

T.C
Mersin Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı

ALGILANAN LİDERLİK TARZLARI, ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA

Mithat TURHAN

DOKTORA TEZİ

Mersin, 2015

T.C
Mersin Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı

ALGILANAN LİDERLİK TARZLARI, ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA

Mithat TURHAN

Danışman
Prof. Dr. Bahar TANER

DOKTORA TEZİ

Mersin, 2015

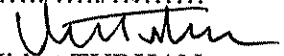


T.C.
MERSİN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitü Müdürlüğü



YEMİN METNİ

Doktora Tezi Olarak Sunduğum "Algılanan Liderlik Tarzları, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma " Başlıklı Bu Çalışmanın, Bilimsel Etik Kurallara ve Geleneklere Uygun Şekilde tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini onurumla doğrularım.

28/10/2015

Mithat TURHAN

Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

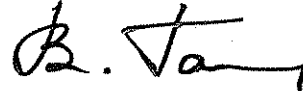
Mithat TURHAN tarafından hazırlanan Algılanan Liderlik Tarzları, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma başlıklı bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalında DOKTARA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başarılı

Başarısız



Üye



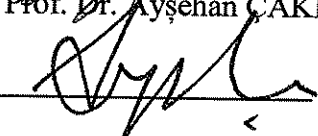
Prof. Dr. Bahar TANER
(Danışman)

Üye



Prof. Dr. Ayşehan ÇAKICI

Üye



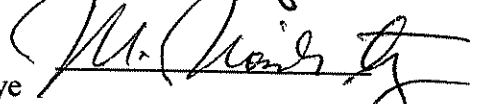
Prof. Dr. Azmi YALÇIN

Üye



Doç. Dr. Mehmet TURAN

Üye



Yrd.Doç.Dr.Mehmet Nasih TAĞ

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.



Prof. Dr. İsmail BEĞİRMEN
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Doktora öğrenimim süresince bana olan desteklerinden dolayı tüm hocalarıma, aileme ve arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunmayı bir borç biliyorum. Özellikle, danışman hocam Prof.Dr. Bahar TANER'e doktora eğitim süresince her konuda desteği ve göstermiş olduğu anlayış için şükranlarımı sunmak isterim. Ayrıca, göstermiş oldukları ilgi ve yardımlardan dolayı tez izleme komisyonundaki hocalarıma ve tez savunma sınav jürisi hocalarıma önerilerinden ötürü teşekkürlerimi sunuyorum.

Tezin uygulama aşamasında ve istatistiki analizlerin yapılmasında yardımlarını esirgemeyen arkadaşım Yrd. Doç. Dr. İlter HELVACI'ya da teşekkürü bir borç bilirim.

Hayatımın her aşamasında yardım ve desteklerini benden esirgemeyen Anne ve Babama, büyük bir sabır ve özveriyle doktora süresince desteğini hissettiğim her zaman yanımda olan eşim Pınar'a teşekkür ediyor ve uzun ve yorucu çalışmalarımın ürünü olan bu tezi sevgili eşime ithaf ediyorum.

ÖZET

Örgütler, geçmişte olduğu gibi günümüzde de hayatın vazgeçilmez unsurlarından birisidir. Her insan dolaylı olarak ya da doğrudan örgütün üyesi olma durumundadır. Örgütün bir üyesi olarak insan hem psikolojik hem de sosyal ihtiyaçlarını karşılayabilir. Bu noktada örgütlerin belirlemiş olduğu hedeflere ulaşarak başarılı bir şekilde faaliyetlerini devam ettirmesi hem kendileri hem de çalışanlar açısından kazanımları beraberinde getirecektir. Örgütlerin başarısında temel unsurlardan birisi örgütlerin sahip olduğu insan kaynaklarıdır. Örgüt yöneticilerinin sahip olunan bu kaynağı etkin olarak yönetebilmesi ve örgüt üyelerinin belirlenmiş bir vizyon etrafında bir araya getirilmesi yöneticilerin ortaya koyacağı liderlik tarzına ve örgütsel uygulamalardaki adaletli tutumuna bağlıdır.

Yöneticinin insanı dikkate alan ve insan ilişkilerini ön plana alarak çalışanlarını destekleyici tarzda liderlik yaklaşımı sergileyen ve alınan kararlara katılımını sağlayan ve örgütsel kazanımların dağıtımında adil olan yöneticilere bağlı olarak çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek düzeyde gerçekleştiği ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılığa sahip çalışanların isten ayrılma isteklerinin azaldığı, iş performanslarının ve iş tatminlerinin arttığı ifade edilmektedir.

Yapılan bu araştırma ile bir kamu üniversitesinin akademik ve idari personelinin liderlik ve adalet algılamalarının belirlenmesi ve çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini ortaya çıkarmak amaçlanmakta olup; liderlik algısı, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki etkileşimler ortaya konulmuştur.

Araştırma altı bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde araştırmanın amacı ve araştırma soruları ortaya konulmaktadır. İkinci bölümde liderlik kavramı, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet kavramları ile ilgili literatür araştırmasına yer verilmektedir. Üçüncü bölümde araştırmanın hipotezlerinin geliştirilmesi yer almaktadır. Dördüncü bölümde araştırmanın modeli, araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama ve analiz teknikleri, varsayımları ve sınırlılıkları hakkında bilgi verilmektedir. Beşinci bölümde araştırmanın bulguları ile ilgili veriler verilirken altıncı ve son bölümde sonuç ve öneriler yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık.

ABSTRACT

Organizations are one of the indispensable parts of life nowadays as in the past. Each individual is directly or indirectly in the position of being a member of the organization. An individual can fulfill both his/her psychological and social needs through being a member of the organization. At this point, carrying on their activities successfully and reaching their determined goals will probably bring about some gains both for the organizations and the employees. One of the basic factors in the success of organizations is the human resources that organizations have. Organization managers' ability to manage this source effectively and to enable organization members' to share the same determined vision, depend on the managers' leadership style and fair attitudes in organizational applications.

It is stated that employees' high level of organizational commitment is related to the managers who take people into consideration, give particular importance to the human affairs, have a supportive leadership approach, agree with the decisions taken and who is fair in the distribution of gains. It is also stated that employees who have an organizational commitment, have less desire to quit their job, and their job performance and satisfaction increase.

In the present study, it is aimed to determine the justice and leadership perception of academic and administrative personnel of public university and also to find out the employees' level of organizational commitment. Besides, the relationship between leadership perception, organizational justice and commitment is presented.

The present study consists of six chapters. In the first chapter, the importance and aim of the research presented. In the second chapter, information about leadership, organizational commitment and organizational justice -which are the basic concepts about the subject of thesis, is given. In the third chapter, an application in regard to the interaction/relationship between leadership perception, organizational justice and commitment is presented. Hypotheses are developed in this chapter based on the literature review. In the fourth chapter gives information about the research design, sample size, the data collection procedures and analysis technique, assumptions limitations. In the fifth chapter findings of research and evaluations presented. In the sixth chapter conclusion and recommendations presented.

Key words: Leadership, Organizational Justice, Organizational Commitment.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER.....	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
TABLolar DİZİNİ.....	xii
1.GİRİŞ.....	1
1.1.ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI	5
1.2.ARAŞTIRMA SORULARI.....	6
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	7
1.4. ARAŞTIRMANIN İÇERİĞİ	8
1.5.ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL MODELİ.....	9
2.DEĞİŞKENLERİN TANIMLANMASI VE TEORİK ÇERÇEVE.....	10
2.1. LİDERLİK TEORİLERİ	10
2.1.1. Özellikler Teorisi.....	11
2.1.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları	11
2.1.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları.....	13
2.1.4. Modern Liderlik Yaklaşımları.....	16
2.1.5. Yol Amaç Liderlik Teorisi.....	17
2.1.5.1. Yönlendirici (Araçsal) Lider	22
2.1.5.2. Destekleyici Lider	23
2.1.5.3. Katılımcı Lider.....	24
2.1.5.4. Başarı Odaklı Lider	25

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	29
2.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	29
2.2.2.Örgütsel Bağlılığın Düzeyi ve Sonuçları	33
2.2.2.1. Düşük Düzeydeki Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	33
2.2.2.2. Orta Düzeydeki Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	34
2.2.2.3. Yüksek Düzeydeki Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	35
2.2.3. Örgütsel Bağlılığın Teorik Yapısı ve Örgütsel Bağlılık Modelleri	37
2.2.3.1.Tutumsal (Duygusal) Bağlılık Yaklaşımı	39
2.2.3.1.1. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Modeli	40
2.2.3.1.2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Modeli.....	42
2.2.3.1.3. O'Reilly ve Chatman Örgütsel Bağlılık Modeli	43
2.2.3.1.4. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Modeli.....	45
2.2.3.1.5. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Modeli	47
2.2.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı	50
2.2.3.2.1. Becker'in Örgütsel Bağlılık Modeli.....	52
2.2.3.2.2. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Modeli	54
2.2.3.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	55
2.2.3.3. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Kavramlar.....	58
2.2.3.3.1. Mesleki Bağlılık	59
2.2.3.3.2. Kariyer Bağlılığı.....	60
2.2.3.3.3. Grup Bağlılığı (Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık).....	61
2.2.3.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları.....	62
2.2.3.4.1. Örgütsel Bağlılığın Nedenleri (Belirleyicileri)	63
2.2.3.4.2. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	76
2.3. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI	80

2.3.1. Örgütsel Adaletin Boyutları.....	82
2.3.1.1. Dağıtımsal Adalet.....	83
2.3.1.2. Prosedürel (İşlemsel) Adalet	84
2.3.1.3. Etkileşimsel Adalet	85
2.3.2. Örgütsel Adalet Modelleri	86
2.3.2.1. Eşitlik Teorisi (Equity Theory)	87
2.3.2.2. Adalet Yargı Teorisi (Justice Judgment Theory).....	89
2.3.2.3. İşlemsel Adalet Teorisi (Procedural Justice Theory)	91
2.3.2.4. Dağıtım Tercihi Teorisi (Allocation Preference Theory).....	93
2.3.2.5. Adalet Motivasyon Teorisi (Justice Motive Theory).....	94
2.3.2.6. Göreli Yoksunluk Teorisi (Relative Deprivation Theory).....	95
2.3.3. Örgütsel Adaletin Sonuçları.....	96
3. HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ.....	99
3.1.Liderlik Algısı ve Örgütsel Bağlılığa Yönelik Hipotezlerin Geliştirilmesi.....	99
3.2.Liderlik Algısı ve Örgütsel Adalet Algısına Yönelik Hipotezlerin Geliştirilmesi .	105
3.3. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığa Yönelik Hipotezlerin Geliştirilmesi	117
3.4. Liderlik Tarzı Algısı ve Demografik Faktörler Arasındaki İlişkilere Yönelik Hipotezlerin Geliştirilmesi.....	121
3.5. Örgütsel Bağlılık ve Demografik Faktörler Arasındaki İlişkilere Yönelik Hipotezlerin Geliştirilmesi.....	123
3.6. Örgütsel Adalet Algısı ve Demografik Faktörler Arasındaki İlişkilere Yönelik Hipotezlerin Geliştirilmesi.....	128
3.7. Örgütsel Adaletin; Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Aracılık Rolüne Yönelik Hipotezin Geliştirilmesi.....	131
4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	133
4.1. Araştırmanın Modeli.....	133

4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	135
4.3. Veri Toplama ve Analiz Teknikleri.....	138
4.4. Araştırmanın Varsayımları	143
4.5. Sınırlılıklar.....	143
5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI ve DEĞERLENDİRME.....	145
5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine ve Algılarına İlişkin Bulgular.....	145
5.1.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	145
5.1.2. Katılımcıların Liderlik, Adalet Algılarına ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular	147
5.2. Faktör Analizleri ve Yapısal Eşitlik Modellemesi.....	148
5.2.1. Liderlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizleri ve Yapısal Eşitlik Modellemesi	148
5.2.2. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Faktör Analizleri ve Yapısal Eşitlik Modellemesi.....	152
5.2.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizleri ve Yapısal Eşitlik Modellemesi.....	156
5.2.4. Liderlik Algısı ve Örgütsel Bağlılığa Yönelik Hipotezlerin Sınanması.....	160
5.2.5. Liderlik Tarzı Algısı ve Örgütsel Adalet Algısına Yönelik Hipotezlerin Sınanması.....	166
5.2.6. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Hipotezlerin Sınanması.....	170
5.2.7. Liderlik Tarzı Algısı ve Demografik Faktörler Arasındaki İlişkilere Yönelik Hipotezlerin Sınanması.....	174
5.2.8. İdari Personelin Mesleki Özellikleriyle Liderlik Tarzı Algıları Arasındaki Etkileşime İlişkin Hipotezlerin Sınanması.....	177
5.2.9. Akademik Personelin Liderlik Tarzı Algısı ve Demografik Faktörler Arasındaki İlişkilere Yönelik Hipotezlerin Sınanması	182
5.2.10. Akademik Personelin Mesleki Özellikleriyle Liderlik Tarzı Algıları Arasındaki Etkileşime İlişkin Hipotezlerin Sınanması.....	186

