgüt faydası için daha fazla gönüllü olarak çalışma ve örgüt üyeliğini devam ettirme konularıdır. Tutumsal bağlılık yaklaşımlarını, Etzioni sınıflandırması, Kanter'in yaklaşımı, O'Reilly ve Chatman'nın yaklaşımı, Penley ve Gould'un Yaklaşımı ve de Allen ve Meyer'in yaklaşımı olarak beşe ayırabiliriz. (Bayram, 2006, s.125).



#### 4.2.1.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Etzioni, örgütsel bağlılığı, işletmede çalışan personelin, örgütün emir ve görevlerine itaati şeklinde yorumlamıştır. Örgütün bireyler üzerine sahip olduğu güç ve yetkinin ana sebebi, personelin örgüt ile ilişkisine dayalıdır. Etzioni bu bağlılığı ahlaki bağlılık, hesaplı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak üç şekilde incelemiştir (Bakan, 2011, s.13).

**Ahlaki Bağlılık:** Örgütte çalışanlar tarafından örgütün amaçları, değerleri ve normlar ile örgüt yönetiminin özdeşleşmesi temeline dayalı olmasını ifade eder. Örgütte çalışan bireylerin, ahlaki bağlılıklarının yüksek olması, bireylerin işini iyi yapmasının sebebi olarak işine değer verdiğini göstermektedir.

**Hesaplı Bağlılık:** Örgütte bu bağlılığın oluşması, örgüt ile çalışan arasındaki maddi ilişkilere dayanmaktadır. Başka bir deyişle, hesaplı bağlılık, işteki performans artışı ve işte verimlilik sağlanması halinde, ödüllendirilmesi olarak ifade edilir.

**Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Yabancılaştırıcı bağlılık, örgütte çalışan bireyin sınırlandırıldığı durumlarda ortaya çıkmakta ve işletme açısından zıt bir hal oluşturmaktadır. Birey, örgüt tarafından katı kısıtlamalara maruz kalır ve sonuç olarak örgüt üyesinde işletmeye karşı olumsuz bir gerginlik oluşur. Bu bağlılık şekli, işletmenin tehlikeli, zararlı ve cezalandırıcı olduğu durumda ortaya çıkar.

#### 4.2.1.2. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter'in yaklaşımına göre örgüt ya da işletmeler farklı istek, ihtiyaç ve beklentilere sahip olmaktadır. Kanter yaklaşımında esas olarak, bireylerin örgütler için ortaya koyduğu emek ve ürün arasındaki dengeyi esas almıştır. Kanter yaklaşımında bağlılık; devama yönelik bağlılık, birleşme bağlılığı ve uyum bağlılığı olarak üç bağlılık şeklinde açıklanmıştır (Akalin, 2006, s.70).

**Devama Yönelik Bağlılık:** Örgütlerde çalışan bireylerin, örgütün hayatta kalması için kendini işe adanmasını ifade etmektedir. İşgörenler işletmenin en iyi yerlere gelmesi için bir adanmışlık özelliği sergiler. Ayrıca işten ayrılmanın maliyeti, işte kalmanın maliyetinden daha yüksek olmaktadır. Başka bir ifadeyle, işten ayrılmak daha masraflı olmaktadır. Devama yönelik bağlılıkta, işgören örgütün kalıcılığı için kendini feda eder ve örgütten ayrılmasının örgüte büyük zararları olacağını bilincindedir (Nayır, 2013, s.180).

**Birleşme Bağlılığı:** Birleşme bağlılığı, örgütte çalışanlar arasında dayanışmanın

artırılmasını sağlar. Birleşme bağlılığını artırmak için işe yeni alınan personele oryantasyon eğitimi, üniforma ve rozet kullanımı ve buna benzer birçok davranışlar, kenetlenmenin artmasını sağlamaktadır. Örgütte birleşme bağlılığının artması sonucunda kenetlenme artacak, bir aile ortamı oluşup, kaos ve kargaşa ortamı meydana gelecektir (Yenihan, 2014, s.170).

**Kontrol Bağlılığı:** Bu bağlılık örgütte çalışanın davranışını istenilen yönde şekillendirmeye yarayan örgütsel bağı ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, çalışanların örgütün emir ve kurallarını uygulamasıyla kontrol bağlılığı artış göstermektedir.

Kanter, bu üç bağlılığında aynı anda kullanılmasının fayda sağlayacağını ifade etmektedir. Aynı zamanda bu üç bağlılığın her biri, bireyin örgütü ile bağlantılarını artırma bakımından birbirlerini güçlendirmektedir (Çimentepe, 2012, s.10).

#### 4.2.1.3. O'Reilly ve Chatman'nın Yaklaşımı

Örgütsel bağlılıkta, O'Reilly ve Chatman'nın yaklaşımına göre, örgüt ve birey arasındaki bağı psikolojik bağı olarak dile getirilmiştir. O'Reilly ve Chatman yaklaşımlarında bağlılığı; uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olarak üç kategoride incelemiştir (Hilal, 2007, s.71).

**Uyum Bağlılığı:** Uyum bağlılığında örgüte bağlanmanın en önemli hususu ödülün cazibesidir. Birey örgütte belirli ödülleri kazanmak için bağlılık gösterir. Ödül çalışanların yüzeysel olarak bir bağlılık göstermesine neden olurken, ceza ise bağlılığın azalmasına sebep olacaktır (Balay, 2000, s.125).

**Özdeşleşme Bağlılığı:** Özdeşleşme bağlılığı, örgütte çalışanların, iş arkadaşlarıyla doyum sağlayıcı bir ilişki kurmasına bağlıdır. Çalışan, bir işletmede tıpkı bir ailenin üyesi gibi hissettirilerek bağlılığının artması sağlanır. Özdeşleşme bağlılığını sağlayan bir birey, işletmeye fayda sağlamayan işleri bırakıp, işletmeye faydası olan işlerde çaba harcayarak işletme verimliliğinin artışında rol oynar (Çulha, 2008, s.110).

**İçselleştirme Bağlılığı:** İçselleştirme bağlılığında örgütün gayesi ile işgörenlerin amaç ve hedefleri örtüşür. Bu örtüşme esnasında çalışanlar örgütün işlerini kendi işleri olarak görerek maksimum seviyede çalışma gösterirler. İçselleştirme bağının olduğu örgütlerde, işletme, çalışan ve çalışma arkadaşları arasında uyum olduğu görülmektedir (Gül vd., 2000, s.1).

#### 4.2.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould'un yaklaşımı, Etzioni'nin yaklaşımının geliştirilmiş şekli olarak tanımlanabilir. Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımını ahlaki bağlılık, hesaplı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak üç boyuta ayırmıştır. Etzioni'nin yaklaşımının, örgütsel bağlılığı açıklamak bakımından uygun, fakat karmaşık olmasından dolayı, Penley ve Gould'un yaklaşımı daha çok kullanılmıştır. Bu karmaşıklığın sebebi ise; ahlaki bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olması ve her ikisinde duygusal içerikli olmasıdır. Bu bağlılıkların birbirlerinin zıttı mı yoksa aynı kavramlar mı olduğu tam olarak açıklanamamıştır. Penley ve Gould'un yaklaşımında; ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak üç boyuta incelenmiştir (İlsev, 1997, s.22):

**Ahlaki Bağlılık:** Örgütlerde çalışan personel ile örgütlerin amaç ve hedeflerinin örtüşmesi olarak adlandırılır. İşletmede çalışan personel, örgütteki başarı ve başarısızlık durumunda en başta kendini sorumlu hisseder. Ahlaki bağlılık türünde çalışan kendini örgüte adan ve çalışmalarını buna göre sürdürür.

**Çıkarıcı Bağlılık:** Çıkarıcı bağlılıkta örgüt ile işgörenler arasında çift taraflı bir ahenk vardır. Başka bir ifadeyle, işletme ile çalışan arasında bir alış veriş söz konusudur. Çalışanın verimlikte artış göstermesinin sebebi, ödül olarak görülmektedir.

**Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Bu bağlılık türünde örgüt ile çalışan arasında tamamen bir kopukluk söz konusudur. Çalışan işletmeyi sevmemesine rağmen başka yapacak bir işin olmaması sebebiyle aynı işletmede çalışmalarını sürdürmektedir. İşgören adeta kendinin kapana kısıldığını, başka çaresinin olmadığını düşünür. Genelde bu durum, iş olanaklarının az olduğu ve kriz ortamlarında daha fazla görülmektedir.

#### 4.2.1.5. Allen ve Meyer'in yaklaşımı

Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşımı temel olarak, örgüt ile örgütte çalışan bireyler arasındaki ilişkinin psikolojik olarak yansımaları ifade etmektedir. Allen ve Meyer'in yaklaşımı günümüzde de geçerliliğini korumakla birlikte, yapılan birçok çalışmada temel olarak düşünülmektedir. Bu yaklaşım, duygusal bağlılık, devam bağlılık ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta incelenmiştir (Meyer ve Allan, 1991, s.61).

**Duygusal Bağlılık:** Bu bağlılık türünde örgütün amaç ve hedefleri, işgörenin amaç ve hedefleri ile aynı anlamı ifade etmektedir. Duygusal bağlılık, tutumsal bağlılık olarak da adlandırılmaktadır. Bu bağlamda örgütte çalışan bireyler, iş çevresiyle yakın

bir ilişki içerisinde olup; işe daha çok sarılma, iş arkadaşlarından, işten ve meslekten alınan doyum en üst noktadır. Çalışanlar işletmede zorla tutulmamakta, bizzat kendileri tarafından tutku ile çalışmalar sürdürülmektedir (Uyguç ve Çımrın, 2013, s.91).

Allen ve Meyer'e göre; işin cazibesi, rol açıklığı, amaç açıklığı, amaç güçlüğü, önerilen açıklık, çalışanlar arasındaki uyum, örgütsel güvenilirlik, eşitlik, bireye önem verilmesi, geri besleme ve katılım gibi özellikler duygusal bağlılığın artmasını sağlayan faktörlerdir (Yalçın ve İplik, 2005, s.395).

**Devam Bağlılığı:** Örgütte çalışan bireylerin devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetlerini göz önünde bulundurmakla alakalıdır. İşletmede çalışan bireylerin bir örgüte bağlılık göstermeleri, örgütte kalmaya ihtiyaç duymalarından kaynaklanmaktadır. Başka bir ifadeyle, çalışanın örgütteki kıdemi, örgütten faydalanması ve diğer faydalar sayesinde örgütten ayrılması maliyet oranını aşıyorsa bağlılık artar. İşletme ve örgütlerde çalışan bireyler devam bağlılıkları, işe harcadıkları emek, zaman, çaba, kazanmış olduğu statü ve para gibi maddi kazanımları kaybetmemek için bağlılığını devam ettirmektedir (Uyguç ve Çımrın, 2013, s.91).

Devam bağlılığının artmasını sağlayan birçok bireysel ve örgütsel sebepler vardır. Devam bağlılığı; çalışanların yeteneklerine, eğitim düzeylerine, yer değiştirme ve rotasyona, kişisel yatırımlarına, emeklilik primlerine, toplumsal ilişkilerine ve kendisine sunulan seçeneklere göre artabilir ya da azalabilir (Tolay, 2003, s.2).

**Normatif Bağlılık:** İşletmede çalışan personelin örgüte karşı sorumlulukları ve bazı yükümlülükleri olmasını ifade etmektedir. Bu bağlamda normatif bağlılık içten değil dıştan gelen bir sorumluluk olarak ifade edilebilir. Çalışanların işletmeden sağladığı kişisel yararlarından çok ahlaki değerlere daha fazla önem vermelerini ifade eder (Meyer ve Allan, 1991, s.61).

Örgütte çalışan bireyler ayrılmak isteseler bile, kendisine yapılan yatırımlar, eğitim verilmesi, yurtdışı eğitim verilmesi, staj konusunda işletmenin yardımı gibi daha önceden sağlanan faydalar sebebiyle işletmeden ayrılmak çalışana ahlaki gelmemektedir. Ayrıca örgütte iş arkadaşlarıyla arasında dayanışmacı ve güçlü bir ailevi bağ oluşması, işletmeden ayrılmasının ahlaki olmadığını düşünmelerine sebep olmaktadır (Uyguç ve Çımrın, 2013, s.91).