5.2.11. Örgütsel Bağlılık ve Demografik Faktörler Arasındaki İlişkilere Yönelik Hipotezlerin Sınanması.....	190
5.2.12. Bireylerin Meslekleri ile İlgili Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına Etkilerine İlişkin Hipotezlerin Sınanması	194
5.2.13. Akademik Personele İlişkin Örgütsel Bağlılık ve Demografik Faktörler Arasındaki Etkileşime Yönelik Hipotezlerin Sınanması	199
5.2.14. Akademik Personelin Meslekleri ile İlgili Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına Etkilerine İlişkin Hipotezlerin Sınanması	201
5.2.15. İdari Personele İlişkin Örgütsel Adalet ve Demografik Faktörler Arasındaki Etkileşime Yönelik Hipotezlerin Sınanması.....	205
5.2.16. İdari Personelin Meslekleri ile İlgili Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına Etkilerine İlişkin Hipotezlerin Sınanması	208
5.2.17. Akademik Personele İlişkin Örgütsel Adalet Algısı ve Demografik Faktörler Arasındaki Etkileşime Yönelik Hipotezlerin Sınanması	212
5.2.18. Akademik Personelin Meslekleri ile İlgili Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına Etkilerine İlişkin Hipotezlerin Sınanması	216
5.2.19. Örgütsel Adaletin; Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Aracılık Rolüne Yönelik Hipotezin Sınanması.....	218
6.SONUÇ VE ÖNERİLER	221
6.1. Liderlik Tarzı ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Sonuçlar	221
6.2. Liderlik Tarzı ve Örgütsel Adalet ile İlgili Sonuçlar.....	225
6.3. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Sonuçlar	227
6.4. Demografik Faktörler ile Liderlik Tarzı Algısı Arasındaki Etkileşimlere Yönelik Sonuçlar.....	229
6.5. Demografik Faktörler İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki Etkileşimlere Yönelik Sonuçlar.....	234
6.6. Demografik Faktörler ile Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki Etkileşimlere Yönelik Sonuçlar.....	240
KAYNAKÇA	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
EKLER	269

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. 1. Araştırmanın Modeli	9
Şekil 2. 1. Yol Amaç Liderlik Yaklaşımının Temel Kurgusu	22
Şekil 2. 2. Yol-Amaç Modeli	25
Şekil 2. 3. Örgütsel Bağlılık Modelleri	38
Şekil 2. 4. Örgütsel Bağlılık ve Tutumsal Bakış Açısı	40
Şekil 2. 5. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli	47
Şekil 2. 6. Örgütsel Bağlılık Unsurları	49
Şekil 2. 7. Örgütsel Bağlılık ve Davranışsal Bakış Açısı	51
Şekil 2. 8. Çoklu Bağlılık Modeli	58
Şekil 2. 9. Örgütsel Bağlılığın Nedenleri ve Sonuçları	64
Şekil 4. 1. Araştırma Modeli	134
Şekil 5. 1. Liderlik Alt Boyutuna Göre Yapısal Eşitlik Modeli Yol Şeması	151
Şekil 5. 2. Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Boyutlarına Göre Yapısal Eşitlik Modeli Yol Şeması	155
Şekil 5. 3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarına Göre Yapısal Eşitlik Modeli Yol Şeması	159
Şekil 5. 4. Aracılık Testine İlişkin Yol Diyagramları	219

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 3. 1. Liderlik ve Adalet Araştırmalarında Ulaşılan Sonuçlar	113
Tablo 4. 1. Tabakalı Örneklemede Kullanılan Değişkenler ve Alt Grupları	136
Tablo 4. 2. Ölçek Boyutlarının Cronbach's Alpha Değerleri	141
Tablo 4. 3. Aritmetik Ortalama ve Korelasyon Katsayı Değerleri	142
Tablo 5. 1. İdari Personele Ait Demografik Özellikler	145
Tablo 5. 2. Akademik Personele Ait Demografik Faktörler	146
Tablo 5. 3. Liderlik Tarzı ve Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri	147
Tablo 5. 4. KMO-Bartlett Test sonuçları	148
Tablo 5. 5. Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Toplam Varyans Açıklayıcılık Tablosu	148
Tablo 5. 6. Liderlik Ölçeği Alt Boyut Rotasyon Sonuçları	149
Tablo 5. 7. Liderlik Ölçeği Alt Boyut Maddelerinin Karşılaştırılması	150
Tablo 5. 8. KMO-Bartlett Test sonuçları	152
Tablo 5. 9. Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Toplam Varyans Açıklayıcılık Tablosu	152
Tablo 5.10. Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Boyut Rotasyon Sonuçları	153
Tablo 5. 11. Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Boyut Maddelerinin Karşılaştırılması	154
Tablo 5. 12. KMO-Bartlett Test sonuçları	156
Tablo 5.13. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Toplam Varyans Açıklayıcılık Tablosu	156
Tablo 5.14. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyut Rotasyon Sonuçları	157
Tablo 5.15. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyut Maddelerinin Karşılaştırılması	158

Tablo 5.16. Liderlik Tarzı, Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki Korelasyonlar	161
Tablo 5.17. Liderlik Tarzı ve Duygusal Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi	164
Tablo 5.18. Liderlik Tarzı ve Devam Bağlılığı Arasındaki Regresyon Analizi	164
Tablo 5.19. Liderlik Tarzı ve Normatif Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi	165
Tablo 5.20. Liderlik Tarzı ve Dağıtımsal Adalet Arasındaki Regresyon Analizi	168
Tablo 5.21. Liderlik Tarzı ve İşlemsel Adalet Arasındaki Regresyon Analizi	169
Tablo 5.22. Liderlik Tarzı ve Etkileşimsel Adalet Arasındaki Regresyon Analizi	169
Tablo 5.23. Örgütsel Adalet Algısı ve Duygusal Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi	172
Tablo 5.24. Örgütsel Adalet Algısı ve Devam Bağlılığı Arasındaki Regresyon Analizi	173
Tablo 5.25. Örgütsel Adalet Algısı ve Normatif Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi	173
Tablo 5.26. İdari Personele Ait Demografik Değişkenlerin Liderlik Algılarına Göre Karşılaştırılması	175
Tablo 5.27. İdari Personelin Eğitim Bazında Liderlik Tarzı Algılarının Karşılaştırılması	177
Tablo 5.28. İdari Personelin Meslekleri ile İlgili Özelliklerinin Liderlik Alt Boyutlarına Etkileri	178
Tablo 5.29. Kurumda Çalışma Süresiyle Liderlik Algılamalarının Karşılaştırılması	179
Tablo 5.30. İdari Personelin Unvan Bazında Liderlik Tarzı Algılarının Karşılaştırılması	181
Tablo 5.31. Akademik Personele Ait Demografik Değişkenlerin Liderlik	183

Algılarına Göre Karşılaştırılması

Tablo 5.32. Akademik Personelin Eğitim Bazında Liderlik Tarzı Algılarının Karşılaştırılması	185
Tablo 5.33. Akademik Personelin Meslekleri ile İlgili Özelliklerinin Liderlik Alt Boyutlarına Etkileri	187
Tablo 5.34. Kurumda Çalışma Süresiyle Liderlik Algılamalarının Karşılaştırılması	188
Tablo 5.35. Akademik Personelin Unvan Bazında Liderlik Tarzı Algılarının Karşılaştırılması	190
Tablo 5.36. İdari Personele Ait Demografik Değişkenlerin Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ile Karşılaştırılması	191
Tablo 5.37. Yaş Bazında İdari Personelin Duygusal Bağlılıklarının Karşılaştırılması	192
Tablo 5.38. Yaş Bazında İdari Personelin Normatif Bağlılıklarının Karşılaştırılması	193
Tablo 5.39. İdari Personelin Mesleki Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına Etkileri	195
Tablo 5.40. Kurumda Çalışma Süresi ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına Ait Ayrıntılı Çoklu Karşılaştırma	196
Tablo 5.41. Unvan Değişkenine Göre İdari Personelin Örgütsel Bağlılık	197
Tablo 5.42. Akademik Personele Ait Demografik Değişkenlerin Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ile Karşılaştırılması	198
Tablo 5.43. Yaş Bazında Akademik Personelin Duygusal Bağlılıklarının Karşılaştırılması	200
Tablo 5.44. Eğitim Bazında Akademik Personelin Devam Bağlılıklarının Karşılaştırılması	201
Tablo 5.45. Akademik Personelin Mesleki Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına Etkileri	202

Tablo 5.46. Çalışma Süresi Açısından Akademik Personelin Duygusal Bağlılıklarının Karşılaştırılması	203
Tablo 5.47. Unvan Açısından Akademik Personelin Devam Bağlılıklarının Karşılaştırılması	204
Tablo 5.48. İdari Personele Ait Demografik Değişkenlerin Adalet Ölçeğine göre karşılaştırılması	206
Tablo 5.49. Yaş Bazında Dağıtımsal Adalet Algılamalarının Karşılaştırılması	207
Tablo 5.50. İdari Personelin Mesleki Özelliklerinin Örgütsel Adalet Ölçeği alt boyutlarına etkisi	209
Tablo 5.51. Çalışma Süresi Bazında Çalışanların Dağıtımsal Adalet Algılamaları Arasındaki Farklılık	210
Tablo 5.52. Unvan Bazında Çalışanların Adalet Algılamaları Arasındaki Farklılık	211
Tablo 5.53. Akademik Personele Ait Demografik Değişkenlerin Örgütsel Adalet Algısına göre karşılaştırılması	213
Tablo 5.54. Akademik Personelin Mesleki Özelliklerinin Örgütsel Adalet alt boyutlarına etkisi	215
Tablo 5.55. Çalışma Süresi Bazında Çalışanların Dağıtımsal Adalet Algılamaları Arasındaki Farklılık	216
Tablo 5.56. Aracılık Testine İlişkin Uyum İndeksleri	220

1.GİRİŞ

Yönetim ve yönetim olgusu insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanlar, geçmişten günümüze ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere bilinçli ve sistemli olarak bir araya gelerek iş birliği daha sonra da iş bölümü yapmışlardır. Bu işbirliği ve işbölümünün sonucunda da örgütler ortaya çıkmıştır.

Örgütler, geçmişte olduğu gibi günümüzde de hayatın vazgeçilmez unsurlarından birisidir. Her insan dolaylı olarak ya da doğrudan örgütün üyesi olma durumundadır. Örgütün bir üyesi olarak insan hem psikolojik hem de sosyal ihtiyaçlarını karşılayabilir. Örgütler ve örgütsel davranışlar incelendiğinde de ortaya çıkan ilişki bağlamında en önemli unsurlardan birinin liderlik kavramı olduğu ortaya çıkmaktadır.

Örgüt üyelerinin belirlenmiş bir vizyon etrafında bir araya getirilmesi ve zorlukların üstesinden gelinmesini sağlayacak olan lider takipçilerine bir yol çizer ve hedeflenen amaçlara ulaştırma yönünde onlara esin kaynağı olur. Bu noktada örgütsel faaliyetlerin başarısından sorumlu olan yöneticilerin örgütü ve çalışanlarını başarıya ulaştırırken ortaya koyacağı liderlik tarzı büyük önem arz etmektedir. Örgütlerin daha etkin ve verimli çalışmasını sağlayacak olan yöneticiler işletmenin sahip olduğu kıt kaynakları alternatif kullanım alanları arasında en etkin biçimde dağıtıma tabi tutabilecek teknik bilgiye, nitelikli insan gücünü çalışmaya isteklendirecek faktörleri bulma ve uygulama becerisine sahip kişiler arasından seçilmiştir.

Geçmişten günümüze değin pek çok yazarın ve düşünürün incelemesine konu olan liderlik; belirlenmiş olan hedeflere başarılı şekilde ulaşılmasına yönelik olarak grupları etkileyebilme yeteneği biçiminde tanımlanabilir (Robbins, 1997: 347)

Örgütün amaçlara ulaşmasında ve varlıklarını sürdürmesinde liderin en fazla yardımını alabileceği kaynak insan faktörüdür, diğer bir ifade ile astlarıdır. Örgütlerin varlıklarının devam etmesinin temel dayanağının da verimli ve etkili işler ortaya çıkarmak olduğu düşünülürse, bunun temelinin de çalışanların örgüte bağlılıklarından geçtiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Örgüt yöneticilerinin sahip olunan bu kaynağı etkin olarak yönetebilmesi, çalışanlarının bağlılıklarını ne ölçüde sağlayabildiklerine dayanmaktadır.

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün amaçlarını kabul etmesi ve bu amaçların gerçekleşmesi amacıyla örgütün amaçları doğrultusunda çaba gösterme isteği olarak tanımlanmaktadır (Subramaniam ve diğerleri, 2002: 304-305). Örgütsel bağlılıkları sağlanmış çalışanların daha verimli oldukları, stres düzeyinde düşüş sağladığı ve işgücü devir hız oranlarının düşük olduğu ifade edilmektedir (Shore ve Martin, 1989: 633).