#### 4.2.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık, örgütte çalışan bireylerin örgüte bağlılıkları, davranış ve tutumları arasındaki farkları açıklayarak ifade etmeye çalışır. İşletme ya da örgütte

çalışan bireylerin, çalıştığı yerde sürdürülebilirliği artırmak için istek, beklenti ve tatminsizliklerini azaltarak, kendisini çalıştığı yere bağlama sebepleri bulmak için ifade edilir (Samadov, 2006, s.63).

Davranışsal bağlılık teorisine göre, örgütte çalışan bireylerin örgütten ayrılma ve kalma eğilimleri, ortaya çıkan beklentilerinin ve değerlerinin işlenmesini ifade eder. Ortaya çıkan beklenti ve değerler fonksiyonunu; oluşan fırsatlar, transfer maliyetleri, dış sosyal destekler gibi çevresel faktörler, eşit muamele, terfi imkânları, ücretler, iş tehlikeleri, işin stresi, işin sürekliliği ve rutinliği, sosyal desteklerin oluşumu gibi yapısal değişkenler ve karşılığı bulunmuş beklentiler, olumlu ve olumsuz duygular, işe katılım gibi psikolojik değişkenler etkilemektedir (Salancik, 1977, s.1).

Becker'in yaklaşımı ve Salancik'in yaklaşımı en çok kullanılan davranışsal bağlılık teorilerindedir.

#### **4.2.2.1. Becker'in Yaklaşımı**

Becker'in örgütsel bağlılık teorisine bakıldığında örgütte çalışan bireylerin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış şeklinin, doğrudan ilgili olmayan çıkarlarla ilişkilendirilmesi olarak ifade edilmiştir. Başka bir deyişle, örgütsel bağlılık, örgütte çalışan bireylerin tutarlı davranışlarını terk etmeye başladıkları zaman, kaybedecekleri kazanımları düşünerek bu davranışları sürdürmeleridir. Aslına bakarsak, işletmede çalışan personelin örgüte karşı herhangi bir duygusal bağlılığının olmadığı görülmektedir. Aksi durumda personel kaybedeceklerini düşündüğü için çalışmalarına devam etmektedir. Becker'in yaklaşıma göre bireylerin örgütsel bağlılıkları toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve örgütte yer aldığı sosyal rollere göre değişiklik gösterebilmektedir (Aksoy ve Yılmaz, 2016, s.73).

#### **4.2.2.2. Salancik'in Yaklaşımı**

Salancik yaklaşımında örgütsel bağlılık, örgütte çalışan personelin tutumu, davranışları ve örgüte olan ilgisi ile ilişkilendirmiştir. Salancik'e göre örgütsel bağlılık, işletme çalışanlarının, örgütün hedefleri ve amaçlarının özdeşleşmesi ile eş zamanlı olarak örgüt üyeliğini sürdürmesini ifade etmektedir. Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılığın ortaya çıkmasının; bireyin kendi davranışları ile mümkün olduğu ileri sürülmüştür. Örgüte bağlı kalan çalışanın nitelikleri; davranışın görünebilirliği, geri alınmazlığı ve istemliliği olarak açıklanmıştır. Bu niteliklerin boyutları sayesinde personel az ya da çok örgütsel bağlılık özelliği gösterebilir. İşletmede çalışan bireylerin

tutumları ve davranışları farklı olduğunda gerilim ve stres olayları fazla olacaktır. Bireylerin tutum ve davranışlarının çatışmaması bağlılığın artışına sebep olacaktır (Salancik, 1977, s.64).

### **4.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Örgütlerde çalışan personelin örgüte bağlılık göstermesi, verimi ve etkinliği artırmaktadır. İşletmelerin daha randımanlı çalışabilmesi, iş barışının olması, bireyin hem işletme hem de çalışma arkadaşları arasındaki ilişkilerin artmasını sağlamak için örgütsel bağlılığın artırılması gerekmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; bireysel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olmak üzere üç ana başlıktan oluşmaktadır (Sığırı, 2007, s.262).

#### **4.3.1. Bireysel Faktörler**

Bireysel faktörler çalışanın bizzat kendisinden kaynaklı özellikleri açısından önem taşımaktadır. Bireysel faktörler; yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim düzeyi, çalışma süresi olarak sınıflandırılabilir (Bayram, 2006, s.125).

##### **4.3.1.1. Yaş**

Yaş faktörünün örgütsel bağlılıkla sıkı bir ilişki içerisinde olduğu ifade edilebilir. Örgütlerde çalışan genç bireyler, yaşı büyük olanlara göre daha az örgütsel bağlılık göstermektedir. Örgütte çalışan yaşı büyük olan bireylerin işletmeye vermiş oldukları emek, zaman ve tecrübeleri karşılığında, ilerleyen zamanlarda kurumda daha özel konuma geleceklerine inandıkları için örgütsel bağlılıkları daha fazladır. Genç çalışanlar ise almış oldukları eğitimler gereği daha uyumlu bir iş gösterebilmesi, işe alışma süresi ve arkadaş ortamına alışma gibi sorunlar oluşacağından örgüte bağlılığın daha az olmasına sebep olmaktadır (Balay, 2000, s.125).

##### **4.3.1.2. Cinsiyet**

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden bir tanesi de cinsiyettir. Örgütsel bağlılık üzerine yapılan araştırmalarda cinsiyetin bağlılık üzerine etkisi olmadığı lakin bağlılığın çalışanın işine, kariyerine ve kendini geliştirme isteğine bağlı olduğu düşünülmektedir. Son zamanlarda cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında araştırmalar ağırlık kazanmaktadır. Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında bu derece araştırmanın artmasının sebebi sürekli değişen ve gelişen dünya görüşleri, bakış ve tutumlarda

farklılıklar oluşması, buna ek olarak kadınların çalışma hayatındaki rolü eskiye oranla daha aktif şekilde olmasıdır (Yazıcıoğlu, 2010, s.243).

Cinsiyetin örgütsel bağlılığa etkileri ile ilgili yapılan bazı araştırmalarda ise kadınlardan ev hanımlığını benimseyenlerin daha az işe bağlılık gösterdiği anlaşılmıştır. Ayrıca kadınların örgüt ya da işletmelerde daha çok ayrımcılığa maruz kaldıkları için örgütsel bağlılıklarının, erkeklere göre daha fazla olduğu belirtilmiştir (Karataş ve Güleş, 2010, s.74).

#### **4.3.1.3. Medeni Durum**

Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörlerden birisi de medeni durumdur. Yani çalışma bireyin evli ya da bekâr olması ile alakalıdır. Yapılan araştırmalara bakıldığında, hem örgütsel bağlılık hem de medeni durum arasındaki ilişkiler düşük olarak bulunmuştur. Medeni durum ve örgütsel bağlılık mecburi bir bağ olarak düşünülmektedir. Evli olan çalışan bireylerin maddi sorumluluklarının fazla olması sebebiyle ve bakmakla yükümlü olduğu kişilerden dolayı bekâr çalışanlara göre örgütsel bağlılıkları daha fazladır (Gürkan, 2006, s.72).

Örgütsel bağlılık ile medeni durum arasındaki bağlılık oranını ölçmek için birçok araştırma yapılmıştır. Örgütlerde çalışan evli erkek ve kadınlar aile sorumluluklarından dolayı iş konusunda riske girmemektedir. Bundan dolayı çalışan bireyler işlerini değiştirme durumundan kaçınmaktadır. Modern dünyada özellikle de ülkemizde çalışma koşullarının ağır olması sebebiyle çocuk sahibi olan kadın çalışanlar işten ayrılmak zorunda kalmaktadır. Ailede tek başına kalan evli erkekler, ailevi sorumluluklarından dolayı yüksek bir bağlılık göstermek zorunda kalırlar. Bununla beraber çocuk sahibi olan bireylerin örgütsel bağlılığı daha fazladır (Ersoy, 2007, s.173).

#### **4.3.1.4. Çalışma Süresi**

Çalışma süresi, örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden birisini oluşturmaktadır. Çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında muntazam bir ilişki bulunmaktadır. Araştırmacı Cohen tarafından yapılan incelemeler sonucunda, çalışma süresi ile çalışılan kurum arasında doğru bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışan bireylerin daha fazla emek harcaması ve çalışmalarını bir yatırım aracı gibi düşünmesinden dolayı örgüte karşı bağlılık oranı artmaktadır. Uzun süre aynı iş yerinde çalışan bireyler isyerine alışmaktadır. İnsanlar alışkanlıklarını bırakmakta zorluk

çektikleri için kişilerin örgütsel bağlılığı artmaktadır. Diğer bir husus ise uzun süre aynı işletmede çalışanlar, bir bakıma psikolojik olarak da işletmeye bağlanmaktadır (Bülbül, 2005, s.30).

Örgütsel bağlılığın artışına sebep olan diğer çalışma süreleri faktörlerine baktığımızda; emeklilik maaşı alma hayalleri, toplumda sahip olduğu statü, çalışma süresi artıka maaştaki artış, yaş gruplarının değışmesi gibi maddi getiriler, bireyin örgütten ayrıldığında kaybedeceklerinin çalışırken olması sayılabilir. İşletmede uzun süre çalışan personelin az çalışan personele göre işe geç gelme, erken çıkma gibi alışkanlıkları daha çok olmaktadır. Bunun sebebi de uzun süreli çalışan personelin kurumda kazanmış olduğu güven, iş yorgunluğu, isteksizlik, bıkkınlık ve yaşlanma ile ilişkili olmaktadır (Yavuz ve Tokmak, 2009, s.17).

#### **4.3.1.5. Eğitim Düzeyi**

Eğitim insanoğlu için beşikten mezara kadar vazgeçilmez en temel yatırımdır. Modern örgütlerde artık hizmet içi eğitim ve bireyin kişisel eğitimi çok önem arz etmektedir. Küreselleşen dünyada bireyin eğitim düzeyi artıka, maddi gelirinde artış görülmesi olası bir durumdur. Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters bir ilişki oluşmaktadır. Birey işletmede, almış olduğu eğitim seviyesinden düşük bir konumda ise işte tatminsizlik oluşmaktadır. Başka bir ifade ile çalışanın eğitimi ile yapmış olduğu işin niteliği uyumlu değilse, bu durum örgütsel bağlılıkta azalmalar meydana gelmesine neden olmaktadır (Çolakoğlu vd., 2009, s.77).

Eğitim seviyesi yüksek olan bir personelin kendine öz güveni çok fazladır. Bu özgüven sayesinde işletmede görevine hakim olan çalışan, bir noktadan sonra işten soğumakta, performans ve verimliliğini bu işletmede daha fazla göstereyemeceği kararına varmaktadır. Bu sebeplerden dolayı çalışanların çalıştıkları işletmeyi değıştirmeye karar verir. Ayrıca eğitim düzeyi yüksek, yetenekli, tecrübeli çalışanların işletme tarafından gerekli maddi olanaklarla desteklenmediğinde örgütsel bağlılığı azalarak işletmeleri terk ettikleri belirlenmiştir (Saldamlı, 2009, s.44).

#### **4.3.2. Örgütsel Faktörler**

Örgütsel bağlılığın artış ve azalışına sebep olan faktörlerden bir diğeri ise işletmenin yapısı ve temelini oluşturan örgütsel faktörlerdir. Örgütsel faktörleri, örgüt kültürü, ücret ve ödül, ekip çalışması, örgütün büyüklüğü, işin niteliği, örgütsel adalet,



terfi olanakları ve stres olarak sıralanabilir (Yüceler, 2009, s.445).

#### 4.3.2.1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü örgütsel bağlılıkta önem arz etmektedir. Öncelikle en geniş anlamıyla kültürü, bir toplumun sahip olduğu yaşam biçimi olarak tanımlayabiliriz. Taylor'a göre ise kültür; bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, örf ve adetler gibi bütün bu özelliklerin tamamını teşkil etmektedir (Fındıkçı, 1996, s.87).