Çalışanların, liderlerinin ortaya koyacağı liderlik tarzlarına bağlı olarak örgüte bağlılıkları ve örgütün amaçlarına ulaşmasında kolaylaştırıcı bir rol üstlenmeleri söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla insan kaynağının etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi ve çalışanların işlerinde daha motive olmuş olarak çalışmalarının sağlanmasında yöneticinin yaklaşımı büyük önem taşımaktadır.

Bunun yanı sıra örgütte uygulanan işlemlerin ön yargısız olması, bu işlemlerin doğru bilgiye dayanarak yapılması ve tutarlı şekilde uygulanması diğer bir ifadeyle örgütsel adalet anlayışının tüm örgütte yayılması örgütün başarısında temel faktördür. Örgütsel adalet kavramı ile ilgili olarak yapılan araştırmaların son on beş yıl içinde ağırlığı önemli oranda artmıştır. Buna neden olarak da adil davranış algısının çalışanların örgüt adına olumlu davranışlar ortaya koymaları ile sıkı bağının olması

gösterilmektedir. Şayet örgütsel adalet kavramı iyi şekilde anlaşılır ve analiz edilebilirse, çalışanların örgüte daha fazla katkısı ve yararının olması sağlanabilir. Sosyal bilimciler örgütlerin etkin şekilde çalışmasının ve örgüt çalışanlarının kişisel tatminlerinin temel dayanağının örgütlerdeki adalet kavramı olduğunu ifade etmektedirler (Greenberg, 1990: 399).

Örgütler açısından yöneticilerin ortaya koyacakları liderlik tarzı, örgütün belirlemiş olduğu amaçlara ulaşmasında temel rol oynamaktadır. Ortaya çıkacak başarının temelinde de çalışanlar vardır. Bu noktada örgütüne bağlı çalışanların örgütün yaşamının başarılı bir şekilde devam etmesinde kilit önemdedir. Örgütlerin varlıklarının devam etmesinin temel dayanağının daha verimli ve etkili işler ortaya çıkarmak olduğu düşünülürse, bunun temelinin de çalışanların örgüte bağlılıklarından geçtiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Örgütsel bağlılık insan kaynakları uygulamalarının temelini oluşturmaktadır. İnsan kaynakları uygulamalarının temel amacı örgütün belirlemiş olduğu çıktı hedeflerini gerçekleştirmek olduğuna göre bunun temelinde de çalışanların bağlılık düzeylerini arttırmak yatmaktadır (Camilleri ve Heijden, 2007: 242).

Yöneticiler tarafından benimsenen liderlik tarzının çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkilediği ifade edilmektedir. Liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen araştırma bilgilerine göre, insanı dikkate alan ve insan ilişkilerini ön plana liderlik tarzlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırdığı ifade edilmektedir (Güçlü, 2006: 66). Bunun yanında ulaşılacak amaçları açık şekilde ortaya koyan, amaçlara ulaşılması için yetki devreden ve iş görenlere serbest hareket edebilecekleri çalışma ortamını hazırlayan liderlik tarzlarının da örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği ifade edilmektedir (Bakan, 2011: 181).

Örgütsel adalet, örgütlerde yürütülen faaliyetler sonucunda ortaya çıkan fayda ve maliyetlerin örgüt üyeleri arasında eşit dağıtılıp dağıtılmadığına ve bireyler arasındaki etkileşimin sonucu ile ilgili karar ve davranışlara odaklanmaktadır. Örgütsel adalet kavramının gerçekleştirilen faaliyetler sonucu ortaya çıkan fayda ve maliyetlerin eşit olarak dağıtıldığı, kuralların objektif şekilde uygulandığı ve örgüt içinde herhangi bir ayrımcılığın yapılmadığı örgütlerde layıkıyla uygulandığı söylenebilir (İşcan ve Sayın, 2010: 196). Dolayısıyla örgütlerde adalet algısının yaratılmasında yöneticileri ortaya koyacakları liderlik tarzları büyük önem taşımaktadır.

Liderlik tarzı ile adalet algıları arasındaki etkileşime yönelik yapılan çalışmalarda ortaya konulan liderlik tarzlarının örgütsel adaleti üzerinde pozitif etkisinin olduğu ortaya konulmuştur. Bu kapsamda Bahçeci (2014) tarafından 601 öğretmenin katılımıyla yapılan çalışmada liderlik tarzının örgütsel adalet ile pozitif ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Kaya (2014) tarafından yapılan bir başka çalışmada da liderlik tarzının örgütsel adalet algısı ile pozitif ilişkisinin olduğu ortaya konulmuştur. Baltacı, Güçlü ve Çeliker (2014) tarafından yapılan bir çalışmada da vizyoner, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının örgütsel adalet algısı üzerinde pozitif etkisinin olduğu ortaya konulmuştur. Hao ve Lirong (2007) tarafından yapılan çalışmada da yardımsever ve ahlaki liderliğin örgütsel adaletin üzerinde pozitif etkisinin olduğu ortaya konulmuştur.

Diğer taraftan örgütsel adalet algısının yaratılması örgütlerin başarısında önemli rol oynamaktadır. Çalışanların örgütlerine bağlılık göstermelerinin temelinde, örgütün bir bütün olarak dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutlarında adil olması gerekliliği yatmaktadır. Adalet algısının yaratılmasında da yukarıda ifade edildiği üzere liderliğin önemi büyüktür. Çalışanların kendilerine adaletli davranıldığına ilişkin

inançlarının olması halinde ise örgütlerine karşı olumlu tutum ve davranış içine girmeleri ve örgütlerine bağlılık göstermeleri mümkün olmaktadır (Akanbi, 2013: 207). Örgütlerde adalet algısının varlığı halinde çalışanların örgütlerine ve yöneticilerine güven duygularının arttığı ve buna bağlı olarak ta örgütlerine bağlılıklarının arttığı ifade edilmektedir. Yapılan araştırmalar adalet algısının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır (Selvitopu ve Şahin, 2013:183; Ayobami, 2013: 215; Kumar ve Rani, 2009: 152-154).

1.1.ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI

Örgüt tarafından ortaya konulan uygulamaların ne şekilde uygulanacağını kararını örgüt yöneticileri vermektedir. Bu noktada liderin temel hedefi çalışanların örgütlerine karşı olumlu düşünce ve tutum geliştirmelerini sağlamaktır. Bunu gerçekleştirmenin temelinde de örgütsel adalet algısının yaratılmasıdır. Liderlik tarzı ile örgütsel adalet arasındaki ilişkide, ortaya konan liderlik tarzının adalet algısı üzerinde önemli rol oynadığı ifade edilmektedir.

Örgütsel adalet, örgütün sahip olduğu kaynakların dağıtım ve dağıtım yöntemlerine yönelik iş görenlerin gösterdiği tepkilerdir (Meyer, 2001: 8). Örgütsel adalet kavramının temelinde çalışanların örgüt için göstermiş olduğu çaba ve örgüte katkısı ile örgütün kendisine sağladığı katkının karşılaştırılması yer almaktadır (Dilek, 2005: 29). Bir başka ifadeyle örgütsel adalet; örgüt ile çalışan arasında adeta bir tutkal vazifesi görerek, örgüt tarafından ortaya konulan uygulamaların adil olduğuna ilişkin algı yaratılmasını sağlayarak örgütsel bağlılığı ve yönetime olan güveni arttıracaktır (Stecher ve Rosse, 2005: 229) .

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi açısından iş görenin, çalışmış olduğu iş yerinde adil ücretlendirme ve adil terfi imkânlarının olduğunu algılaması ve hissetmesi halinde yaptığı işten tatmin olması ve örgütüne bağlanması sonucu ortaya çıkacaktır. Yöneticilerin sergileyecekleri liderlik yaklaşımının ve örgütsel adaletin örgütsel bağlılığı arttırması ve çalışanın kendisinden beklenen rolün ötesinde bir rol üstlenerek bağlı bulunduğu örgüte daha fazla katkı sunmasına yol açması beklenebilir.

Yapılacak bu araştırma ile bir kamu üniversitesinin akademik ve idari personelinin liderlik ve adalet algılamalarının belirlenmesi ve çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini ortaya çıkarmak amaçlanmakta olup liderlik algısı, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki etkileşimler ortaya konulmaya çalışılacaktır. Çıkan sonuçlara bağlı olarak örgütsel adalet algısının ve örgütsel bağlılığın iyileştirilebilmesi için yapılması gerekenlerle ilgili önerilerde bulunulacaktır.

1.2.ARAŞTIRMA SORULARI

Araştırmada yanıt aranacak sorular aşağıda sıralanmaktadır:

- 1.Liderlik algısı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki var mıdır?
- 2.Liderlik algısı ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
3. Örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki var mıdır?
4. Liderlik tarzı algısı demografik faktörlere göre farklılaşmakta mıdır?
5. Örgütsel bağlılık çalışanların demografik faktörlerine göre farklılaşmakta mıdır?
6. Örgütsel adalet algısı çalışanların demografik faktörlerine göre farklılaşmakta mıdır?

7. Örgütsel adaletin liderlik algılamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracılık rolü var mıdır?

1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Son yıllarda küresel ölçekte ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik değişimler ve gelişmeler ile birlikte sürekli olarak farklı durumlarla karşılaşan günümüz işletmelerinin insan kaynaklarına her zamankinden daha fazla önem vermeleri zorunluluk haline gelmiştir. Dolayısı ile örgütler sahip oldukları insan kaynağının en akılcı biçimde değerlendirilmesi, bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi, başarı düzeylerini olumsuz etkileyen unsurların ortadan kaldırılması gibi sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Örgüt içinde ortaya çıkabilecek sorunların üstesinden gelebilmeleri ve görevlerini gereği gibi yerine getirebilmeleri yöneticilerinin tutumlarına, örgütsel uygulamalara ve buna bağlı olarak da çalışanların örgütlerine bağlılıklarını ne ölçüde sağlayabildiklerine göre değişiklik gösterebilmektedir. Dolayısı ile yöneticilerin, gerek liderlik tarzı gerekse adaletli yaklaşımları çalışanların örgütleri ile daha fazla bütünleşmelerini sağlayacak ve çalışanların bağlılıklarını arttıracaktır.

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de ekonomik gelişmenin ve kalkınmanın temelinde eğitimin önemi büyüktür. Bu çerçevede günün ihtiyaçlarına cevap veren kendisini yenileyen, çevresi ile etkileşimde bulunan, bilgiyi üreten ve yayılmasını sağlayan Üniversiteler ülkelerin kalkınmasında büyük öneme sahiptirler. Bilginin üretilmesi ve yayılması konusunda önemli görevler üstlenmekte olan Üniversitelerin bu görevleri başarılı şekilde yerine getirmelerinde odak noktası olan akademik personelin ve eğitim faaliyetlerinin aksamadan yürütülmesinde destek vazifesi gören idari personelin

önemi yadsınamaz bir gerçektir. Dolayısıyla Üniversite çalışanlarının gösterecekleri performans daha üretken çıktılar ortaya konulmasında kilit önemdedir. Performans ve üretkenliklerinin iyileştirilmesinin temelinde, amirlerinin ortaya koymuş olduğu liderlik tarzı ve kaynakların dağıtımında verdikleri kararların çalışanlar tarafından algılanış şekli büyük önem taşır.

Öte yandan akademik ve idari personelin üretkenliklerinin ve performanslarının iyileştirilmesi, içinde buldukları örgüte aidiyet duygusunun artırılması ile mümkün olabilmektedir. Bu çerçevede yapılan araştırma neticesinde elde edilen veriler; Üniversitede çalışanların sahip olduğu liderlik algılamalarının ve adalet algılamalarının tespiti ve bu algının yansıması olarak örgütsel bağlılıklarının ne düzeyde olduğunun ortaya konulması açısından önem arz etmektedir. Bunun yanında yapılacak araştırma ile Üniversitede uygulanmakta olan yönetsel süreç ve faaliyetlerde yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzları, çalışanların adalet algısı ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki etkileşimlerin ve mevcut durumunun tespiti ile iyileştirme önerilerinin geliştirilecek olması nedeniyle yapılacak araştırmanın olumlu katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

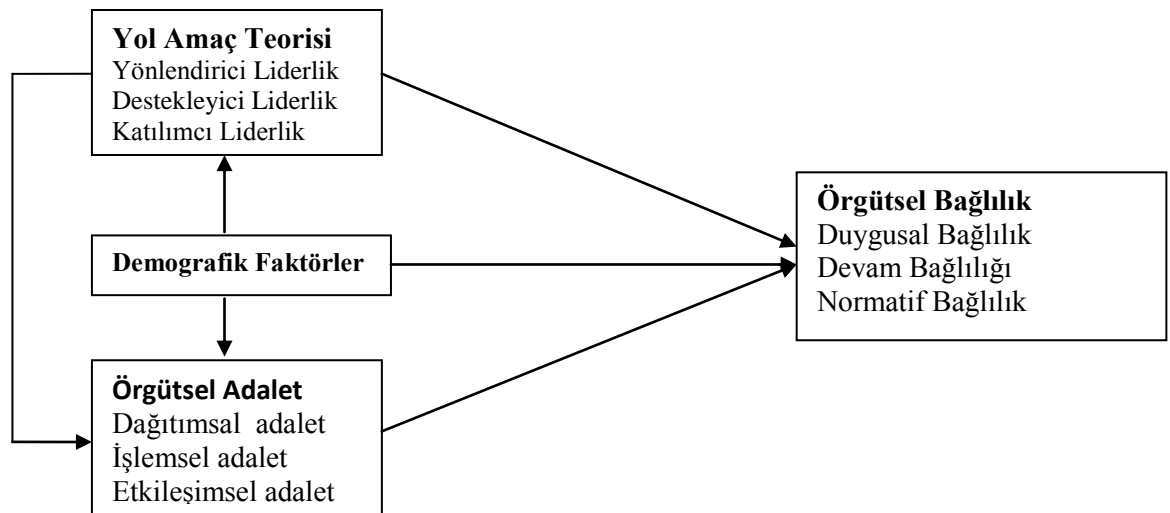
1.4. ARAŞTIRMANIN İÇERİĞİ

Araştırma altı bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde araştırmanın amacı ve araştırma soruları ortaya konulmaktadır. İkinci bölümde liderlik kavramı, örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet kavramları ile ilgili literatür araştırmasına yer verilmektedir. Üçüncü bölümde araştırmanın hipotezlerinin geliştirilmesi yer almaktadır. Dördüncü bölümde araştırmanın modeli, araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama ve

analiz teknikleri, varsayımları ve sınırlılıkları hakkında bilgi verilmektedir. Beşinci bölümde araştırmanın bulguları ile ilgili veriler verilirken altıncı ve son bölümde sonuç ve öneriler yer almaktadır.

1.5.ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL MODELİ

Araştırmanın modeli ayrıntılı şekilde literatür taramasının ardından oluşturulan araştırma soruları temel alınarak ortaya konulmuş olup aşağıdaki şekilde görülmektedir.



Şekil 1. 1. Araştırma Modeli

Araştırma modeline göre yol amaç liderlik teorisi kapsamında algılanan liderlik tarzının örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiler ile örgütsel adaletin örgütsel bağlılık arasındaki ilişkisi incelenecektir. Aynı zamanda demografik faktörler ile liderlik tarzı algısı, örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler ortaya konacaktır. Bunun yanı sıra örgütsel adalet algısının liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasındaki ara değişken etkisinin olup olmadığı belirlenecektir.

2.DEĞİŞKENLERİN TANIMLANMASI VE TEORİK ÇERÇEVE

2.1. LİDERLİK TEORİLERİ

Geçmişten günümüze değin pek çok yazarın ve düşünürün incelemesine konu olan liderlik; belirlenmiş olan hedeflere ya da vizyonlara başarılı şekilde ulaşılmasına yönelik olarak grupları etkileyebilme yeteneği biçiminde tanımlanabilir (Robbins, 1997: 347) Thomas Carlyle'in Büyük Adamlar Okulu teorisi ile bilimsel anlamda tartışılmaya başlanılan liderlik, tarihin büyük adamların özgeçmiş öykülerinden ibaret olduğunu kabul etmiştir. Araştırmacılar daha sonraları Sanayi Devrimi süreciyle başlayan gelişmelerin ışığı altında liderliği, liderde olması gereken özelliklerle anlatmaya başlamış ve sözü edilen bu özelliklerin olmaması durumunda liderden bahsedilemeyeceğini savunmuşlardır.

Özellikler yaklaşımı liderler ve liderler arasındaki farkları ortaya koymada ve liderliği açıklamada yetersiz kalınca araştırmacılar liderin özelliklerinden çok liderin nasıl davrandığı ve ne yaptığını araştırmaya başlamışlardır. Bu çerçevede liderlik kavramı davranışsal teoriler ana başlığında açıklanmaya çalışılmıştır. Bu yaklaşımların temelini de liderin işe yönelik olma ve ilişkiye yönelik olma davranışları belirlemiştir.

Daha sonra liderlik amaçlara ulaştırmak için insanları etkileme ve yönlendirme olarak tanımlanmış ve özellikle 1960'lı yıllardan sonra yönetim literatüründeki değişiklikler ve gelişimlerle birlikte liderlik ile ilgili yapılan araştırmalar lider ve grubun hem kendi içindeki çevreye hem de dış çevreye odaklanmasını beraberinde getirmiştir. Tüm bu gelişmelerle birlikte durumsallık adıyla ifade edilen yaklaşımlar ortaya konulmuştur. Durumsal liderlik başlığı altında toplanan teoriler, değişik durum ve şartların farklı liderlik tarzları gerektirdiği ve en iyi liderlik tarzının mevcut koşullara göre farklılık

gösterebileceği vurgusunu yapmaktadır. Aşağıda özellikler teorisi, durumsal liderlik teorisi ve modern liderlik teorileri kapsamında bilgiler verilecek olup tezin inceleme konusuna giren yol-amaç liderlik teorisi hakkında ayrıntılı bilgi verilecektir.

2.1.1. Özellikler Teorisi

Liderlik konusunu açıklamak için geliştirilen ilk yaklaşım özellikler teorisidir. Bu yaklaşıma göre liderin sahip olduğu özellikler liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Bu anlayışa göre bir kişinin bir gruba liderlik etmesini sağlayan temel faktör kişinin sahip olduğu kişisel özelliklerdir (Hellriegel, Slocum ve Woodman, 1986: 306). Ancak bu özellikleri belirlemeye çalışan araştırmalar başarılı olamamıştır. Başarılı liderlerin özellikleri tanımlanırken tutarlı bir şablon ortaya konulamamıştır. Çünkü yapılan araştırmalarda bazen etkili liderin aynı özelliği taşımadığı belirlenmiş, bazen grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanların bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadığı gözlemlenmiştir. Liderin sahip olduğu özellikler yerine lideri takip eden kişilerin özellikleri, liderin işe ve çalışana odaklı olup olmamaları gibi davranışları incelenmeye başlanmıştır. Böylelikle davranışsal liderlik teorisi geliştirilmiştir (Robbins, 1997: 403-405).

2.1.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları

Özellikler Yaklaşımında lider ve lider olmayanlar arasındaki farkların ortaya konulamaması ve etkili liderliği açıklamada yeterli açıklamaları getirememesiyle araştırmacılar liderin özelliklerinden ziyade liderlerin ne yaptıklarını ve nasıl davrandıklarını incelemeye başlamışlardır. Liderlik sürecini davranışlar boyutuyla

açıklamaya çalışan bu teorinin ana fikri liderleri başarılı ve etkin yapan hususun liderin özelliklerinden çok liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur.

Davranışsal yaklaşımlar etkili ve etkisiz liderler arasındaki farka dikkat çekmektedir. Bu yaklaşımlar etkili ve daha az etkili liderlerin iş bölümü yapma, başkaları ile iletişim sağlama gibi işleri nasıl gerçekleştirdiklerine odaklanmaktadır. Özelliklerin aksine davranışlar görülüp öğrenilebilir. Eğer davranışlar öğrenilebilir ise kişiler eğitilebilir ve daha iyi liderlik yapmaları sağlanabilir (Hellriegel ve diğerleri, 1986: 452). Bu kapsamda; davranışsal liderlik teorisinin gelişmesine büyük katkıda bulunan çalışmalar aşağıda belirtilmektedir.

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesine büyük katkıda bulunan çalışmalardan birisi 1940'lı yıllarda Ohia State Üniversitesinde yapılan çalışmalardır. Bu çalışmanın amacı liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek olmuştur. Çalışmalar sonucunda liderlik, bir çalışanın örgüt amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir grubun davranışlarını yönetme davranışı olarak tanımlanmıştır. Bu kapsamda kişiyi ve işi dikkate alan liderlik tarzları ön plana çıkmıştır (Donnelly, 1998: 347; Yukl, 1989: 75).

Rensis Likert yönetiminde yapılan Michigan Üniversitesi araştırmaları da 1950'li yıllarda başlamış olup grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemek çalışmanın amacı olmuştur. (Luthans, 1981: 417). Araştırmanın sonucu, en etkili liderlerin, yüksek performanslı ve etkili bir iş grubu kurabilmek için çalışanların ihtiyaçlarına öncelik veren liderler oldukları bulunmuştur. Ayrıca araştırmacılar, çalışma odaklı (employee-oriented) ve üretim odaklı (production-oriented) olmak üzere iki farklı liderlik tarzı bulmuşlardır (Donnelly, 1998: 347).

Davranışsal liderlik yaklaşımlarından bir diğeri Likert'in Sistem 1- Sistem 4 modeli olup Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak Rensis Likert tarafından 1950'li yıllarda geliştirilmiştir. Sistem 1- Sistem 4 modeli yöneticilerin astlara güvenmediği, kararların alınmasında çalışanların görüşünün alınmadığı liderlik tarzından yöneticilerin, astlarına her durumda tam olarak güvendiği, astların görüşlerinin alındığı liderlik tarzına kadar uzanan farklı liderlik tarzlarını içeren boyutları içermektedir (Hall, 1972: 586-587).

Davranışsal liderlik yaklaşımlarının bir diğeri McGregor tarafından 1960'lı yıllarda geliştirilen X ve Y teorileridir. McGregor'a göre yöneticilerin yönetsel faaliyetleri yerine getirirken ortaya koyacakları davranışları belirleyen en önemli unsur, yöneticilerin insan davranışları ile ilgili olan varsayımlarıdır. X ve Y Teorisine göre yöneticilerin, insanlar hakkındaki düşünceleri onların davranışlarına da yön verecek olup, ortaya koyacağı liderlik tarzını farklılaştıracağı ifade edilmektedir (Bobic ve Davis, 2003: 239-240).

Bir diğeri davranışsal liderlik tarzı ise yönetim tarzı matrisidir. Ohio State Üniversitesi ve Michigan State Üniversitesi araştırmalarından elde edilen bulgulardan hareket edilerek oluşturulmuştur. Robert Blake ve Jane Mouton tarafından 1964 yılında geliştirilen bu liderlik stili kişilerarası ilişkilere ve üretime yönelik olma boyutlarında incelenmiştir (Donnelly, 1998: 347).

2.1.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları

1960'lardan sonra yönetim literatüründeki devrimsel değişiklikler liderlik yaklaşımlarına da etki etmiş ve bu dönemden itibaren araştırmacılar lider ve grubun

etrafındaki çevreye yönelmeye başlamışlardır. Durumsallık yaklaşımları, değişik durum ve şartların değişik liderlik tarzları gerektirdiği varsayımını ortaya koyar. Buna göre en iyi denilebilecek liderlik tarzı yoktur. Lider, içinde bulunulan durum neyi gerektiriyorsa ona uygun davranmalıdır. Bu noktada, bazı durumlarda demokratik bir tarz etkili olurken, bazı durumlarda da otoriter bir tarz etkili olabilir. Bu yaklaşıma göre liderlik, lider ile çeşitli çalışma koşullarının birçok değişkeni arasındaki ilişkilerle açıklanabilir. Liderlik davranışının boyutları gelişen teknolojinin sürekli değiştirdiği üretim tarzına değişimin hızına paralel olarak örgütün benimsediği kültürel zemine, liderin kişiliğine, yapılacak işlerin gereklerine, grup üyelerinin nitelikleri ile tavırlarına, örgütsel ve fiziksel çevreye göre değişiklik göstermektedir. Bu teorilerin temel varsayımı; koşulların değişik liderlik tarzlarını gerektirdiğidir. Aşağıda durumsallık teorisine bağlı olarak geliştirilmiş olan liderlik modellerine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Durumsallık liderlik teorisinde ilk model Fred Fiedler tarafından 1967 yılında geliştirilmiştir. Fiedler durumsal modeli, etkili grup performansının liderin stili ve lidere kontrol edilmek üzere verilen durumun birbiriyle eşleşme derecesine bağlı olduğunu ifade etmektedir. Fiedler liderlik tarzlarını ilişkiye - yönelik (relationship oriented) ve işe-yönelik (task oriented) olmak üzere iki liderlik tarzını geliştirmiştir (Robbins, 1997: 411).

Durumsal liderlik teorilerinden bir başkası Hersey ve Blanchard tarafından 1970'li yılların sonuna doğru geliştirilmiştir. Paul Hersey ve Kenneth Blanchard o güne kadar yapılan çalışmalardaki iki temel boyut olan görev yönelimi ve ilişki yöneliminin yanı sıra üçüncü bir boyut olan etkililik-etkinliği dikkate almışlardır (Werner, 1993: 48). Aynı zamanda Hersey ve Blanchard dört spesifik lider davranışını tanımlamıştır. Bu liderlik davranışları yüksek yönlendirmeden -çalışanın faaliyetlerine hiç karışmamaya doğru

değişmekte olup, en etkili davranış takipçinin yeteneğine ve motivasyonuna bağlı olduğu ileri sürülmektedir (Northouse, 2010: 96).