Ayrıca literatürde kültür tanımlarına genel olarak baktığımızda aşağıdaki şekilde açıklayabiliriz (Dönmezer, 1994, s.99).

- Kültür, bir toplumu diğerlerinden ayırmak için bir tür markadır.
- Kültür, toplumun değerlerini bir araya getirir ve onların sistematik olarak değerlendirilmesini sağlar.
- Kültür toplum üyelerince ortak şekilde paylaşılır.
- Kültür, dayanışmanın en temel göstergelerinden biridir.
- Kültür, ait olduğu toplumun sosyal bir kopyasını meydana getirir.
- Kültür, değişkendir yani değişebilir.
- Kültür, bireylerin sosyal kişiliğinin ortaya çıkmasında en önemli faktörlerden biridir.

Örgütlerde ayakta kalabilmek için, farklı özelliklere sahip bireylerin bir araya getirildiği görülmektedir. Örgüt amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmek, çalışmalarını bir araya getirmek için onları bağlayıcı etmenlerden faydalanmalıdır. Bundan dolayı örgütün amaç, karar, strateji, plan ve politikalarının oluşturulmasında örgüt kültürünün önemi ve yeri son derece önem arz etmektedir. Örgüt kültürü doğru bir şekilde kurulan işletmelerde çalışanlar, bu kültürü benimsemekte zorlanma yaşamazlar (Ersen vd., 1997 s.42).

Örgüt kültürü, işletmeye artı bir değer katarak çalışanlar arasında moral, motivasyon ve örgütsel bağlılık artışı sağlayacaktır. İşletmeler örgüt kültürünü belirlerken, örgüt hedefleri ile bireylerin hedeflerinin uyum içerisinde olması, örgütsel bağlılığın artışı sağlayacaktır. Örgütsel kültürün bir diğer özelliği ise, bireylerde ortak bir kimlik oluşturarak, kurum kültürünün oluşmasına yardımcı olmaktır (Sevinç vd., 2001, s.219).

#### 4.3.2.2. Ücret ve Ödül

Çalışanlar için ücret en önemli örgütsel bağlılık göstergelerinden biridir. Örgütlerde çalışanlar için ücretini zamanında almak, emeğinin karşılığını almak ve iş yerindeki çalışma katkısına göre adaletli bir ücret almak örgütsel bağlılığı artırmakta, aksi durumda ise bağlılık azalmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007, s.37).

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan birçok araştırmada iş bırakmanın en önemli göstergelerden birinin, kişinin emeğinin karşılığı olan ücreti almamasından kaynaklandığı görülmüştür. İşletme ya da örgütte çalışanlar için ücret çalışanları cezbe etmekte, teşvik ve güdüleme yapmakta, performans ve verimlilik artışı sağlamaktadır. Aynı işi yapan iki kişi arasındaki ücret farklılığı sonucunda örgütsel bağlılık tamamen kopmaktadır. Kendisine ücret konusunda haksızlık yapıldığına inanan birey biran önce kendisine alternatif işler aramaktadır (Kuyzu, 2007, s.58).

Ücret kadar etkili olmasa da ödül de örgütsel bağlılığı teşvik etmektedir. İşletmeler genel olarak ödülü maddi bir ödül olarak baz almaktadır. Örneğin işletmeye katkısı olan verimlilik ve etkinlik sağlamış bireylere maddi ödüller ve primler verilebilir. Elbette her şey maddi ödül olmamakla beraber maddi ödüllerin faydası manevi ödüllerden fazla olmaktadır. Ödüller maddi olmakla beraber bazı manevi ödüller vardır. Bunlar işverenin diğer çalışanların yanında, çalışanın övülmesi, onuruna yemek verilmesi, çalışana plaket verilmesi gibi bireye sunulan manevi ödüllerdendir. İster maddi isterse manevi ödül olsun, örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir ilişki oluşturmaktadır (Erol vd., 2000, s.100).

#### 4.3.2.3. Ekip Çalışması

Örgütte belli bir amacı yerine getirmek için, en az iki ya da daha fazla çalışandan işletme ile ilgili sıkıntıları çözmek için bir araya gelen çalışmalar ekip ya da takım çalışması olarak adlandırılmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007, s.37).

Modern ve hızla küreselleşen dünyamızda ekip çok büyük önem arz etmektedir. Örgütlerde aynı zamanda ekibin kalitesi, bilgisi ve tecrübesi de önemlidir. Ekip ya da takımların donanımlara sahip olması örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Ekiplerin birbirlerini tamamlayan bilgi ve beceriye sahip olması gerekir, ekiplerin ortak amaç ve hedeflerinin olması, ortak bir yaklaşımı benimsemesi, ekip üyelerinin birbirine karşı olan sorumlulukları ve ekipte az sayıda kişinin olması ekip çalışmasını artırmaktadır (Güney, 2011, s.353).

Ekip çalışması ya da başka bir deyişle takım çalışması, çalışanları bir araya getirdiği için işletmede kaynaşmayı çok iyi bir şekilde sağlamaktadır. İşletmede çalışan bireyler örgüt amaçlarını yerine getirmek için sürekli bir arada olduklarından örgütsel bağlılık daha da artacaktır (Gökçegöz, 2003, s.7).

#### **4.3.2.4. Örgütün Büyüklüğü**

Yapılan araştırmalarda, örgütün büyüklüğü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin hem pozitif hem de negatif etkiye sahip olduğu görülmektedir. İşletmeler küçüldükçe daha dar bir alan oluşmasından dolayı örgütsel yapının adeta bir aile işletmesi şeklinde olması ve örgütteki sıkı diyaloglardan dolayı, örgütsel bağlılık artışı görülmektedir. Bunun aksine örgüt büyüklüğü artıkça çalışan sayısındaki artış ve iş yoğunluğu gibi sebeplerden ötürü örgütsel bağlılık azalmaktadır (Karaca, 2001, s.66).

#### **4.3.2.5. Yönetim Tarzı**

Örgütsel bağlılıkla etkili olan örgütsel faktörlerden biride yönetim tarzıdır. Her işletmenin yaptığı iş ve işlemlere göre farklı yönetim tarzları mevcuttur. Örgütler işletmenin yapısına, işin türüne ya da liderlerin vasfına göre demokratik, otoriter ya da ikisine eşit mesafede bir yaklaşımla yönetilebilir. Örgüt yapıları eğer demokratik şekilde ise, karar verilirken, çalışanlarında fikir ve düşünceleri alınır. Hemen hemen tüm kararlar çoğulcu bir şekilde alınır. Çalışanlar her türlü karar ve bilgiye açık bir şekilde ulaşabilir. Ortamda baskı kültürü yoktur. Bireyler daha motivasyonlu bir şekilde çalışır. Özgürlüğün bol olduğu yerde fikir ve düşünceler daha serbest şekilde açıklandığından işletme ya da örgüte bağlılık daha fazla olur (Şahin, 2010, s.159).

Örgütün yapısı eğer otoriter bir şekilde meydana getirilmişse, emirler, işler ve aktiviteler sertçe verilir. İnsanların sürekli bir baskı altında olduğu hissi, onların gergin, telaşlı ve stresli olmasını sağlar. Otoriter yönetimler yeni fikirlere karşıdır, bu tarz yönetimlerin esas amacı alışkanlıkları sürdürmeyi sağlamaktır. Lakin insanlar doğası gereği baskıya gelemediklerinden, bu tarz yönetilen örgütten bir an önce uzaklaşma arzularından kaynaklı örgüte karşı zayıf bir bağ ile bağlanırlar (Doğan ve Kılıç, 2007, s.37).

#### 4.3.2.6. İşin Niteliği

Örgütlerde işin niteliği ile ilgili yapılan incelemelerde bireyin yapmış olduğu işte; çalışanın motivasyonunu, verimliliğini artırıcı ve devamsızlığını azaltıcı bir etkisi olmaktadır. İşin niteliği bireyin hedef ve amaçları ile örtüştüğünde, çalışan daha azimli ve üretken olup, örgütsel bağlılık en üst seviyeye kadar ilerlemektedir. Aksi durumda ise bireyin sevmediği bir işte çalışması çalışanda bir bıkkınlık, isteksizlik ve iş bağlılığında azalmaya neden olacaktır (Yılmaz, 2007, s.33).

Örgütlerde çalışan bireylerin sevdiği işi yapması çok önemlidir. Kendisine sevdiği bir iş verilen personelde performans artışı görülürken, sürekli aynı işi yapan personel bir süre sonra monotonluğa düşecektir. Bu monotonluk personelin artık iş yapamaz hale gelmesine sebep olacaktır. Monotonluğu ortadan kaldırmak için işverenler tarafından, iş zenginleştirilmesi, iş genişletilmesi ve iş rotasyonu sağlanmaktadır. İş zenginleştirilmesi genelde üst makamdaki çalışanlara verilmektedir. İş zenginleştirilmesi karar alma, yetki genişliği ve iş değiştirme hakkının verilmesidir. İş rotasyonu ise, bireyi monotonluktan kurtarmak için yapılır. Çalışanlara birçok iş vererek iş rotasyonu sağlanmaktadır (Erol vd., 2000, s.100).

#### 4.3.2.7. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet terimi literatüre Greenberg tarafından 1987 yılında kazandırılmıştır. Örgütsel bağlılıkta adaletin bireyler için önemi çok fazladır. Adalet, bireylerin güçlü konumda olan karar verici güçler tarafından kabul edilme ve değer verilme gibi gereksinimlerini karşılamaya çalışır. Ayrıca adalet, diğerlerinin izlemesi gereken etik yolu göstermektedir (Keskin, 2017, s.13).

Örgütsel adalet; bir örgütte güven, iş performansı, verim ve etkinlik için çok önemlidir. Adaletin olmadığı yerde bireyler çalışma azmini yitirir. İş yerindeki adalet; ücret, çalışma zamanı, çalışma koşulları ve bireye karşı davranışlardan oluşmaktadır. Örneğin bir işletmede iki bireyden biri sürekli işe zamanında gelmiyor ya da erken çıkıyorsa bu iş yerinde adalet olmadığını görecektir ve sonuçta sürekli bunu gören bireylerin örgütsel bağlılık anlayışları yara alacak hatta işten ayrılmalara sebep olabilecektir. Bununla birlikte bir işletmede adaletin eksik olması çalışanlarda sapkınlık, saldırganlık, intikam ve misilleme gibi hoş olmayan davranışları ortaya çıkaracaktır (Kurtulmuş ve Karabıyık, 2016, s.459).

#### 4.3.2.8. Terfi Olanakları

Herhangi bir işletmede yükselme ya da terfi olanağının olmasının örgütsel bağlılığı ciddi derecede arttırdığını tespit edilmiştir. Terfi olanağına sahip işletmeler çalışan için önem arz etmektedir. Çalışan bilir ki eğer iş verimliliği konusunda kendisini çok iyi geliştirirse sonraki zamanlarda ileri bir adım atacaktır. Terfi sonrasında; ücret artışı, sorumluk artışı ve daha az denetleme altında tutulacağını farkında olan personel, çalışmasını ve hayatının akışını ona göre şekillendirmeye çalışır (Bingöl, 2006, s.292).

Her çalışan, toplumda bir statü elde etmek için elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışır. Bu işletmede çalışan bireyler için de çok önem arz etmektedir. Modern işletmeler çalışanlar için geleceğe yönelik terfi imkanları sağlamaktadır. Bu olanakların olması, çalışanları işletmeye daha çok bağlar. Bu sayede çalışan personel, gelecekte hangi makamda olacağını görür, ücretinde ne kadar artış olacağını önceden kestirebildiği için işletmeye bağlılığı daha fazla artış gösterir (Balay, 2000, s.125).