Durumsal liderlik teorilerinden bir diğeri de lider – üye etkileşim teorisi lider ve takipçileri arasındaki ilişkinin düzeyinde odaklanmakta olup zaman baskısından dolayı liderin takipçilerinin küçük bir kısmıyla özel ilişki kurmasına diğerleriyle de arasına mesafe kurmasına dayandırılan bir teoridir. Liderin özel ilişki kurduğu kişiler oldukça güvenilir kişiler kabul esilmekte ve liderin tarafından bu kişilere özel ayrıcalıklar tanınır. Diğer takipçiler ise grubun dışında tutulur ve lider o kişilere daha az zaman ayırır, liderin kontrolündeki ödüllerden daha az yararlanırlar ve liderle olan ilişkileri formel otorite temeline dayanır (Robbins, 1997: 414).

Bir diğer durumsal liderlik teorisi Yol-amaç liderlik teorisi. Evans'ın (1970) araştırmalarıyla başlamış ve House tarafından kavramsallaştırılmıştır. Yol-Amaç teorisi farklı liderlik stilleri ile astların karakteristik özelliklerinin ve iş düzenlemeleri ile astların motivasyonlarının karşılıklı olarak birbirlerini etkilediğini ileri sürmektedir. Her durumda en etkin lider davranışının içinde bulunulan durumun özelliğine ve takipçilerin özelliklerine bağlı olduğunu savunmakta olup astların özellikleri ve mevcut durumun özelliği liderin etkinliğini etkilemektedir (Mathieu, 179: 1990).

Durumsallık liderlik teorisi kapsamında ele alınan lider – katılımcı modeli Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilmiştir. Bu teoriye göre görev yapılarının rutin ve rutin olmayan faaliyetlere göre değişebileceği ifade edilmekte olup lider davranışının görev yapısını yansıtacak şekilde düzenlenmesi gerektiği ifade edilmiştir (Donnelly ve diğerleri, 1998: 355).

2.1.4. Modern Liderlik Yaklaşımları

Yukarıda ele alınan tüm liderlik yaklaşımlarında ortak olan nokta liderlik sürecinin açıklanması ve etkin liderlik tarzının belirtilmesidir. Özellikler teorisi ve davranışsal liderlik modelleri evrensel liderlik tarzı olduğu varsayımından hareket etmekte, durumsallık yaklaşımı ise bu varsayımı reddetmektedir. Çağdaş yönetim teknikleri ve kavramlarının ortaya çıkmasıyla birlikte, karizmatik liderlik yaklaşımı, dönüşümcü (transformational) ve işlem merkezli (transactional) liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır.

Karizmatik liderlik kavramını ilk ortaya koyan kişi sosyolog Max Weber'dir. Weber karizmayı; bireysel kişiliğin belirgin üstünlüğünü yansıtan, bireyleri diğer kişilerden ayıran ve onlara doğüstü yetenekler ve güçler atfeden bir kavram olarak ifade etmiştir. Karizmatik liderlik teorisi de liderlerin göstermiş olduğu belirgin davranışlar neticesinde takipçilerin liderlerinin gösterdiği davranışa doğüstü anlamlar yüklemesi olarak ifade edilmektedir.

Dönüşümcü ve işlem merkezli liderlik tarzları James MacGregor Burns (1978) tarafından kavramsallaştırılmıştır. Dönüşümcü liderler sosyal değişim vasıtasıyla liderlik yapmaktadır. Burns bu durumu politikacıların bir şeyi başka bir şeyle değiştirmesiyle örneklendirmiştir. Politikacıların oy karşılığında seçmenlerine iş vaat etmesi bu duruma örnek oluşturabilir. Aynı şekilde işlem merkezli liderler de verimlilik karşısında çalışanlarına finansal ödüller sunabilir ya da verimsizlik karşısında finansal cezalandırma yoluna gidebilir (Bass ve Riggio, 2006: 3).

Diğer taraftan dönüşümcü liderler olağanüstü çıktılara ulaşılması konusunda takipçilerine esin kaynağı olan, onları teşvik eden ve bu süreçte kendi liderlik

kapasitelerini geliştiren kişilerdir. Dönüşümcü liderler takipçilerinin gelişimlerinde yardımcı olurlar, onların ihtiyaçlarının karşılanmasına önem vererek onları güçlendiren, amaç ve hedefleri bireylerin, liderin, grubun ve tüm organizasyonun amaç ve hedefleri olacak şekilde sıralayan yapıdadırlar (Bass ve Riggio, 2006: 3). İşlem merkezli liderler ise çalışanların işlerini daha etkili ve verimli yapmaları için iş yapma, yaptırma yolunu seçmekte olup çalışanların ihtiyaçlarını ve kişisel gelişimleri konusunda çok fazla önem vermeyen liderlik tarzını ifade etmekte olup çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile oldukça az ilgilenen özelliklerini göstermektedir (Northouse, 2010: 172-182).

2.1.5. Yol Amaç Liderlik Teorisi

1950'li ve 1960'lı yıllar boyunca liderlik ile ilgili yapılan araştırmalar temel olarak etkili liderlerin davranışlarının ne olması gerektiğine yönelik çalışmalar şeklinde gerçekleşmiştir. Bu çerçevede etkin liderliğin gerçekleştirilmesinde, yapıyı harekete geçiren ve anlayışsal boyutu ifade eden iki temel liderlik davranışının ön planda olduğu ifade edilmektedir (Knight, Shteynberg ve Hanges, 2004: 1164). Yapıyı harekete geçiren liderlik davranışı; üretim odaklı liderlik davranışını ifade etmekte olup astlar için açık şekilde performans veya üretim hedeflerinin belirlenmesi, işin yapılması ile ilgili izlenecek prosedürlerin belirtilmesi, astlardan beklentilerin açık şekilde ortaya konulması ve yapılacak işlerin programlanması ile karakterize edilmekte olup, liderin planlama, organize etme, yönlendirme ve kontrol işlevleri üzerindeki hâkimiyetine vurgu yapmaktadır (House, 1971: 321).

Anlayışsal liderlik davranışı ise çalışan odaklılığı ifade etmekte olup, liderin çalışanlar için psikolojik olarak destekleyici, sıcak ve çalışanın yöneticisine ulaşabildiği,

çalışanların refahına ve mutluluğuna önem veren bir iş ortamının yaratılması ön plana çıkmaktadır (House, 1971: 321). Bu çerçevede çalışanların yaptıkları işlerden ötürü takdir edilmesi ve takipçilerin çıkarlarının savunulması anlayışsal liderlik davranışına örnek olarak verilmektedir (Knight ve diğerleri, 2004: 1164).

Ancak yapılan bazı araştırmalarda liderliğin etkinliğinin tanımlanması için tek bir davranış üzerine odaklanan çalışmaların liderliğin etkinliğinin tanımlanması noktasında yetersiz kaldığını ortaya koymuştur. Yapıyı harekete geçiren liderlik davranışının bazen çalışanların performansları arttırdığı gözlemlenirken, diğer çalışmalarda çalışanların performansı üzerinde etkisiz olduğu ya da olumsuz etkileri olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar da lider davranışlarından ziyade çalışanların performanslarının artmasına sebep olabilecek, durumsal faktörler, astların inançları ve kişilik özellikleri gibi diğer faktörlerin incelenmesi zorunluluğunu beraberinde getirmiştir.

Yol-amaç liderlik teorisinin temelleri, Georgopoulos'un liderliğin çalışanların performansı üzerindeki etkisine yönelik yaptığı çalışmalara ve Evans'ın 1970 yılında liderlik ve dönemin en çok gündemde bulunan motivasyon teorilerinden beklenti teorisinin ilişkilendirilerek gerçekleştirdiği çalışmalara dayandırılmakta olup, teorinin geliştirilmesi ve kavramsallaştırılması House tarafından gerçekleştirilmiştir (House, 1970: 322).

Evans liderlik davranışları ile Vroom'un bekleyiş motivasyon teorisini birbirleriyle ilişkilendirerek durumsal faktörleri ve kişilik özellikleri üzerinde incelemelerde bulunmuştur. Vroom'un motivasyon teorisi üç temel unsura dayanmaktadır. Bunlar, Valens, bekleyiş ve araçsallıktır. Valens, kişinin belirli bir çaba sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesi olarak ifade edilmektedir. Belirli bir ödül farklı kişiler

tarafından farklı şekilde arzulanacağından bazıları söz konusu ödülü kuvvetli şekilde arzularken bazıları bu ödülü arzulamayacaktır. Bekleyiş ise belirli bir çabanın belirli bir ödülle ödüllendirileceğine yönelik algılanan olasılığı ifade etmektedir. Eğer çalışan göstereceği çabanın karşılığında belirli bir ödüle sahip olacağına inanıyorsa daha fazla çaba gösterecektir. Diğer taraftan çalışanın, göstereceği çabanın karşılığında ödül elde edeceğine inancı yoksa daha az çaba gösterecektir. Araçsallık ise kişinin göstereceği performans karşısında elde etmiş olduğu ödülün onu daha üst amaçlara ulaştırmasına yardımcı olacağına yönelik subjektif olasılığı ifade etmektedir. Eğer kişinin valensi, bekleyişi ve araçsallık algısı yüksek ise kişi belirli bir eylemi gerçekleştirmek için motive olacak aksi durumda kişi motive olmayacaktır (Knight ve diğerleri, 2004: 1164).

Yol-amaç teorisi kapsamında, Vroom'un Beklenti Teorisinde olduğu gibi, çalışanların göstereceği davranışların kendilerini belirli bir sonuca ulaştıracağına inanmaları söz konusudur. Dolayısı ile kişilerin ortaya koyacakları performans, onların asıl ulaşmak istedikleri amaçlara ulaşmalarını sağlayacak olmaları nedeniyle araçsallık görevi görmekte olup, araçsallık rolünden söz etmek için kişinin ulaşacağı hedef veya ödülü arzulama derecesinin güçlü olması gerekmektedir. Liderin de, ulaşılacak hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşılması durumunda hangi davranışların ödüllendirileceğini takipçilerine açıklaması gerekmektedir (Taşkiran, 2011: 38).

Evans lider davranışı ile bekleyiş teorisi arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için liderin davranışı ile takipçilerin davranışları ve inançları arasındaki bağlantıyı vurgulamıştır. Evans yapıyı harekete geçiren davranışların ve anlayışsal davranışların çalışanların ulaşacakları sonuçlara ilişkin inançlarını değiştirdiği zaman liderin

etkinliğinden söz edilebileceğini ifade etmektedir. House, Evans'ın ortaya koyduğu fikirlerden yola çıkarak Yol-Amaç Liderlik Teorisini kavramsallaştırmıştır.

House insan davranışlarına yönelik üç varsayım ortaya koymuştur. Birincisi, astların rasyonel davranış gösterdikleri, ikincisi; astların belirsiz durumlar içinde stres duydukları ve rahatsız olduklarını ifade etmiştir. Bu çerçevede çalışanların rol belirsizliklerini (işlerin nasıl yapılacağı ve performanslarının ne şekilde değerlendirileceği ile ilgili kaygılar) ortadan kaldırmak için uğraştıklarına inanılmaktadır. Son varsayım ise rol belirsizliğinin ortadan kalkması astların tatminin ve iş performansını arttıracaktır (Knight ve diğerleri, 2004: 1165).

Ortaya konan varsayımlar temelinde House, Yol-Amaç Teorisini iki liderlik davranışı etrafında yapılandırmış olup bunlar, yol- amaç açıklığı davranışı ve astların ihtiyaçlarının karşılanması davranışlarıdır. House liderin çıktılarının valensini arttırması halinde bir diğer ifadeyle çıktılarının arzulanma derecesini arttırması halinde etkin lider olabileceğini ileri sürmektedir. Bunu sağlamakta liderin sahip olduğu ödüllendirme gücüne bağlı olmaktadır. Liderin etkinliğini etkileyen bir diğer unsur ise, yol araçsallığı (path-instrumentality) kullanılarak çalışanların düşüncelerinin açıklığa kavuşturularak güçlendirilmesidir. Yani planlanan amaçların açık şekilde ifade edilmesi ve bu amaçlara ulaşılması halinde, çalışanların performans karşılığında elde edecekleri ödüllere ilişkin açıklayıcı bilgilerin verilmesidir. House'un yol araçsallığı ile ilgili önerileri yapıyı harekete geçiren liderlik tarzına benzetilmektedir. Yol araçsallığının kullanılması liderin etkinliğini arttırmakla birlikte daha çok görev yapısının belirsiz olduğu durumlarda olumlu sonuçlar vermektedir. Görev yapısının belirsiz olmadığı durumlarda bu tarz liderlik davranışının

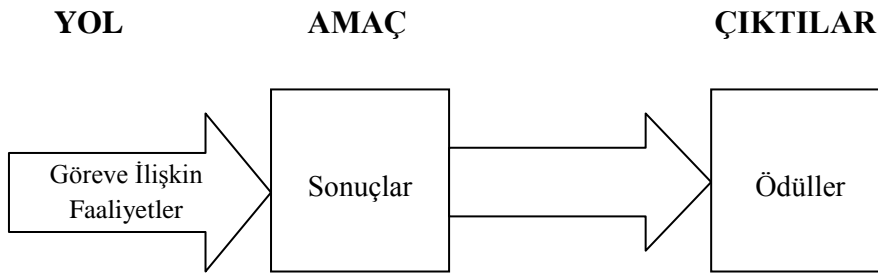
astların, liderlerini kontrol peşinde koşan kişiler olarak algılamalarına neden olduğu ve çalışanların tatmin seviyesini azalttığı ifade edilmektedir.

Astların ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik liderlik tarzı ise kişiyi dikkate alan liderlik tarzına benzetilmekte olup çalışanların performanslarının liderin, onların ihtiyaçlarına önem vermesi ve karşılaması ile arttırılabileceği ifade edilmektedir. Çalışanın zihninde ihtiyaçlarının karşılandığına yönelik bir algı uyanması halinde bu durum pozitif valensin değerini arttırarak çalışanın, liderin göstereceği hedefe yönelik davranış gösterecektir (Knight ve diğerleri, 2004: 1165). Teori uygulamada liderlerin, astların görevlerinden tatmin olmalarını sağlayacak şekilde işlerini yapmalarına olanak tanıyacak bir yön verir. Teorik olarak yol- amaç yaklaşımı liderin, astlarının ihtiyaçlarını karşılayacak ve işlerini yapmalarını sağlayacak liderlik stili seçmesini öngörmektedir (Northouse, 2010: 131). Yol amaç teorisinin temeli, liderin görevinin takipçilerine bilgi sağlaması, desteklemesi ya da amaçların başarılması için ihtiyaç duyulan kaynakları takipçilere sağlaması olarak ifade edilmektedir.

Yol-amaç kavramı etkili liderlerin takipçilerine yardım etmek için, izlenecek yolu açıklayarak onları başarmak istedikleri amaçları gerçekleştirmelerine ve yollarındaki engelleri azaltmak suretiyle hedeflerine varmalarına yardım etmelerine dayamaktadır (Robbins, 1997: 416). House liderlerin, çalışanların belirlenmiş iş hedeflerine ulaşmaları halinde elde edecekleri ödülleri arttıracak yönde davranış göstermeleri halinde diğer bir ifade ile ödüllendirme gücünün arttırılması ile daha etkili olabileceklerini ifade etmektedir. Bunun yanı sıra liderin etkinliğini arttıracak bir diğer faktör de çalışanların görevlerinin belirginleştirilmesi ve çalışanların güçlendirilmesidir (Knight ve diğerleri, 2004: 1164). Teoriye göre lider iki şeyi yerine getirirse takipçiler, liderin istediklerini yapacaklardır.

Birincisi amaçlara nasıl ulaşılabileceğini takipçilerin anlamasını sağlayarak, ikinci olarak da izleyenlerin kendi amaçlarına ulaşabileceklerini garanti ederek (Smith ve Peterson, 1989: 21). Yol amaç teorisinde görevin ne şekilde yerine getirileceği ile ilgili bilgiler izlenecek yol hakkında, sonuçlar ise ulaşılmak istenen amaçlar hakkında bilgiler vermektedir. Amaçlara ulaştıktan sonra takipçilerin ödüllendirilmesi gerekmektedir. Aşağıdaki şekilde Yol- Amaç yaklaşımının gösterimi sunulmaktadır.

Şekil 2. 1. Yol Amaç Liderlik Yaklaşımının Temel Kurgusu (Taşkıran, 2011: 38)



House, Yol-Amaç liderlik teorisinde dört liderlik davranışını tanımlamıştır.

Aşağıda yol-amaç teorisi kapsamında geliştirilen liderlik davranışları açıklanmaktadır.

2.1.5.1. Yönlendirici (Araçsal) Lider

Bu tarz liderlik astların davranışlarının yönlendirilmesi için psikolojik yapının oluşturulmasına yönelik eylemleri içermektedir. Bu çerçevede, astların kendilerinden ne beklendiğinin bilinmesini sağlamak, yapılacak işin programlanması ve koordine edilmesi, spesifik hedeflerin verilmesi, prosedürlerin kuralların ve politikaların açıklığa kavuşturulmasına yönelik yapısal bir ortamın yaratılması ifade edilmektedir. Psikolojik yapıdan kasıt, liderin takipçilerine ne beklediğini bildirmesi, programların yapılması ve işin tamamlanmasına yönelik olarak spesifik planlar hazırlanması ve yol gösterici bilgiler

verilmesidir (House, 1996: 2). Görev yapısının belirsiz olması halinde en etkin liderlik tarzının yönlendirici liderlik tarzının olduğu ifade edilmektedir. Görev yapısının belirsiz olduğu durumlarda lider bu belirsizliği azaltmak için hedefleri ortaya koyarak ödül ve performans arasında ilişkiyi kurar (Landrum ve Daily, 2012: 56).

Otoriter ve cezalandırma odaklı olmayan yönlendirici lider davranışları, rol belirsizliğini azaltarak çalışanların göstereceği çabanın karşılığında ulaşacakları performans düzeyinin derecesine bağlı olarak elde edecekleri maaş artışı, terfi ve iş güvenliği gibi ödülleri açıkça ortaya koyarak çalışanların sözü edilen ödülleri almalarına yönelik uygun ortamı yaratacaktır.

2.1.5.2. Destekleyici Lider

Lider doğrudan astlarının ihtiyaçlarının tatminini dikkate almaktadır. Astlarıyla ilgilenir ve arkadaşça yaklaşımda bulunarak onların huzuruna, refahına mutluluğuna ve ihtiyaçlarının karşılanmasına önem verir, aynı zamanda arkadaşça ve psikolojik olarak çalışanların desteklendiği iş ortamını oluşturur. Destekleyici lider davranışı astlar için kendilerine güvenlerinin yaratılması, stres düzeyinin azaltılması ve iş yerinde sosyal tatminin yaratılması için dayanak noktası olarak görülmektedir. Destekleyici liderlik davranışında liderin hedef odaklı çabaları ile çalışanların performanslarının artışı mümkün olmaktadır (House, 1996: 2).

Çalışma ortamlarının tehlikeli, monoton ve stresli olması durumunda, çalışanların iş performansları azalmakta ve kapasitelerinin altında performans ortaya koymaktadırlar. Destekleyici liderlik tarzının uygulanması ile astlar ile yönetici arasındaki ilişkilerin gelişmesi mümkün olacak, oluşturulan bu ilişkiye bağlı olarak çalışanların güven

duygusu geliŒecek ve stres düzeyinde azalma olacaktır. Bunun yanı sıra iŒ birimleri arasındaki uyum artarak alıŒanların iŒe devamsızlıkları azaltılacaktır. Böylelikle alıŒma koŒullarındaki olumsuzluklar kurulan iliŒkiler sayesinde telafi edilmiŒ olacaktır (House, 1996: 9-10) .

2.1.5.3. Katılımcı Lider

Bu tarz liderlik alıŒanların örgütteki karar verme süreçlerine katılımlarının arttırılması ve herhangi bir konu ile ilgili öneriler getirilmesi amacıyla cesaretlendirilmesi temeline dayanmaktadır. Bu ervede katılımcı lider davranıŒı gösteren lider, alıŒanların önerilerini ve grŒlerini alarak onların karar verme süreçlerine dahil edilmesini sağlar. Yol- amaç iliŒkisi ile ulaŒılacak amaçlar ve bu amaçlara ulaŒılması halinde elde edilecek ödüller belirlenmiŒ olur.

Katılımcı liderlik davranıŒında alıŒanların kendileri için belirlenmiŒ hedefleri etkileme imkanları olduğundan alıŒan kendisi için en çok değeri sağlayacak hedefi seçer. Bağımsız alıŒma isteğinde olan alıŒanlar için daha etkin sonuçlar vermektedir. alıŒan için en çok katkıyı sağlayacak hedef, örgüt için de en çok faydayı sağlayacak hedef olabilir. Böylelikle örgütün ulaŒmayı istediği hedefler ile alıŒanların hedefleri arasındaki uyumun yakalanması sağlanır ve performans düzeyinde artıŒ olur. Bunun yanında katılımcı liderlik davranıŒı ile alıŒanların örgüte bağlılıkları da artmıŒ olur. İŒi ile btnleŒmiŒ alıŒanlar, iŒin kalitesi ile yakından ilgilenirler, sorumluluk almaktan çekinmezler, yaptıkları iŒten gurur duyarlar ve iŒin tamamlanması için inisiyatif alırlar, kendi iŒleri ile ilgili kararlar üzerinde etki sahibi olmak ve kararlara katılmak isterler (House, 1996: 2).

2.1.5.4. Başarı Odaklı Lider

Bu tarz liderlikte, lider zorlu hedefler koyarak takipçilerinden bu hedefleri en üst düzeyde gerçekleştirmesini bekler ve hedeflere ulaşmaları noktasında onlara güven duyduğunu hissettirir (House, 1996: 2). Başarı odaklı kişiler, belirlemiş olduğu zorlu hedeflerin gerçekleştirilmesinde başkalarını etkileyerek sonuçlara ulaşmaya çalışmak yerine kendisinin göstermiş olduğu çabaya bağlı olarak sonuçlara gitmeyi tercih eder. Başarı odaklı liderin etkinliği, astlarını işleri üzerindeki kontrolü ve iş ile ilgili sorumlulukları yüklenmeleri yönünde harekete geçirebilmesine ve astlarının da başarı odaklı olmalarına bağlıdır (House, 1996: 8) . Bunun yanı sıra çalışma koşullarında belirsizlik varsa ve faaliyetler ile ilgili öngörülerde bulunulamıyorsa, işlerin planlanmasından ziyade bu belirsizliklerle başa çıkabilecek başarı odaklı liderliğin varlığı ön plana çıkmaktadır.



Şekil 2. 2. Yol-Amaç Modeli (Robbins, 1997: 416)

Yol-amaç liderlik teorisi; liderin etkinliğinin, liderlik davranışlarının (yönlendirici, destekleyici, katılımcı ve başarı odaklı) çalışanların kişisel özellikleri ve çevresel faktörler gibi iki durumsal değişken ile olan etkileşimine bağlı olduğunu ifade etmektedir. Durumsal faktörlerin farklılaşması ile bir liderlik tarzı diğerine göre daha etkin olabilmekte ve de çevresel faktörler liderin davranış şekline yön verebilmektedir.

Çalışanların kişilik özellikleri; özerklik ihtiyacı, başarı ihtiyacı, algılanan yetenek ve kontrol odağı şeklinde gruplandırılmaktadır. Özerklik ihtiyacı; çalışanın bağımsız olma isteği ve kendi kendini kontrol etmesi olarak ifade edilmektedir. İş görenler için önemli olan husus, iş yerlerinde serbest hareket edebilmeleri ve kendi kendilerini idare edebilmeleri ise katılımcı liderlik davranışı bu çalışanlar açısından daha değerli olacaktır. Çalışanlar yapmış oldukları işlerde başkanlarının yönlendirmelerine ihtiyaç duyuyorlar ve istiyorlar ise, yönlendirici liderlik davranışını tercih edeceklerdir.

Başarı İhtiyacı, çalışanın mükemmeliyet düzeyine ulaşma noktasındaki mücadeleci içgüdüsünü ifade etmektedir Başarma ihtiyacı kuvvetli olan kişi kendisi için ulaşılması güç amaçlar belirleyerek bu amaçlara ulaşmak için ihtiyaç duyduğu yetenek ve bilgiyi elde edecek ve hedeflerine ulaşacaktır (Malik, 2012: 360).

Algılanan Yetenek ise; astların görevleri başarılı şekilde yapmaları için ihtiyaç duydukları yeteneklere sahip olduklarına yönelik inançlarını ve hedeflere ulaşabilmelerini ifade etmektedir. Yol amaç teorisinin motive edici olması, çalışanların üstlerinden bağımsız olarak karşılaşmış oldukları sorunları kendi başlarına çözebileceklerine, diğer bir ifadeyle algıladıkları yeteneklerine bağlıdır. Çalışanların sahip oldukları yeteneği yapmış oldukları iş ile ilgili olarak görmeleri halinde özellikle yönlendirici liderlik davranışı,

Çalışanların sıkı Şekilde kontrol edildiklerine yönelik algıya sebep olmakta ve motive olmalarına katkı sağlamamaktadır. Çalışanlar işi yapabilmeleri için sahip oldukları yetenekleri yetersiz görüyorlarsa, çalışanların daha fazla ilgi ve desteğe ihtiyaı olmakta ve bu çerçevede destekleyici liderlik tarzının gösterilmesi olumlu sonuçlar vermektedir. Diğer yandan çalışanların algıladıkları yetenekleri yüksek düzeyde olması halinde, katımcı liderlik tarzının daha olumlu sonuçlar ortaya çıkaracağı ifade edilmektedir (Malik, 2012: 368).