#### 4.3.2.9. Örgütsel Stres

Stres; kişilerin çevre ile ilişkisi ile ifade edilen, kişisel farklardan ve psikolojik süreçlerden etkilenen, bireye kaldıramayacağı psikolojik ve fiziksel yükler yükleyen, dış ortama, koşullara ve olayların sonucuna gösterilen tepkiler olarak tanımlanabilir. Örgütsel stres; birey ve iş ilişkilerinden kaynaklanan, insanları normal işlerden alıkoyan durumlar olarak ifade edilmektedir (Akgündüz, 2006, s.24).

Örgütsel stres, işletmede çalışan bireyin hem sağlığını hem de günlük işlerini, geniş kapsamlı ve olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Bazı durumlarda stres az da olsa önemlidir. Ama stresin dozajının artması sonucunda örgütsel bağlılık gitgide düşer. Stresin örgütsel bağlılığa zararları şu şekilde sıralanabilir (Yılmaz ve Ekici, 2003, s.8; Uzun ve Yiğit, 2011, s.181):

- İşten tatminsizlik oluşumunda artış,
- Üretilen mal ve hizmetlerin kalitesinde düşüş,
- Verimlilikte kayda değer bir azalma,
- Alınan kararların etkinliğinde azalma,
- İşten ayrılmaların fazlaşması,
- İş ortamında soğukluk,
- Sağlık sorunlarının artması ve sağlık maliyetlerinde artış,
- Çalışanların şikayet ve taleplerinde artış,

- İşletmenin bölümleri arasında iş birliğinde zayıflama,
- İş kazalarında artma,
- Sigorta ödemelerinin miktarında artış,
- İşletme aleyhine açılan davalarda artış,
- Kariyerde durgunluk,
- Çalışanların devamsızlıkların da artış,
- İş ilişkilerinde gerginlik artışı,
- İşletmede iletişimin zayıflaması,
- İnsanların iş yapma isteklerinin düşmesi, yemek ve çay molalarının uzatılması,
- Çalışmalarda hesapta olmayan zaman kayıpları,
- Çalışanlara ödenen tazminatlarda artış ve
- Örgütün imajının zayıflaması şeklindedir.

### 4.3.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel bağlılığa etkisi olan faktörleri yalnızca bireysel faktörler ve örgütsel faktörlerle açıklamak eksik olacaktır. Bu faktörlerin yanısıra, örgüt dışı faktörleri de incelemek gerekmektedir. Örgüt dışı faktörleri; alternatif iş olanakları ve profesyonellik olarak inceleyebiliriz (Bayram, 2006, s.125).

#### 4.3.3.1. Alternatif İş Olanakları

Küreselleşen dünyada farklı birçok yeni iş türemiş ve birçok mevcut iş dalı ise önemini yitirmiştir. Gelişmekte olan ülkelerde iş olanaklarının sınırlı olması ve sürekli ekonomik durgunluk ve kriz ortamının olması çalışanların örgütsel bağlılığında azalmaya sebep olmuştur. Aksine iş olanaklarının fazla olması, örgütsel bağlılığının artmasına sebep olmaktadır (Gündoğan, 2009, s.41).

Yapılan araştırmalara göre, eğitim seviyesi yüksek olan çalışanlar alternatif iş olanakları ile daha fazla karşılaşmaktadır. Bilgi, tecrübesi ve özellikle modern aletlerin kullanımına hakim olan ya da girişimci ruhuna sahip insanlar için alternatif iş olanaklarının daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Yukarıda bahsi geçen çalışanlar düşük bir ücretle çalıştırılıyorsa bu kimseler biran önce alternatif iş olanakları aramaktadır (Korkmaz vd., 2015, s.23).

Alternatif iş olanakları yalnızca bireylerin işten tatmin olup olmaması ile ilgili

değildir. Aynı zamanda alternatif olarak görülen işlerin, küresel çaplı, inovasyona uygun ve çalışana verilen ücretin dolgun olup olmaması ile yakından ilgilidir. Kısaca özetlersek, örgütsel bağlılık ile alternatif iş imkanları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Dolu, 2011, s.20).

#### **4.3.3.2. Profesyonellik**

Profesyonellik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye baktığımızda, uzmanlığı artan personelin verimliliği artarken, örgütsel bağlılığı negatif şekilde etkilenmektedir. Bir işin profesyoneli olmak, onu en ince ayrıntılarına kadar kavramış olmayı ve uygulayabilmeyi gerektirir. Toplumda kabul gören ve gerçekleştirilmesi beklenen iş (görev) ne kadar karmaşıkça, profesyonelleşme de o kadar önem kazanmaktadır. Profesyonellik, toplumda iş yapan herkesin benimsemesi gereken bir düşünce ve davranış biçimidir. Profesyonelin; iyi zaman kullanımı, bildiklerini doğru ve yetkin biçimde (müşterisinin/hastasının yararına olmak koşuluyla) uygulaması ve yasalara uyarak işini yapması esastır (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007, s.1).

## BÖLÜM V

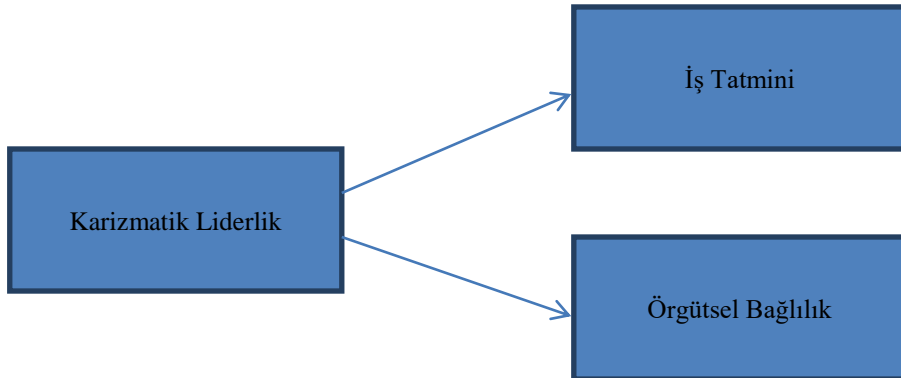
### YÖNTEM VE UYGULAMA

#### 5.1. Araştırmanın Modeli

Çalışmanın araştırma modelinde nicel araştırma desenlerinden tarama modelinin bir türü olan ilişkisel ve nedensel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelleri, geçmişte ve halen varolan bir durumu mevcut şekliyle betimlemeyi amaçlayan yaklaşımlardır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde var olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez.

İlişkisel ve nedensel tarama modeli iki veya daha çok değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya bu değişimin derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırmalarda kullanılır. Bu tür bir araştırmada aralarında ilişki aranacak değişkenler, ayrı ayrı toplanarak sembolleştirilir. Ancak bu sembolleştirme (değer verme, ölçme), ilişkisel bir çözümlenmeye olanak sağlayacak biçimde yapılmalıdır. Nedensel tarama modelinde hangi değişkenin diğerinin nedeni olduğu yani sonuçla ilgili değişkeni etkileyen nedensel değişkenin ne olduğu belirlenmeye çalışılır. En az iki değişken vardır; bağımsız ve bağımlı. Bağımsız değişken kendi içinde gruplara ayrılır ve bu gruplara göre bağımlı değişkenin farklılaşp farklılaşmadığı test edilir.

Çalışmanın bağımsız değişkeni karizmatik liderlik, bağımlı değişkenleri ise iş tatmini ve örgütsel bağlılıktır. Buna göre aşağıdaki model geliştirilmiştir.



Şekil 2. Araştırma Modeli



## 5.2. Veri Toplama Araçları

Araştırma verileri anket yöntemi ile toplanmıştır. Bu amaçla anket formunun birinci bölümünde çalışanların sosyo-demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik sorular bulunmakta ve bu bölümde toplam 7 soru (Cinsiyetiniz, Yaşınız, Göreviniz, Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz, Eğitim Durumunuz, Mevcut Yönetici ile Çalışma Süreniz, Yönetici Nasıl Bir Lider) yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde, Buldu (2016) tarafından geliştirilen Karizmatik Liderlik Ölçeği (KLÖ) kullanılmıştır. Ölçek 10 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Anketin üçüncü bölümünde “Minoseta İş Tatmin Ölçeği” yer almaktadır. Minnesota İş Tatmin Ölçeği (MSQ), 100 maddeli uzun versiyonu ve 20 maddeli kısa formuyla iki farklı şekilde oluşmaktadır. Bu çalışmada İş tatmini konusunda “Minnesota İş Tatmin Ölçeği”nin (MSQ) 20 sorudan ve tek boyuttan oluşan kısa formu kullanılmıştır. Cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Hiç Memnun Değilim, 5=Çok Memnunum).

Anket formunun dördüncü bölümünde ise “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Örgütsel Bağlılık Ölçeği, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek için Porter ve diğerleri (1974) tarafından ilk olarak 15 madde olarak hazırlanmış ve daha sonra da Mowday ve arkadaşları (1979) tarafından 9 maddeye indirgenmiştir. Örgütsel Bağlılık Ölçeği (Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) 20 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum).

## 5.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

İş tatmini ve örgütsel bağlılık konularının önem arz ettiği, insan ilişkilerinin doğrudan iş sonuçlarına yansıdığı görüldüğü, hizmet sektöründe çalışanların uygulama için elverişli olacağı düşünülmüştür. Dolayısıyla çalışmanın evrenini hizmet sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini ise Osmaniye İlinde çalışan kamu personelinden oluşturmaktadır. 450 anket formu hazırlanmış 9 tanesi uygun görülmediği için çıkarılmış ve 441 anket formu üzerinden araştırma analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırma için kullanılan ölçme aracı araştırma grubuna dağıtılmış ve doldurulduktan sonra toplanmıştır. Araştırmaya katılanların demografik özellikleri Tablo 4: de görülmektedir.

**Tablo 3***Kişisel Bilgilere Göre Dağılım*

		N	%
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	174	39,5
	Erkek	267	60,5
<b>Yaş</b>	25 ve altı	46	10,4
	26-35 arası	181	41,0
	36-45 arası	130	29,5
	46 ve üstü	84	19,0
<b>Görev</b>	İlk kademe çalışan	353	80,0
	Orta kademe yönetici	79	17,9
	Üst kademe yönetici	9	2,0
<b>Kurumda çalışma süresi</b>	5 yıldan az	180	40,8
	5-10 yıl	113	25,6
	11-15 yıl	51	11,6
	15 yıldan fazla	97	22,0
<b>Eğitim durumu</b>	Lise ve öncesi	95	21,5
	Ön Lisans	95	21,5
	Lisans ve üstü	251	56,9
<b>Mevcut yönetici çalışma süresi</b>	6 aydan az	92	20,9
	6 ay – 1 yıl	93	21,1
	1 – 4 yıl	184	41,7
	4 - 9 yıl	44	10,0
	10 yıl ve üstü	28	6,3
<b>İşgörenlerin yöneticiye dair liderlik algılamaları</b>	Otoriter	161	36,5
	Doğal	5	1,1
	Demokratik	76	17,2
	Kurum içi ağ oluşturucu	46	10,4
	Karizmatik	45	10,2
	Destekleyici	68	15,4
	Hümanist	27	6,1
	Liberal	13	2,9

Ankete cevap veren kadın katılımcıların oranı %39,5; erkek katılımcıların oranı %60,5'dir.

Ankete cevap veren katılımcılardan 25 yaş ve altı olanların oranı %10,4; 26-35 yaş arası olanların oranı %41,0; 36-45 yaş arası olanların oranı %29,5; 46 yaş ve üstü olanların oranı %19,0'dur.

Ankete cevap veren katılımcılardan; ilk kademe çalışanların oranı %80,0; Orta kademe yöneticilerin oranı %17,9; Üst kademe yöneticilerin oranı %2'dir.

Ankete cevap veren katılımcılardan bu kurumda çalışma süresi 5 yıldan az olanların oranı %40,8; 5-10 yıl arası olanların oranı %25,6; 11-15 yıl olanların oranı

%11,6; 15 yıldan fazla olanların oranı %22,0'dir.

Ankete cevap veren katılımcılardan eğitim durumu lise ve öncesi olanların oranı %21,5; ön lisans olanların oranı %21,5'; lisans ve üstü olanların oranı %56,9'dur.

Ankete cevap veren katılımcılardan mevcut yönetimle çalışma süresi 6 aydan az olanların oranı %20,9; 6 ay-1 yıl arası olanların oranı %21,1; 1-4 yıl olanların oranı %41,7; 4-9 yıl olanların oranı %10,0; 10 yıl ve üstü olanların oranı %6,3'dür.

Katılımcıların lider özelliği cevaplarına göre; otoriter %36,5, doğal %1,1, demokratik %17,2, kurum içi ağ oluşturucu %10,4, karizmatik %10,2, destekleyici %15,4, humanist %6,1, liberal %2,9.

#### **5.4. Faktör Analizleri**

Faktör analizi, aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak ve daha az sayıdaki temel boyuta indirgemek veya özetlemek olan bir grup çok değişkenli analiz tekniğine verilen genel bir isimdir. Diğer bir ifade ile, faktör analizi, aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkenden oluşan bir veri setine ait temel faktörlerin (ilişkinin yapısının) ortaya çıkarılması ve araştırmacı tarafından veri setinde yer alan kavramlar arasındaki ilişkilerin daha kolay anlaşılmasına yardımcı olmak için yapılan bir analizdir (Büyüköztürk, 2002, s.470).

Karizmatik liderlik ölçeğinin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,957 olarak elde edilmiş ve dolayısıyla kabul edilebilir sınır olan 0,60'ın üzerinde bir değer bulunmuştur. Bu çalışma kapsamında yapılan istatistiksel analizden Barlett Sphericity testi sonucu ( $\chi^2=5136,828$ ,  $df=45$ ,  $p<.000$ ) anlamlı bulunmuştur. KMO ve Barlett Sphericity sonuçlarına bakıldığında veri setinin faktör analizi yapmak için yeterli olduğu söylenebilir. Yapılan açımlayıcı faktör analizinde 10 maddenin tek faktörde toplandığı ve bu faktörün varyansın %78,465'ini açıkladığı görülmüştür.

**Tablo 4***Karizmatik Liderlik Ölçeği Faktör Yükleri*

Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri
Yöneticim bizi ortak bir vizyona sahip olma konusunda başarılı bir biçimde teşvik eder	,848
Yöneticim kötü günlerde bile bize ilham kaynağı olur	,901
Zor durumlarda, yöneticim bizim iyimser olmamızı sağlar	,909
Yöneticim üretken fikirlere ulaşma vizyonuna sahiptir	,914
Yöneticim stratejik ve örgütsel amaçlara yönlendirir	,862
Yöneticim gelecek açısından birlikteliğimizi koruyacak fikirler geliştirir	,910
Yöneticim girişken bir insandır ve fırsatları değerlendirir	,863
Yöneticim örgütün amaçlarına ulaşmaya yardımcı olacak yeni fırsatları teşvik eder	,900
Yöneticim yaptığımız şeyin ne kadar önemli olduğunu belirterek/hesaplayarak bizi motive eder	,904
Yöneticim dış toplumu (çalışma ortamı dışındaki insanları) ikna edebilir	,844

Örgütsel bağlılık ölçeğinin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,845 olarak elde edilmiş ve dolayısıyla kabul edilebilir sınır olan 0,60'ın üzerinde bir değer bulunmuştur. Bu çalışma kapsamında yapılan istatistiksel analizden Barlett Sphericity testi sonucu ( $\chi^2=1918,953$ ,  $df=36$ ,  $p<.000$ ) anlamlı bulunmuştur. KMO ve Barlett Sphericity sonuçlarına bakıldığında veri setinin faktör analizi yapmak için yeterli olduğu söylenebilir. Yapılan açımlayıcı faktör analizinde 9 maddenin tek faktöre dağıldığı ve bu faktörün varyansın %65,183'ünü açıkladığı görülmüştür.

**Tablo 5***Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Yükleri*

Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri
Bu kurumun başarılı olabilmesi için beklenenin üstünde bir çaba göstermeye istekliyim	,773
Arkadaşlarıma bu kurumda çalışmalarını tavsiye ederim	,834
Kendimi bu kurumun bir parçası olarak görüyorum	,866
Bu kurumda çalışmayı sürdürürebilmek için bana verilen hemen hemen tüm görevleri yapmaya hazırım	,852
Bu kuruma bağlanıp kalmakla çok bir şey kazanamayacağıma eminim	,834
Bu kurumun politikalarını benimsemek bana zor geliyor.	,834
Bu kurum çalışabileceğim birçok kurum içinde en idealidir	,758
Yaptığım iş benzer olduğu sürece, başka bir kurumda çalışabilirim	,804
Beklenmedik bir durum olmadıkça, bu kurumda çalışabildiğim sürece çalışabilirim	,466

İş tatmini ölçeğinin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,946 olarak elde edilmiş ve dolayısıyla kabul edilebilir sınır olan 0,60'ın üzerinde bir değer bulunmuştur. Bu çalışma kapsamında yapılan istatistiksel analiz sonucunda Barlett Sphericity testi sonucu ( $\chi^2=5151,410$ ,  $df=136$ ,  $p<.000$ ) anlamlı bulunmuştur. KMO ve Barlett

Sphericity sonuçlarına bakıldığında veri setinin faktör analizi yapmak için yeterli olduğu söylenebilir.

**Tablo 6**

*İş Tatmini Ölçeği Faktör Yükleri*

Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri
Sürekli bir şeylerle meşgul olabilme imkânı	,711
Tek başına çalışma imkânı	,684
Zaman zaman farklı şeyler yapabilme imkânı	,720
Toplumda bir yer edinme imkânı	,752
Yöneticimin personellerine karşı davranış tarzı	,766
Yöneticimin karar verme konusundaki yeterliliği	,776
Vicdanıma ters düşmeyen şeyleri yapabilme imkânı	,662
Sürekli bir işe sahip olabilme imkânı	,676
Başkalarıyla bir şeyler yapabilme imkânı	,752
Başkalarına ne yapacaklarını söyleme imkânı	,720
Yeteneklerimi kullanabilme imkânı	,777
Firma politikasını uygulama imkânı	,751
Kendi kararımı verme özgürlüğü	,736
İş yaparken kendi yöntemlerimi deneme imkânı	,770
Çalışma koşulları	,786
Çalışma arkadaşlarımla birbiriyle anlaşması	,635
Yaptığım iyi bir iş karşılığında aldığım övgü	,761
İşimden elde ettiğim başarı duygusu	,758

Yapılan açımlayıcı faktör analizinde 2 madde (Aldığım ücret, Bu işte ilerleme imkanı) binişik etki gösterdiği için analiz dışında bırakılmıştır. 18 maddenin tek faktöre dağıldığı ve bu faktörün varyansın %61,780'ini açıkladığı görülmüştür.

### 5.5. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi, kullanılan test ya da ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını ifade eder. Güvenilirlik, elde edilen ölçümler üzerindeki yorumlar ve daha sonra ortaya çıkarılabilecek analizler için bir temel teşkil eder.

Ankette kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini ölçmek amacıyla Cronbach Alfa testi uygulanmıştır. Buna göre;

**Tablo 7***Güvenirlilik Analizi*

Karizmatik Liderlik Ölçeği	0,969
İş Tatmini Ölçeği	0,951
Örgütsel Bağlılık	0,776

Tüm ölçeklerin Cronbach Alfa katsayısı 0,7'den büyük bulunmuştur. Bu değerler ölçeklerin kabul edilebilir bir güvenirliliğe sahip olduğunu göstermiştir (Nunnaly, 1978).

**5.6 Korelasyon Analizi**

Karizmatik Liderlik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık değişiklerinin birlikte değişime yön ve şiddetlerini belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 8'de görülmektedir.

**Tablo 8***Korelasyon Analizi Sonuçları*

	Ortalama	Std. Sapma	Karizmatik liderlik	İş tatmini	Örgütsel bağlılık
Karizmatik liderlik			1		
	24,9091	12,08044			
İş tatmini			-,121*	1	
	65,3197	18,90875	,011		
Örgütsel bağlılık			,491**	,002	1
	23,2336	7,62963	,000	,970	
			441	441	441

Korelasyon analizi sonuçlarına göre Karizmatik Liderlik ile Örgütsel Bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ( $p < 0,01$   $r = ,491$ ). Buna göre çalışanların karizmatik liderlik algıları yükselirse örgüte duydukları bağlılık düzeyleri de artacaktır.

Ancak Karizmatik Liderlik ile İş Tatmini arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır. Diğer yandan örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $p > 0,05$ ). Buna göre çalışanların karizmatik liderlik algıları yükselirse iş tatmini düzeyi azalacaktır.

## 5.7. Regresyon Analizi

Karizmatik liderliğin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığını belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 9’da görülmektedir.

**Tablo 9**

*Regrasyon Analizi Sonuçları*

	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK		İŞ TATMİNİ	
R	,491		.121	
R <sup>2</sup>	,242		,015	
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	,240		,012	
F.	139,486		6,512	
Sig.	,000		,011	
KARİZMATİK LİDERLİK	Beta	Sig.	Beta	Sig.
	,491	,000	-,121	,011

Bağımsız değişken olan karizmatik liderlik ile bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık arasında yapılan regresyon analizinin sonuçlarına bakıldığında: -1 ile +1 arasında değişen değerler alan korelasyon katsayısının bu modeldeki oranın  $r=0,49$  olduğu görülmektedir. Belirlilik katsayısı ise karizmatik liderliğin bu modelin  $R^2= %24$ ’ünü açıkladığını göstermektedir. 139,486 olan F değeri %1 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır. Yani örgütsel bağlılık değişkelerini karizmatik liderlik ile tahmin etmek istatistiksel olarak mümkündür. Beta değerinden hareketle karizmatik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki katkısının pozitif yönlü olduğu bulgulanmıştır ( $\beta=0,49$ ). Görülmektedir ki, karizmatik liderlik algısı çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini artırmaktadır.

Bağımsız değişken olan karizmatik liderlik ile bağımlı değişken olan iş tatmini arasında yapılan regresyon analizinin sonuçlarına bakıldığında; -1 ile +1 arasında değişen değerler olan korelasyon katsayısının bu modeldeki oranının  $r= 0,12$  olduğu görülmektedir. Belirlilik katsayısı ise karizmatik liderliğin bu modelin  $R^2= %1,5$ ’ini açıkladığını göstermektedir. 6,512 olan F değeri %5 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır. Yani iş tatmini değişkenini karizmatik liderlik ile tahmin etmek istatistiksel olarak mümkündür. Beta değerinden hareketle karizmatik liderliğin iş tatmini üzerindeki katkısının negatif yönlü olduğu bulunmaktadır ( $\beta=-0,12$ ).

Görülmektedir ki, karizmatik liderlik algısı çalışanların iş tatmini düzeyini azaltmaktadır.





## TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırmamızda Liderlik ile Örgütsel Bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların liderlik görüş seviyeleri yükseldikçe örgüte duydukları bağlılık düzeyleri de artmaktadır. Ancak liderlik ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Aynı şekilde örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında da anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Ayrıca karizmatik liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu, ancak iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla karizmatik liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı şekilde yordayıcı olduğu ancak iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır.

Lok ve Crawford (2004), Hong Kong ve Avusturalyadaki çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları üzerinde liderlik ve örgütsel kültürün etkilerini incelemiştir. Örgütsel kültür ve liderlik stillerinin, iş tatmini ve bağlılığın önemli örgütsel öncülleri olduğunu tespit etmişlerdir. Bizim çalışmamızda da karizmatik liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Bulduğumuz sonuç ilgili araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir.

Ayrıca Emery ve Barker (2007) bankacılık ve gıda depolama kuruluşlarında çalışan personellerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları üzerinde etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin etkilerini incelemiştir. Dönüşümcü liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisinin, etkileşimci liderlikten daha ilişkili olduğunu ve lider karizmasının çalışan tutumunun mükemmel bir belirleyicisi olduğunu tespit etmiştir.