Kontrol odağı kavramı ise sosyal öğrenme kuramı çerçevesinde yapılandırılmış olup, bir kişilik özelliği olarak tanımlanmaktadır. Kontrol odağı kavramı bireylerin elde ettikleri çıktıların diğer bir ifadeyle bireylerin gösterdikleri çaba karşısında ulaştıkları başarı ya da başarısızlıkların kaynağını kendilerinde veya kendileri dışındaki durumlarda aramalarını ifade etmektedir (Basım ve Şeşen, 160: 2006).

Kontrol odağı kavramında içsel kontrol odağı, çalışanların başarı ya da baŐarısızlıklarının nedeni olarak kendilerinden kaynaklanan sebeplerden ötürü olduğunu ifade ederken, dışsal kontrol odağı kavramı başarı ya da başarısızlıkların kendileri tarafından değil de daha çok kendisi dışında bir güç tarafından belirlenmesini ifade etmektedir (Şahin ve diğerleri, 2009: 155). Kontrol odağı lider ilgisi ile astların motivasyonları arasındaki ilişkinin temel belirleyicisi durumundadır. İçsel kontrol odağında olan çalışanların dışsal kontrol odağındaki çalışanlara göre işlerini daha iyi yapmaları ile ilgili daha yüksek motivasyona sahip oldukları ifade edilmektedir (Mathieu, 1990: 179).

Çevresel durum faktörleri ise, görev yapısı, formel otorite yapısı ve rol belirsizliği şeklinde gruplandırılmaktadır. Görev yapısı; işin doğası ve işin gereklilikleri ile ilgili boyutları ifade etmekte olup işin basitliği ya da zorluğu, rutin, işin tekrarlanan faaliyetlerle mi yoksa birbirinden bağımsız ve değişkenlik gösteren faaliyetlerle mi gerçekleştirildiğini ifade eder. Eğer görevin yapısı veya görevin yapıldığı çevre, stres ve gerilimlere sebep olacak bir yapıda ise çalışanlara destekleyici tarzda yaklaşımların, çalışanların tatminini arttıracığı ifade edilmektedir (House, 1971: 325).

Formel otoriter yapının varlığı ise liderin etkisinin az olmasına neden olmakta, bu da çalışanların tatminsizliklerinin doğmasına neden olmaktadır. Bu koşullar altında liderin ortaya koymuş olduğu davranışlar bir liderlik davranışı olarak değil de otoriter bir gücün kullanımı şeklinde algılanacaktır. Liderin hiyerarşik olarak güçlü olduğu ve çalışanların lidere bağlılığının fazla olduğu yapılarda liderin sahip olduğu kontrol ve ödüllendirme gücünün büyüklüğüne bağlı olarak, insan odaklı bakış açısı çalışanların motivasyonlarını ve performanslarını arttıracaktır (House, 1971: 325).

Rol belirsizliği, iş görenin çalışma ortamında kendisinden beklenenleri bilmemesi, kendisine verilen görevde istenen performansı ortaya koyabilmesi için gerekli bilgiye sahip olmaması durumunu ifade eder. İş görenler yaptıkları işin kendileri için tatminkar olmadığını ve işin yapısı ile ilgili belirsizlikler görmezler ise, yönlendirici liderlik davranışlarının gereksiz olduğunu ve aşırı kontrole sebep olduğunu düşünmekte ve çalışanların tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan iş görenler açısından, yapılan işin belirsiz olması ve işin tatminkâr olarak görülmesi halinde, yönlendirici ve katılımcı liderlik davranışının daha etkili sonuçlar çıkaracağı ifade edilmektedir (House, 1996: 7).

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Günümüzde organizasyonlar sürekli olarak değişim süreci içinde bulunmaktadır. Bu değişime ayak uyduramayan örgütlerin yaşamları tehlikeye girmektedir. Bu değişime uyum sağlamanın ve örgütlerin hayatlarının devam etmesinin temelinde de çalışanların örgüt ile uyumunun önemli etkisi bulunmaktadır. Bir başka ifade ile örgütü ile uyumlu olan ve örgütüne bağlı çalışanların örgütsel yaşamın devam etmesinde önemli etkileri olabilmektedir.

Çalışanların örgütlerine bağlılıklarının ne şekilde sağlanabileceği ve geliştirilebileceği açık bir şekilde ortaya konulabilir ve çalışanların tutumları ve davranışlarının ne şekilde yönlendirilebileceği anlaşılabilirse organizasyonların sürdürülebilirliği sağlanabilir. Böylelikle çevrenin sürekli değişim gösterdiği bir ortamda bulunan örgütlerin değişimin etkilerini tahmin etmesi kolaylaşarak karşı karşıya kalınan değişimi daha etkin yönetebileceklerdir.

2.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütlerin başarısında temel unsurlardan birisi örgütlerin sahip olduğu insan kaynaklarıdır. Örgüt yöneticilerinin sahip olunan bu kaynağı etkin olarak yönetebilmesi, çalışanlarının bağlılıklarını ne ölçüde sağlayabildiklerine dayanmaktadır. Örgütlerine bağlılıkları yüksek olan çalışanların daha üretken oldukları, daha düşük düzeyde stres ve işten ayrılmaların olduğu ifade edilmektedir (Shore ve Martin, 1989: 633).

Sosyoloji, psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı alanlardan gelen araştırmacıların farklı bakış açıları ile konuyu ele almalarından ötürü literatürde örgütsel

bağlık kavramına ilişkin pek çok tanım bulunmaktadır. Bu tanımların yapılmasından önce örgütsel bağlılığın temelinde bulunan bağlı çalışan kavramının tanımlanması doğru olacaktır. Bağlı çalışan kavramı Meyer ve Allen tarafından örgütün iyi ve kötü gününde düzenli bir şekilde işine devam eden, mesai ile ilgili tüm zamanını belki de daha fazlasını iş yerinde geçiren, şirket varlıklarını koruyan, şirketin hedeflerini paylaşan kişi olarak tanımlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1997: 3).

Becker, bağlılığı; çalışanın önündeki pek çok alternatiften amacına en çok faydayı sağlayacağına inandığı faaliyet ile kendisini bütünleştirmesi şeklinde tanımlamıştır (Becker, 1960: 33).

Örgütsel bağlılığı kişinin, kendisini örgütüne psikolojik olarak bağlı olduğunu düşünmesi şeklinde tanımlamıştır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493).

Steers örgütsel bağlılığı; bireyin, kendisini belirli bir örgüte güçlü bir şekilde yakın olarak tanımlaması ve örgüte katılımı olarak tanımlamaktadır. Steers bu tanımda örgütsel bağlılığın üç faktör ile karakterize edilebileceğini ifade etmektedir. Bunlardan ilki; örgütün hedef ve değerlerine ilişkin güçlü bir inanç ve kabul duygusu; ikincisi, örgüt adına olabildiğince yüksek derecede çaba gösterme isteği ve son olarak da örgüt üyeliğinin devam ettirilmesine yönelik güçlü arzu duyulmasıdır (Steers, 1977: 46).

Mowday ise örgütsel bağlılığı, örgütün değer ve hedeflerinin içselleştirilmesi, organizasyon adına gönüllü olarak yoğun bir şekilde çalışma isteği ve örgütün bünyesinde kalma yönünde güçlü arzu duymak şeklinde tanımlamıştır (aktaran Abdulla ve Shaw, 1999: 78).

Örgütsel bağlılık; organizasyonun faydasını sağlayacak eylemlerin gerçekleştirilmesinde her zaman hazır bulunulmasına dayanan etkileşimsel bir ilişki olarak da tanımlanabilir (Roe ve diğerleri, 2009: 134). Hazır bulunma kavramı belirli bir davranışı ifade etmemekte olup organizasyonun yararına olacak her tür uygulamayı ifade etmektedir. Hazır bulunma durumu çalışanın, mesai saatlerinin bitiminden sonra fazla mesai yapması ve bu şekilde çalıştığı örgüte katkı sağlaması şeklinde örneklendirilebilir (Roe ve diğerleri, 2009: 134).

Çalışanlar örgüte bağlı olduklarını hissettiklerinde örgütün değerlerini de kabul etmiş olacak, örgütün hedefleri ile kendi değerleri arasında uyumu görerek kendilerini iyi hissedecek ve bu durum kişinin iş hayatı dışındaki sosyal hayatını olumlu etkileyecektir (Romzek, 1989: 650).

Çalışanların örgütlerine bağlılığı pek çok açıdan önem arz etmektedir. Öncelikle çalışanların bağlılıklarının işten çıkma oranlarının öngörülmesinde iş tatmininden daha önemli olduğu ifade edilmekte olup, bunun nedeni istifaların işin reddedilmesinden çok örgütün reddedilmesini yansıttığından, örgütüne bağlılık gösteren çalışanların bağlılık düzeyi daha az olan çalışanlardan daha iyi performans göstermeleri olarak gösterilmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990: 171).

Ayrıca örgütüne bağlı çalışan, yaratıcı ve yenilikçi roller üstlenerek bu yönde davranış gösterebilecektir. Örgütün değer ve amaçlarına bağlılık çalışanların işten ayrılma düşüncelerinin de azaltılmasında önemli rol oynamaktadır (Moynihan ve diğerleri, 2000: 16). Bunun yanı sıra bağlılık, örgütün etkinliği açısından önemli bir gösterge olarak değerlendirilmektedir (Steers, 1977: 47).

Çalışanlar kariyerleri boyunca farklı isteklendirme düzeylerine sahip olabilir. Bu sebeple çalışma hayatının ilerleyen dönemlerinde de kariyerlerinde ve elde edecekleri imkânlarda duraklamalara girebilirler (plato dönemi) ve kişinin bağlılığı da değişik şekillere dönüşebilir (Meyer ve Ellen, 1997: 3). Örgütler tarafından çalışanlara emekleri karşılığında ücret ödenmesi, önemli şeylerin ve zorlayıcı işlerinin yapılması için fırsat verilmesi, yeni bilgilerin öğretilmesi ve kişinin kendisini geliştirmesi imkânlarının verilmesi, çalışanların örgütlerine bağlılığını sağlayan unsurlardandır.

Diğer taraftan örgüte bağlı bulunan çalışanların bir takım dezavantajları olacaktır. Örneğin işi için harcayacağı enerji ve zamanı başka bir yere (ailesine veya hobileri gibi) harcayamayacaktır. Bunun yanı sıra hali hazırda bir işe sahip olması nedeni ile çalışanın yeteneklerini ve bilgisini geliştirmek konusunda isteği olmayacaktır. Böylelikle iş görenin kendi potansiyelini etkin bir şekilde değerlendirememesi ve zamanla sahip olduğu bilgi ve becerilerin körelmesi gibi bir durum ortaya çıkacaktır. Bu durumda eğer organizasyon değişime gider veya faaliyetlerini durdurursa çalışanın işsiz kalma durumu ortaya çıkabilecektir (Meyer ve Allen, 1997: 3).

Burada sorulması gereken bir soru da karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların bağlılıkları ne düzeyde olmalıdır. Yazında örgütsel bağlılığın ne düzeyde olması gerektiği tartışmalı bir konudur. Örgütüne bağlılığı çok yüksek çalışan mı daha iyidir? Yoksa örgütüne az bağlı çalışan mı? Bu sorulara verilen yanıtları ortaya koymak konunun anlaşılabilirliği açısından yararlı olacaktır.

2.2.2.Örgütsel Bağlılığın Düzeyi ve Sonuçları

Çalışanların bağlılıklarının ne düzeyde olması gerektiği, bağlılığın düşük düzey, orta düzey ve yüksek düzeyde olmasının sonuçlarını tartışmayı gerekli kılar. Aşağıda örgütsel bağlılığın düşük, orta ve yüksek düzeyde olmasının sonuçları hakkında ayrıntılı bilgi verilmektedir.

2.2.2.1. Düşük Düzeydeki Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Düşük düzeyde gerçekleşen bağlılık bireyler açısından dolaylı yararlar sağlamaktadır. Çevrenin sürekli olarak değişim ve tehditlerine maruz kalan örgütler aslında bireylerin örgütlerindeki çalışma hayatlarını da tehdit etmektedir. Bu açıdan çalışanlar karşı karşıya kalabilecekleri işsiz kalma tehlikesinin önüne geçmek için daha yaratıcı ve daha yenilikçi fikirler ortaya koyup kendilerini daha rekabetçi bir pozisyona taşıyabilmektedirler (Randall, 1987: 461).

Düşük düzeyde bağlılık gösteren iş görenlerin kariyerleri bu durumdan olumsuz etkilenmektedir. Örgütlerine inandırıcı bağlılık göstermeyen çalışanlar iş yerlerinde yükselme imkânlarından da yararlanamamaktadırlar (Randall, 1987: 463). Özellikle şirket sırlarını ifşa etme eğiliminde olan çalışanların, düşük bağlılık düzeyine sahip kişiler olduğu ifade edilmektedir (Randall, 1987: 463). Bu yapıdaki kişiler örgütün bir takım uygulamaları ve iş yapış yöntemleri hakkında kamuoyunu bilgi vermek suretiyle örgüt hakkında olumsuz düşüncelerin doğmasına sebep olabilir (Miceli ve Graham, 1993: 683). Bu durumda da örgütün hizmet ettiği çevrelerde olumsuz algılanmasına sebep olmakta, müşteri güveninin kaybına ve gelir kayıplarına sebep olmaktadır (Doğan ve

Kılıç, 2007: 52). Bunun yanı sıra örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlar sebebiyle tüm organizasyonun performansı bundan zarar görebilecektir.