Karizmatik liderler üyelerinin ihtiyaç, değer, kaynak ve özlemlerini kendi ilgilerinden kollektif ilgilere dönüştürür. Bundan dolayı izleyiciler liderlerin misyonlarına gönülden bağlanırlar. İzleyiciler liderlerine güvenir, değerlere büyük önem verir ve motivasyonları artar. Diğer bir tanımda karizmatik liderler; yol gösteren, ilham ve güven veren, saygı uyandıran, geleceğe yönelik olumlu düşünmeye teşvik eden, izleyicilerin yaşamlarında gerçekten önemli olan şeyleri görmelerini kolaylaştıran, misyon duygusu aktaran ve güdüleyen davranışlar sergileyen liderlerdir (Uyguç ve Çımrın, 2013, s.91).

Karizmatik liderler, liderlik sahnesinin büyük oyuncularındırlar. İzleyicilerine öz güvenlerini yansıtırlar ve onları ikna ederler. İkna yetenekleri üst seviyededir. Olağanüstü sorun ve durumlara, olağanüstü çözümler geliştirebilmektedirler. Karizmatik liderler kararlıdırlar. Bunun sebebi duyguları, izlenimleri ve duyguları

arasında çatışma yaşamamalarıdır. Özetle karizmatik liderler sahip oldukları öz güvenleri, cesaretleri, konuşma ve ikna yetenekleri, vizyon ve değerleriyle başkalarını etkileyebilen kişilerdir (Erçil, 1997, s.536).

Örgütsel bağlılık tek taraflı gelişen bir olgu değildir. Çalışanların da örgütlerinden bir takım beklentileri olması kaçınılmazdır. Bu beklentilerin karşılanmasında liderlik türü ve uygulamalarının önemi büyüktür.

Literatürde Conger ve Kanungo'nun karizmatik liderlik teorisi ile Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık modelini bir arada test etmeye yönelik bazı çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmalardan Gül tarafından 2003 yılında Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlükleri'nde yapılan bir araştırmada karizmatik lider özellikleri ile örgütsel bağlılık unsurları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Yine Kadirov tarafından 2003 yılında İstanbul İtfaiye Grup Amirlikleri'nde yapılan başka bir araştırmada karizmatik lider özellikleri ile örgütsel bağlılık unsurları arasında çeşitli boyutlarda anlamlı ilişkiler ortaya çıkmıştır.

Yapılan araştırmalarda karizmatik liderlerin mevcut durumu sürdürmemelerinin duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Karizmatik liderlerin en dikkat çekici özelliklerinden biri de mevcut durumu sürdürmekten çok yenilikler peşinde koşarak bir değişim yaratmasıdır. Bu tür liderler, örgütsel amaçlara ulaşmada işleri kendilerinden önce yapıldığı gibi yapmak yerine, farklı bir yoldan yapmayı ve mevcut durumu değiştirmeyi tercih etmektedir.

Literatür çalışmaları ve mevcut çalışma göstermektedir ki çalışanların bağlılıklarının sağlanmasında karizmatik liderlerin özellik ve davranışlarının payı yadsınamaz. Dolayısıyla her türlü örgüt ve kurumdaki yönetici ve liderler, karizmatik liderlik davranışları sergileyerek çalışanların bağlılık düzeylerinin yükselmesini sağlayabilirler. Bu suretle örgütsel çıktılarda iyileşmeler sağlayabilecekleri gibi, hizmette kalite ve daha etkili bir işyeri geliştirebilirler.

Ancak unutmamak gerekir ki, örgütsel bağlılık çeşitli faktörlerden etkilenen ve algılanması bireye ve zamana göre değişen subjektif bir yapıya sahiptir. Bağlılığın sağlanması zor ve uzun süren bir çabayı gerektirirken, kaybedilmesi kolay ve hızlı olmaktadır. Liderler örgütsel bağlılığı sağlayacak ve koruyacak uygulama ve programlar geliştirirken, konunun zamana ve bireye göre değişebileceğini ve uzun zaman alabileceğini dikkate almak zorundadırlar.

Sonuç olarak, gelişen ve değişen dünyada, çalışanlar gün geçtikçe bu gelişime ve değişime ayak uydurmakta, kendilerini geliştirmek zorunda kalmaktadır. Benzer şekilde

yöneticilerin de bu değişimler ve gelişimler karşısında farklı liderlik davranışlarını sergilemeleri gerekmektedir. Çalışanlarından sürekli yenilik isteyen bir yönetici, onlara örnek olacak kişi olduğu için, kendini yenileyerek işe başlayabilir. Davranışlarını yenileyebilen iyi bir lider arkasından çalışanlarını sürükleyebilir. Dinamizm, çevreye uyum, yeniliklere açık olma, çalışma hayatının pozitif yönleri arasında sayılır. Özellikle üniversitelerde, öğrencilerin genç olması, yöneticinin yeniliklere açık olmasını zorunlu kılar. Bu anlamda akademik hiyerarşi içerisinde yöneticinin alt birim çalışanlarına örnek olması, akademisyenlerin öğrencilerle diyalogunu güçlendirir. Yöneticilerin çalışanlarını, sadece verilen talimatları yerine getiren kişiler olarak görmesi, onları sürekli yönetme isteği, hem kurumun verimliliğini hem de çalışanın kuruma sağlayacağı verimi düşürebilmektedir. Bu nedenle, yöneticilerin çalışanlarına daha fazla güvenerek, onları yönlendirerek, gerekli değişimleri onlarla paylaşıp, onları da birer lider gibi olmaya teşvik ederek, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde yeterli etkiyi oluşturması gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- Adair, J. (2005). *Kışkırtıcı Liderlik: Büyük Liderlerden Öğretiler*. (Çev.) Ozaner, P. İstanbul: Alteo Yayınları.
- Aksoy, A., Yılmaz, O. (2016). “Örgütsel Bağlılıkta Yan Bahisler Yaklaşımı: İşgörenlerin Demografik Özellikleri ile Yan Bahisler Arasındaki Farklılığı Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma.” *International Journal of Academic Values Studies*, 2 (5), 73-83.
- Akbaba, A., & Erenler, E. (2008). “Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi” *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19 (1), 21-36.
- Akçakaya, M. (2010). *21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı*. İstanbul: Adalet Yayınevi.
- Akgündüz, S. (2006). “Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı.
- Akıncı, Z. (2002). “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama.” *Akdeniz İİBF Dergisi*, 4, 1-25.
- Amezquita, A., Lima, A. P., Jehle, R., Castellanos, L., Ramos, O., Crawford, A. J., ... & Hoedl, W. (2009). “Calls, Colours, Shape, and Genes: A Multi-Trait Approach to the Study of Geographic Variation in the Amazonian Frog *Allobates femoralis*.” *Biological Journal of the Linnean Society*, 98 (4), 826-838.
- Aslan, Ş. (2009). *Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: “Kurumda Çalışma Yılı” ve “Ücret” Değişkenlerinin Rolü.* Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 6 (1), 256-275.
- Aşık, N. A. (2010). *Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme.* Türk İdare Dergisi, 467, 31-51.
- Aykanat, Z. (2010). “Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). “Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları” na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması.” Karamanoğlu Mehmetbey

- Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2010(2), 73-84.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık: Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Nobel.
- Baltaş, A. (2001). *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barbar, J. W. (1993). *Industrial Training Handbook*, Englewood Cliffs Book Ltd.
- Barlı, Ö. (2010). *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış*. Aktif Yayınevi.
- Barlı, O., Baskent, E. Z., Turker, M. F., & Gedik, T. (2006). Analytical Approach for Analyzing and Providing Solutions for the Conflicts Among Forest Stakeholders Across Turkey.” *Forest Policy and Economics*, 9(3), 219-236.
- Bass, B. M. (1990). “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision.” *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Bayram, L. (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık.” *Sayıştay Dergisi*, Sayı, 59.
- Bayrak, S. (2001). “Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi-II.” *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1).
- Berber, A. (2000). “Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü.” *İÜ İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, Yıl, 11, 33-50.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*. John Wiley & Sons.
- Buldu, T. (2016). “Karizmatik Liderlik ve Çalışan Performansı İlişkisi: Bir Örnek Olay Araştırması” *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Bülbül, M. (2007). “Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma”. *Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). “Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı.” *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32 (32), 470-483.

- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. Sage Pubns.
- Can, H., Aşan, Ö., & Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel davranış*. Arıkan.
- Çakar, U., & Arbak, Y. (2013). “Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zeka Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma.” *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (2).
- Çakar, N. D., & Yıldız, S. (2009). “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Algılanan Örgütsel Destek Bir Ara Değişken mi?”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 28 (28).
- Çekmecelioğlu, H. (2006). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma.”
- Çelik, C., & Sünbül, A. G. Ö. (2008). “Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması.” *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3).
- Çelik, O. V. (2011). “Basketbol oyuncularının görüşlerine göre antrenörlerin karizmatik liderlik özelliklerinin takım bütünlüğüne etkisi.” *Anadolu Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Eskişehir*.
- Çelik, V. (1998). “Eğitimde Dönüşümcü Liderlik.” *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*.
- Çimentepe, A., (2012), “İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık”, *Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul*.
- Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T., & Cengiz, S. (2009). “Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği.” *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20 (1).
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). “Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings.” *Academy of management review*, 12(4), 637-647.
- Çulha, O. (2008). “Konaklama İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” *Yayımlanmamış Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Demir, M. (2011). “İşgörenlerin çalışma yaşamı kalitesi algılamalarının işte kalma niyeti ve işe devamsızlık ile ilişkisi.” *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(3), 453-464.
- Demirel, Y. (2014). “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil

- Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma.” *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 179-194.
- Doğan, S., & Kılıç, A. G. S. (2007). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi.” *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29).
- Dolu, B. (2011). “Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma” *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Dönmezer, S. (1994). *Toplumbilim*. (11. basım) Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.
- Durmuş, A. (2016). “Research Between Leadership Behaviors of Managers and Organizational Commitment of Employees Using Statistical Methods” *Business & Management Studies: An International Journal*, 4(2).
- Emery, C. R., & Barker, K. J. (2007). “The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel.” *Journal of organizational culture, communications and conflict*, 11(1), 77.
- Eraslan, L. (2004). “Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik Paradigmasının analizi.” *Milli Eğitim Dergisi*, 162(3).
- Eraslan, L. (2006). “Liderlikte post-modern bir paradigma: Dönüşümcü liderlik.” *Journal of Human Sciences*, 1 (1).
- Erçil, Y. (1997). “Lineer Olmayan Karizmatik Liderlik Modeli, 21.yy.Liderlik” *Semp., Cilt-2*, Deniz Harp Okulu, Tuzla-İstanbul, ss.536-537.
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, Dönence Basım Yayın, İstanbul.
- Erdoğan, Ş. A. M. A., & Kolamaz, C. (2011). “Destekleyici ve Geliştirici Liderlik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.” *Dergisi*, 313.
- Eren, E. (2014). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ergenç, A. (1982). “İş doyumunun belirleyicileri olarak beklenti algılama tutarsızlığı ve çalışma değerleri.” *Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyumu, TODAİE Yayınları*, (401).
- Ergeneli, A., & Arı, G. S. (2005). “Krizde İşten Çıkarılmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları.” *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60(01).
- Eren, E., Erdil, O., & Zehir, C. (2000). “Türkiye’de büyük ölçekli işletmelerde

uygulanen ücret ve maaş sönetim sistemi.”

- Ersen, H., Kalite, T., & İlişkisi, İ. K. Y. (1997). Sim Matbaacılık. *İstanbul-1997*.
- Ersoy, S. (2007). “Kariyer Geliştirme Programlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Tekstil Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma.” *Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Sakarya*.
- Ertürk, M. (2013). *İşletmelerde Yönetim ve Örgüt*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Fındıkçı, İ. (1996). *Bilgi toplumunda yöneticilerde kendini geliştirme*. Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yay..
- Frese, M., Beimel, S., & Schoenborn, S. (2003). “Action training for charismatic leadership: Two evaluations of studies of a commercial training module on inspirational communication of a vision.” *Personnel Psychology*, 56 (3), 671-698.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Gökçegöz, F. (2003). “Etkili Takım Çalışması”, *Polis Bilimleri Dergisi*, 2(7- 8):259-274.
- Gül, H., & Aykanat, Z. (2012). “Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir araştırma.” *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1).
- Gül, H., Karamanoğlu, E. O., Gökçe, H. (2000). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış*. Sayı:15. ss.1-11.
- Gündoğan, T. (2009). “Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyet merkez bankası uygulaması.” *Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara*.
- Güney, S., AKALIN, Ç., & İLSEV, A. (2007). “Duyusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Algılamam Örgütsel Destek ve Örgüt Temelli Öz-Saygı”. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2).
- Hasan, G. Ü. L., OKTAY, E., & GÖKÇE, Ö. G. H. (2000). “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama.”
- Güney, S. (2011). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Gürbüz, S., & Yüksel, M. (2011). “Çalışma ortamında duygusal zekâ: İş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle



- ilişkisi.” Doğu Üniversitesi Dergisi, 9(2), 174-190.
- Gürkan, G. Ç. (2006). “Örgütsel bağlılık: Örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması.”
- Harley, B. (1999). “The myth of empowerment: work organisation, hierarchy and employee autonomy in contemporary Australian workplaces”. *Work, Employment and Society*, 13(1), 041-066.
- Heper, M. (1977). “Atatürkçülük: Karizmanın Emredici Siyasal Çerçeveye Dönüşümü.”
- House, R. J., & Howell, J. M. (1992). “Personality and charismatic leadership”. *The Leadership Quarterly*, 3 (2), 81-108.
- İlsev, A. (1997). “Örgütsel bağlılık: Hizmet sektöründe bir araştırma”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İnce, M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Iris, B., & Barrett, G. V. (1972). “Some relations between job and life satisfaction and job importance.” *Journal of Applied Psychology*, 56(4), 301.
- İşcan, Ö. F., & SAYIN, U. (2010). “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (4).
- Jex, S. M., & Britt, T. W. (2014). *Organizational Psychology: A Scientist-practitioner Approach*. John Wiley & Sons.
- Karaca, S. (2001). “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama.” Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Pamukkale, 200s.
- Karataş, S., & Güleş, H. (2010). “İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki” *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2010 (6).
- Kargün, M. (2011). Futbol hakemlerinin iş tatmini ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin çeşitli faktörler açısından incelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi.
- Keleş, H. N. Ç. (2006). “İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keskin, Ö. (2017). Bankalarda örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Düzce ili örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bartın Üniversitesi, Sosyal

Bilimler Enstitüsü.

- Kılınç, T. (1997). “Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı” 21. Y. Y’da Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, 2.
- Kılınç, T. (2002). “Liderlik üzerine bir analiz.” Hastane Dergisi (Hospital News), Yıl, 3, 84-88.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Kök, S. B. (2006). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma.” *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (1).
- Keçecioğlu, T. (1998). *Lider Ve Liderlik*. Kalder Yayınları, İstanbul.
- Koç, M. (2012). “İş tatmini duygusal tükenmişlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: Şırnak geçici köy koruculuğu örneği” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Korkmaz, M., Germir, H., Şahbudak, E., Şen, E., Gürkan, A., & Kuzucuoğlu, A. H. (2015). *Stres-Performans-Verimlilik*. Çatı Kitapları-Yayıncılık Kadıköy.
- Koşar, S., & Çalık, T. (2011). “Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki.” *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(4), 581-603.
- Kotter, J. P. (2000). “What Leaders Really Do”. *The Bottom Line*, 13 (1).
- Kurtulmuş, M., & Karabiyik, H. (2016). “Algılanan Örgütsel Adaletin Öğretmenlerin ise Yabancılaşma Düzeylerine etkisi” *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5 (2), 459.
- Kuyzu, S. D. (2007). “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Ücret ve Yönlendirme Yöntemleri Konusunda İşgören Algılamaları: Kahramanmaraş Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Çalışması” (Yüksek lisans Tezi). Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, 10.
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). “The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison.” *Journal of management development*, 23(4), 321-338.
- Minibaş, J. (1990). “Özel ve devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin iş tatmin düzeyi ve bu düzeyin frustrasyon karşısında gösterilen tepki ve agresyon yönü ile ilişkisi.” Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Megginson, L. C., Mosley, D. C., Pietri, P. H. (1993). “Management, Concepts and Applications”, Herper and Row Co., ss. 382. New York.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). "A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment." *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Van Dick, R. (2006). "Social Identities and Commitments at Work: Toward an Integrative Model." *Journal of organizational behavior*, 27(5), 665-683.
- Mottaz, C. J. (1987). "Age and Work Satisfaction." *Work and Occupations*, 14(3), 387-409.
- Nadkarni, S., & Barr, P. S. (2008). "Environmental Context, Managerial Cognition, and Strategic Action: An Integrated View." *Strategic management journal*, 29(13), 1395-1427.
- Nayir, F. (2013). "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyi." *İlköğretim Online*, 12(1).
- Newstrom, J. W. And Daviz, K. (1993). *Organizational Behavior: Human Behavior At Work*. Ninth Edition. ss.200.
- Nicholson, N., Brown, N. C., and Chadwick-Jones, J. K. (1977). "Garrison and Muckinsky, 'Attitudinal and Biographical Predictors' Absence From Work and Personel Characteristics." *Journal of Applied Psychology*. ss.319-327.
- Oktay, E., & Hasan, G. Ü. L. (2003). "Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyete Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (10), 403-428.
- Örücü, E., & Çoban, M. (2017). *Kamu ve Özel Bankalarda Uygulanan Liderlik Tarzlarının Kıyaslanması Üzerine Bir Araştırma*.
- Özcan, M. (1997). "Dinamik Çok Boyutlu Liderlik". *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildirileri Kitabı*. İstanbul. ss. 591.
- Özdemir, H. Ö. (2007). *Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi: OPET çalışanlarına yönelik uygulama*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Özdevecioğlu, M., & Aktaş, A. G. A. (2007). "Kariyer bağlılığı, mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılığın yaşam tatmini üzerindeki etkisi: İş-aile çatışmasının rolü." *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (28).

- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*. Ekin Basım Yayım Dağıtım, 4. Baskı, Bursa.
- Öztekin, A. (2012), *Yönetim Bilimi*. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Özkalp, E., Sabuncuoğlu, Z. (2016). “Örgütlerde Davranış.” Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları 116. Eskişehir.
- Öztürkci, N. (2015). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimi: İstanbul Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğü'nde Bir Araştırma*.
- Raelin, J. A. (2003). “The Myth of Charismatic leaders.” *Training & Development*, 57(3), 46-46.
- Reitz, H. J. (1987). *Behavior in Organizations*. Richard D Irwin.
- Robbins, S. P. (2001). *Organisational Behaviour: Global and Southern African Perspectives*. Pearson South Africa.
- Şahin, A. (2010). “Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik.” *Maliye Dergisi*, 159, 21-35.
- Şahin, A., Temizel, H., & Örselli, E. (2004). “Bankacılık sektöründe çalışan yöneticilerin kendi liderlik tarzlarını algılayış biçimleri ile çalışanların yöneticilerinin liderlik tarzlarını algılayış biçimlerine yönelik uygulamalı bir çalışma.” *3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı*, 657-665.
- Salancik, G. R. (1977). *Commitment and the control of organizational behavior and belief. New directions in organizational behavior*. Edited by BM Staw and GR Salancik. Chicago: St.
- Saldamlı, A. (2009). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*. Detay Yayıncılık.
- Smadov, S. (2006). “İş doyumu ve örgütsel bağlılık: Özel sektörde bir uygulama” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Seçkiner, S. U., & Toraman, N. (2017). “Bilişsel İşyükünü Belirlemek İçin Yeni Bir Model.” *Mühendislik Bilimleri ve Tasarım Dergisi*, 5(1), 365-381.
- Sevimli, F., & İscan, Ö. F. (2005). “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Acısından İş Doyumu.” *Ege Academic Review*, 5(1), 55-64.
- Sevinç, K. Ö. S. E., Tetik, S., & Ercan, C. (2001). “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler.” *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 219-242.
- Sığırı, Ü. (2007). *İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle*

*Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma.*

- Sıgı, Ü., & Gürbüz, S. (2014). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Sıgı, Ü., & Ercil, Y. (2007). *Türklerde Yönetim Gelenekleri ve Türk Yönetim Tarihi*. IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Sunay, H. (1998). "Spor Yöneticilerinin Nitelikleri ve Eğitimi." *Gazi Beden Eğitimi Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 59-68.
- Szilagyı, A., D. (1990). "Organizational Behavior and Performance." Harper Colins Pub. ss.334-377. U.K.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara, 41.
- Tak, B., Acar Erdur, D., & Kitapçı, N. (2011). "Türkiye'de Örgütsel Bağlılık Yazını (2002-2010): Bir Meta Analiz Çalışması."
- Tannenbaum, A. (2013). *Social Psychology of the Work Organization*. Routledge.
- Taş, Ö. (2012). "Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Arasındaki İlişki. Özel Bir Hastane Örneği." Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Temel, E. (2016). "Dönüşümcü liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: Nazilli'deki kamu kurumlarında bir uygulama" Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tezcan, M. (1981). *Kuşaklar Çatışması: Okuyan ve Çalışan Gençlik Üzerine Bir Araştırma*. Kadioğlu Matbaası.
- Toker, B. (2007). "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama."
- Tor, S. S., & Esengün, K. (2011). "Örgütlerde iş tatminini etkileyen demografik faktörler ve verimlilik: Karaman gıda sektöründe bir uygulama. " Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2011(1), 53-63.
- Takala, T. (1997). "Charismatic Leadership: A Key Factor in Organizational Communication". *Corporate Communications: An International Journal*, 2(1), 8-13.
- Tarlan, D., & Tütüncü, Ö. (2001). "Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlendirmesi ve İşdoyumu Analizi."
- Tekarslan, E., Kılınç, T., Şencan, H., & Baysal, A. C. (2000). *Davranışın Sosyal*

- Psikolojisi*. Dönence Basım, İstanbul.
- Tolay, E. (2003). "Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri." *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi*.
- Turgut, S. (2012). "Edirne il merkezinde birinci basamak sağlık kuruluşlarında hasta memnuniyeti ve hekim iş doyumunu ile ilişkisinin araştırılması."
- Tümgan, C. (2007). "Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve Tatmin." Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş,
- Türk, M. S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tütüncü, Ö., & Demir, M. (2003). "Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği."
- Uğurluoğlu, Ö. (2010). "Kendi Kendine Liderlik Stratejileri Üzerine Bir Araştırma". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24(1)*.
- Uysal, Ş. A., Keklik, B., Erdem, R., & Çelik, R. (2012). "Hastane yöneticilerinin liderlik özellikleri ile çalışanların iş üretkenlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi." *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 15 (1)*.
- Uyguç, N., & Çimrin, D. (2013). "Deü Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler." *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19 (1)*.
- Uzun, Ö., & Yiğit, E. (2011). "Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma." *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 6 (1), 181-213*.
- Ünsal, S. (2011). *Yönetimde Grup Dinamikleri*. Siyasal Yayınevi. Ankara.
- Varoğlu, D. (1993). "Kamu Sektörü Çalışanlarının işlerine ve kuruluşlarına karşı tutumları, bağlılıkları ve değerleri." *Yayımlanmamış Doktora Tezi*.
- Vroom, C., & Von Solms, R. (2004). "Towards information Security Behavioural Compliance." *Computers & Security, 23 (3), 191-198*.
- Weber, M. (1968). *On Charisma and Institution Building*. University of Chicago Press.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim*, çev. Vedat Öner, Rota Yayıncılık, İstanbul.
- Yakut, S. (2015). "İş tatmini ve örgütsel bağlılık ve meslek liselerinde bir uygulama" *Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı*.
- Yalçın, A., & İplik, Ö. G. F. N. (2005). "Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir

- araştırma: Adana ili örneği.” Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14 (1).
- Yalçınkaya, M. (2014). “Açık Sistem Teorisi ve Okula Uygulanması.” Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 22 (2).
- Yatkın, A. (2007). “Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik: Liderlikte Kalite.” İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 9 (1), 126-147.
- Yavuz, E., & Tokmak, C. (2009). “İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, (2).
- Yazıcıoğlu, İ. (2010). “Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması.” Bilig, 55(1), 243-264.
- Yenihan, B. (2014). “Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki.” Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4 (2), 170-178.
- Yılmaz, A., & Ekici, S. (2003). “Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma.” Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(2), 1-20.
- Yukl, G., & Taber, T. (1983). “The Effective Use of Managerial Power.” Personnel, 60 (2), 37-44.
- Yüceler, A. (2009). “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma.” Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (22), ss. 445-458.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara.

## EKLER

### Anket Formu

#### EK-1

Liderlik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Osmaniye Araştırması  
Bu anketin amacı Liderlik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık ilişkisini araştırmaya yöneliktir. Vereceğiniz cevaplar yalnızca bu amaçla kullanılacaktır ve diğer kişilerle paylaşılmayacaktır. Katınıza ve ilginize teşekkür ederiz. Lütfen isim veya kimliğinizi belirtecek bir şey yazmayınız.

<b>Cinsiyetiniz</b>	<b>Kurunda çalışma süreniz</b>
<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> 5 yıldan az
<input type="checkbox"/> Erkek	<input type="checkbox"/> 5-10 yıl
	<input type="checkbox"/> 11-15 yıl
	<input type="checkbox"/> 15 yıldan fazla
<b>Yaşınız</b>	<b>Eğitim durumunuz</b>
<input type="checkbox"/> 25 ve altı	<input type="checkbox"/> Lise ve öncesi
<input type="checkbox"/> 26-35 arası	<input type="checkbox"/> Ön Lisans
<input type="checkbox"/> 36-45 arası	<input type="checkbox"/> Lisans ve üstü
<input type="checkbox"/> 45 ve üstü	
<b>Göreviniz</b>	<b>Şu anki yöneticinizle ne kadar zamandır çalışmaktasınız?</b>
<input type="checkbox"/> İlk kademe çalışan	<input type="checkbox"/> 6 aydan az
<input type="checkbox"/> Orta kademe yönetici	<input type="checkbox"/> 6 ay – 1 yıl
<input type="checkbox"/> Üst kademe yönetici	<input type="checkbox"/> 1 – 4 yıl
<b>Kurumunuzdaki birim yöneticiniz nasıl bir liderdir?</b>	<input type="checkbox"/> Doğal
<input type="checkbox"/> Otoriter	<input type="checkbox"/> Demokratik
<input type="checkbox"/> Destekleyici	<input type="checkbox"/> Kurum içi ağ oluşturucu
<input type="checkbox"/> Hümanist	<input type="checkbox"/> karizmatik
<input type="checkbox"/> Liberal	<input type="checkbox"/> 5 – 10 yıl
	<input type="checkbox"/> 10 yıldan fazla

**1: Kesinlikle Katılıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım**  
**4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum**

<b>1</b>	Yöneticim bizi ortak bir vizyona sahip olma konusunda başarılı bir biçimde teşvik eder	1	2	3	4	5
<b>2</b>	Yöneticim kötü günlerde bile bize ilham kaynağı olur	1	2	3	4	5
<b>3</b>	Zor durumlarda, yöneticim bizim iyimser olmamızı sağlar	1	2	3	4	5
<b>4</b>	Yöneticim üretken fikirlere ulaşma vizyonuna sahiptir.	1	2	3	4	5
<b>5</b>	Yöneticim stratejik ve örgütsel amaçlara yönlendirir	1	2	3	4	5
<b>6</b>	Yöneticim gelecek açısından birlikteliğimizi koruyacak fikirler geliştirir	1	2	3	4	5
<b>7</b>	Yöneticim girişken bir insandır ve fırsatları değerlendirir	1	2	3	4	5
<b>8</b>	Yöneticim örgütün amaçlarına ulaşmaya yardımcı olacak yeni fırsatları teşvik eder	1	2	3	4	5



9	Yöneticim yaptığımız şeyin ne kadar önemli olduğunu belirterek/hesaplayarak bizi motive eder	1	2	3	4	5
10	Yöneticim dış toplumu (çalışma ortamı dışındaki insanları) ikna edebilir	1	2	3	4	5

**1: Kesinlikle Katılıyorum    2: Katılmıyorum    3: Kararsızım**  
**4: Katılmıyorum    5: Kesinlikle Katılıyorum**

1	Bu kurumun başarılı olabilmesi için beklenilenin üstünde bir çaba göstermeye istekliyim	1	2	3	4	5
2	Arkadaşlarıma bu kurumda çalışmalarını tavsiye ederim	1	2	3	4	5
3	Kendimi bu kurumun bir parçası olarak görüyorum	1	2	3	4	5
4	Bu kurumda çalışmayı sürdürebilmek için bana verilen hemen hemen tüm görevleri yapmaya hazırım	1	2	3	4	5
5	Bu kuruma bağlanıp kalmakla çok bir şey kazanamayacağıma eminim	1	2	3	4	5
6	Bu kurumun politikalarını benimsemek bana zor geliyor.	1	2	3	4	5
7	Bu kurumu çalışabileceğim birçok kurum içinde en idealidir	1	2	3	4	5
8	Yaptığım iş benzer olduğu sürece, başka bir kurumda çalışabilirim	1	2	3	4	5
9	Beklenmedik bir durum olmadıkça, bu kurumda çalışabildiğim sürece çalışabilirim	1	2	3	4	5

**1: Hiç memnun değilim    2: Biraz memnunum    3: Orta düzeyde memnun**  
**4: Memnunum    5: Çok memnunum**

İşimin ..... yönünden ne kadar memnunum?						
1	Sürekli bir şeylerle meşgul olabilme imkânı	1	2	3	4	5
2	Tek başına çalışma imkânı	1	2	3	4	5
3	Zaman zaman farklı şeyler yapabilme imkânı	1	2	3	4	5
4	Toplumda bir yer edinme imkânı	1	2	3	4	5
5	Yöneticimin personellerine karşı davranış tarzı	1	2	3	4	5
6	Yöneticimin karar verme konusundaki yeterliliği	1	2	3	4	5
7	Vicdanıma ters düşmeyen şeyleri yapabilme imkânı	1	2	3	4	5
8	Sürekli bir işe sahip olabilme imkânı	1	2	3	4	5
9	Başkalarıyla bir şeyler yapabilme imkânı	1	2	3	4	5
10	Başkalarına ne yapacaklarını söyleme imkânı	1	2	3	4	5
11	Yeteneklerimi kullanabilme imkânı	1	2	3	4	5
12	Firma politikasını uygulama imkânı	1	2	3	4	5
13	Aldığım ücret	1	2	3	4	5
14	Bu işte ilerleme imkânım	1	2	3	4	5
15	Kendi kararımı verme özgürlüğü	1	2	3	4	5
16	İş yaparken kendi yöntemlerimi deneme imkânı	1	2	3	4	5
17	Çalışma koşulları	1	2	3	4	5
18	Çalışma arkadaşlarımla birbiriyle anlaşması	1	2	3	4	5
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında aldığım övgü	1	2	3	4	5
20	İşimden elde ettiğim başarı duygusu	1	2	3	4	5

**KATILIMINIZ VE KATKILARINIZ İÇİN TEŞEKKÜRLER.**  
Prof. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ (Danışman-OKÜ İİBF Öğretim Üyesi)  
Mustafa YILMAZ ( OKÜ SBE Yüksek Lisans Öğrencisi)

Evrak Tarih ve Sayısı: 20/03/2017-1678

T.C.  
OSMANİYE VALİLİĞİ  
İl Yazı İşleri Müdürlüğü

Sayı : 30703593-000-E.3769  
Konu : Anket İzni

17/03/2017

OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE  
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : 13.03.2017 tarihli ve 779 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı tezli yüksek lisans programı öğrencisi Mustafa YILMAZ' ın yürüteceği " Liderlik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Osmaniye' de Bir Örnek Olay Araştırması" isimli tez projesi kapsamında Valiliğimize bağlı Kurumlarında yapılması istenilen ankete ilişkin talebiniz incelenmiş olup, anketinizin uygulanmasında Araştırma Formunda talep yazısında belirtildiği gibi yanıtların bireysel olarak değerlendirilmemesi ve kesinlikle gizli kalması kaydı ile Valiliğimizce herhangi bir sakınca görülmemektedir.

Bilgi ve gereğini rica ederim.

Alp Eren YILMAZ  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

\*Bu belge elektronik imzalıdır. imzalı suretinin aslını görmek için <https://www.e-icisleri.gov.tr/EvrakDogrulama> adresine girerek (Te303J-HyFonW-uB5GUA-2e1HxG-bLlF5aXlI) kodunu yazınız.

Osmaniye Valiliği  
Telefon No: (328)825 07 07 Dahili: 2528 Faks No: (328)825 54 55  
e-Posta: [osmaniye@icisleri.gov.tr](mailto:osmaniye@icisleri.gov.tr) İnternet Adresi: [www.icisleri.gov.tr](http://www.icisleri.gov.tr)

Hijri İsim: Hayriye ÇETİNKURT  
ŞEF  
Telefon No:

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLERİ

**Adı ve Soyadı** : Mustafa YILMAZ  
**Doğum Yeri** : Kahta  
**Adres** : Osmaniye Yağlı Tohumlar Araştırma Enstitüsü  
Müdürlüğü  
**İletişim** : mustafayilmaz80@hotmail.com

### EĞİTİM BİLGİLERİ

**Doktora** : Mustafa Kemal Üniversitesi, Fen Bilimler Enstitüsü  
Tarla Bitkileri Anabilim Dalı, 2017-Devam

**Yüksek Lisans** : Harran Üniversitesi, Fen Bilimler Enstitüsü  
Bahçe Bitkileri Anabilim Dalı, 2011-2016.

**Lisans** : Harran Üniversitesi, 2004-2008.  
Anadolu Üniversitesi 2012-2015.

### İŞ DENEYİMİ

2010-2018 : Osmaniye İl Gıda, Tarım ve Hayvancılık Müdürlüğü,  
Ziraat Yüksek Mühendisi.

2018-Devam : Osmaniye Yağlı Tohumlar Araştırma Enstitüsü  
Müdürlüğü, Ziraat Yüksek Mühendisi.

**OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
YÜKSEK LİSANS/DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU**

**OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA**

Tarih 20/07/2018

Tez Başlığı / Konusu: Karizmatik Liderlik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Osmaniye Araştırması

Yukarıda başlığı/konusu belirlenen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 107 sayfalık kısmına ilişkin, 20/07/2018 tarihinde tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtreleme tiplerinden biri uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %29'dur.

**Filtreleme Tip 1 (maksimum %30)**

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
- 2- Kaynakça dâhil,
- 3- Alıntılar dâhil.

**Filtreleme Tip 2 (maksimum %10)**

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
- 2- Kaynakça hariç,
- 3- Alıntılar dâhil,
- 4- 5 Kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç.

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orjinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

  
Tarih ve İmza

**Adı Soyadı:** Mustafa YILMAZ

**Öğrenci No:** 15YLIS1117

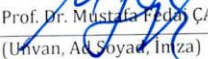
**Anabilim Dalı:** İşletme

**Programı:** İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı

**Statüsü:**  Y.Lisans  Doktora

**DANIŞMAN ONAYI**

UYGUNDUR.

  
Prof. Dr. Mustafa Fırat ÇAVUŞ  
(Unvan, Ad Soyad, İmza)

**ENSTİTÜ ONAYI**

UYGUNDUR.

  
Arş. Gör. Alptuğ AKSOY

(Unvan, Ad Soyad, İmza)