Öte yandan örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanların işe devamsızlıkları artmakta ve iş gücü devir hızı oranları yüksek olmaktadır. Örgütlerine düşük düzeyde bağlılık gösteren kişilerin özellikle de işleri aksatan ve düşük performans gösteren çalışanların işlerinden ayrılmaları, örgütlerine verecekleri zararları en düşük düzeyde tutacak ve işten ayrılmaları nedeniyle boş kalan pozisyonlara daha yaratıcı ve yeni yeteneklere sahip çalışanların istihdamını mümkün kılacaktır. Bunun yanı sıra örgütler düşük düzeyde bağlılık gösteren çalışanların olumsuz davranışlarının duyurulması ile kamuoyunun olumsuz bakış açısından ve yüksek düzeyli tazminat davalarından da kurtulmuş olacaktırlar (Randall, 1987: 461).

2.2.2.2. Orta Düzeydeki Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Orta düzeydeki örgütsel bağlılık, örgüte sınırsız bir bağlılığı ifade etmemektedir. Bu düzeyde bireyler sistem tarafından tümüyle kontrol edilmemekte, iş gören çalışan kişi olarak kimliğini koruma eğilimi içerisinde olmaktadır. İş gören örgütün gereksinimlerini kabul ederken ve karşılarken aynı zamanda bireysel olarak içsel bütünlüğünü ve değerlerini de korumaktadır. Bu bağlamda örgütün en önemli değerler ve normları kabul edilirken, çalışan açısından önemsiz ve kendisi için zarar oluşturabilecek değer ve normlar reddedilmektedir. Bunun yanı sıra orta düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar, kariyer ilerlemelerinde zorluklarla karşılaşabilir ve ilerleme imkânları yavaş ve belirsiz olabilir.

Diğer taraftan çalışanların örgüt için içten gelen ve düşünülmeden örgütün yararına işler yapabilmesi için örgüte tam bağlılığının olması gerekmektedir. Tam

bağlılığın olmaması halinde, işbirliği, yardım etme, diğergamlık (özgecilik, fedakârlık) gibi örgütün belirsiz koşullarda esnek hareket etmesini sağlayacak örgütsel vatandaşlık davranışlarının gösterilmesine imkân olmayacaktır (Randall, 1987: 464). Örgütsel vatandaşlık davranışı; “örgütsel başarının elde edilmesinde özellikle grup performansının artmasında ve görev yeterliliğinin desteklenmesinde önemli rol oynayarak örgütün sosyal ve psikolojik iş çevresine katkıda bulunmaktadır”(Çetin, 2011: 4).

2.2.2.3. Yüksek Düzeydeki Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların aynı zamanda yüksek düzeyde sadakat, verimlik ve sorumluluk duygusuna sahip oldukları savunulmakta olup, iş görenin performansının da bu bağlılık düzeyinden olumlu yönde etkileneceği ifade edilmektedir (Samad, 2011: 604-606). Örgütüne yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar kariyerlerinde daha çok ilerleme imkânlarına, daha yüksek maaşlara ve imtiyazlara sahip olabilmektedirler. Ayrıca yüksek düzeyde bağlılık hem iş tatminini hem de iş dışında sosyal hayattaki tatmin düzeyinin yüksek olmasını sağlamaktadır (Romzek, 1989: 654-656).

Örgütüne yüksek düzeyde bağlı olan çalışanların olması daha istikrarlı, yani iş gücü devir hızı oranının daha düşük olduğu bir iş gücünün istihdamı anlamına gelmektedir (Steers, 1977: 54). İş gücü devir hızının düşük olması ile birlikte örgütler insan kaynakları planlamasında ve yönetiminde işletmenin karşı karşıya kalabileceği maliyetleri en aza indirebilmektedirler.

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların adanmışlık seviyesi de yüksek olduğundan, bu kişiler örgütün daha fazla çıktı üretme taleplerini de kabul etmektedirler

(Randall, 1987: 464). Bunun yanı sıra örgütüne yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar örgütüne yardımcı olma tutumu içinde olacak ve bu yönde hareket edeceklerdir (Street, 1995: 107).

Örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların, işlerinde bağlılık düzeyi düşük olan çalışanlara nazaran amaçların ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde daha çok çaba gösterdikleri ifade edilmektedir (Bayram, 2006: 137). Ayrıca çalışanların yüksek bağlılıkları müşteri memnuniyet düzeyini de arttırarak bu anlamda toplam kalite yönetiminin önemli bir destekçisi olmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 114).

Diğer taraftan yüksek düzeydeki bağlılık çalışanların bireysel gelişimlerini engeller, yeteneklerini ve bilgilerini geliştirmek konusunda daha az ilgi göstermelerine sebep olabilir. Bu durumda eğer organizasyon değişime gider veya faaliyetlerini durdurursa çalışan zor durumda kalabilecek ve işten çıkartılma tehlikesiyle yüz yüze kalabilecektir (Meyer ve Allen, 1997: 3).

Yüksek düzeydeki örgütsel bağlılık aynı zamanda ailevi ilişkilerde strese neden olabilmektedir (Randall, 1987: 465). İş görenlerin örgütlerine yüksek bağlılığı işlerine yoğun zaman harcanmasına neden olmakta bu durum ise aile içi çatışmaları arttırmaktadır (Greenhaus ve Beutell, 1985: 78).

Örgüte bağlılığın yüksek olması performansın da her zaman yüksek olacağı anlamına gelmemektedir (Steers, 1977: 54). Bu bağlılığın körü körüne olması, çalışanların mevcut durum ve koşulları kabul etmeleri sonucunu doğurur ve kendilerini yenileme ve geliştirme anlamında herhangi bir çaba içine girmemeleri ile sonuçlanabilir.

Böylelikle işletmenin çevresel değişime uyum sağlama ve yenilik yapma yeteneğinin kaybedilmesi durumu ortaya çıkabilir.

Diğer taraftan çalışanların bağlılıklarının kazanılması çalışanlara bu bağlılıklarının karşılığının verilmesini gerektiriyorsa, bu durum da işletmenin maliyetlerini arttırması ve bunun karşılanmasına örgütlerin gücünün yetmemesi sonucunu doğurabilecektir (Meyer ve Allen, 1997: 3). Bunun yanında örgütüne bağlılığı yüksek derecede olan çalışanların, örgüt adına muhasebe kayıtlarında işletme lehine olacak şekilde beyannamelerde bulunarak paydaşlara yanlış bilgilendirme yapılması, şirket varlıklarının saklanması gibi yasal ve etik olmayan davranışlar içine girmesi de söz konusu olmaktadır (Randall, 1987: 466).

2.2.3. Örgütsel Bağlılığın Teorik Yapısı ve Örgütsel Bağlılık Modelleri

Örgütsel bağlılık kavramı, 1950'li yılların sonuna doğru politik organizasyonlarda ve sosyal hareketlerin incelenmesinde literatürde yerini alarak araştırılmaya başlanmıştır (Kanter, 1968: 502; Sheldon, 1971: 143). Becker'in 1960' lı yıllarda ortaya koymuş olduğu yan bahis teorisi (side-bet theory) bağlılık araştırmalarının şekillenmesinde büyük etkisi olmuştur (Jaros ve diğerleri, 1993: 953). Yan bahis teorisi kişinin harcadığı para, zaman ve çaba sonucunda elde ettiği kazançların çalışan tarafından değersiz olarak algılanması halinde örgütünü terk edeceği, tersi durumda ise örgütte kalacağı üzerine odaklanmaktadır (Meyer ve Allen, 1984: 373).

1970 ve 1980'li yıllarda araştırmacıların örgütsel bağlılık ile ilgili yaptıkları çalışmalarda temel olarak tutumsal ve davranışsal yaklaşımlar olmak üzere iki yaklaşımın

ön plana çıktığı görülmektedir (Mowday ve diğerleri, 1982: 25). Tutumsal yaklaşım bireyin örgüte karşı geliştirmiş olduğu olumlu tutumların kişinin örgüt ile kendisini özdeşleştirmesini, örgütün amaç ve değerlerine duygusal olarak bağlanmasını ifade etmekte iken, davranışsal yaklaşım bireyin, nesne hakkında bildikleri ve hissettikleri şeylere göre davranışlarını ortaya koymasını ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan tanımların ortak noktasında, çalışanların, tutumsal ve davranışsal bir neden ortaya koyarak örgütlerine bağlılıklarını devam ettirme eğiliminde olmaları yer almaktadır. Örgütsel davranış alanında çalışan araştırmacılar daha çok tutumsal bağlılık üzerinde dururken sosyal psikologlar davranışsal bağlılık üzerinde durmaktadır (Boylu ve diğerleri, 2007: 56). Bir başka ifade ile örgütsel bağlılık organizasyona karşı olan tutum olarak ve örgütsel çevreye karşı gösterilen bir davranış şeklinde incelenmiştir.

Şekil 2. 3. Örgütsel Bağlılık Modelleri



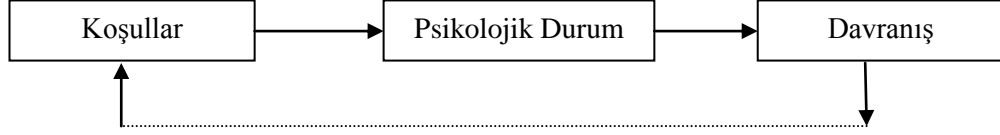
Tutumsal yaklaşım ile davranışsal yaklaşım arasındaki ayrıma bakıldığında; tutumsal yaklaşım bağlılığın geliştirilmesine katkıda bulunan koşulların tanımlanmasına ve bu bağlılığın davranışsal sonuçlarına odaklanmakta iken, davranışsal yaklaşım kişinin geçmişteki davranışlarının kişiyi örgütüne bağlaması sürecine odaklanmaktadır (Mowday ve diğerleri, 1982: 25). Şekil 2. 3'te örgütsel bağlılık modelleri görülmekte olup modellere ilişkin açıklamalar ayrıntılı olarak verilmektedir.

2.2.3.1. Tutumsal (Duygusal) Bağlılık Yaklaşımı

Çalışanların organizasyonla ilgili olan ilişkilerini göz önüne alan süreç ön planda tutulmakta, çalışanların değerleri ve hedeflerinin örgütün değer ve hedefleri ile uyumluluğu ön plana çıkmaktadır. Tutum; kişinin etrafında bulunan tüm nesnelere karşı sahip olduğu bilgi ve deneyimine dayalı olarak şekillendirdiği bilişsel, duygusal ve davranışsal bir tepki eğilimini ifade etmektedir (Güney, 2011: 92). Bireyin tutum nesnesi ile ilgili sahip olduğu düşünce, inanç ve bilgiler bilişsel bileşeni oluştururken, tutum nesnesine yönelik duygu ve değerlendirmeleri duygusal bileşeni oluşturmaktadır.

Bireylerin tutum nesnesine yönelik davranışları da bilişsel ve duygusal bileşenlerin etkileşimi sonucu ortaya çıkmaktadır. Yani birey, nesne hakkında bildikleri ve hissettikleri şeylere göre davranış ortaya koymaktadır (Güney, 2011: 93-97). Dolayısıyla bireyin örgüte karşı geliştirmiş olduğu olumlu tutumlar kişinin örgüt ile kendisini özdeşleştirmesini, örgütün amaç ve değerlerine duygusal olarak bağlanmasını sağlayacaktır (Riketta, 2002: 257; Bakan, 2011: 77) . Bu açıdan tutumsal (duygusal) bağlılık bireyin belirli bir organizasyonla özdeşleşme gücünü ifade etmektedir.

Şekil 2. 4. Örgütsel Bağlılık ve Tutumsal Bakış Açısı (Meyer ve Allen, 1991: 63)



Şekil 2,4'deki kesiksiz-devamlı çizgiler; değişkenlerin düzenlenmesini ve nedensellik ilişkisini göstermektedir. Kesikli çizgiler ise bağlılık davranışının gösterilmesini sağlayan tamamlayıcı nitelikteki süreçler dizisini göstermektedir. Tutumsal yaklaşımda; bağlılığın davranışsal sonuçları, mevcut bağlılığın sürdürülmesinde ya da bu bağlılığın değiştirilmesinde koşulların üzerinde etkili olabilecektir (Meyer ve Ellen, 1991: 63).

2.2.3.1.1. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Modeli

Kanter için bağlılık; çalışanların enerjilerini ve bağlılıklarını örgütlerine verme arzusunu ifade etmektedir. Kanter bağlılığı örgütsel gereklilikler ile kişisel ihtiyaçların kesişiminden doğan bir kavram olarak ifade etmektedir. Sosyal sistemler (örgütler) ihtiyaçları sistematik şekilde organize ederken, bireyler de kendilerini entelektüel ve duygusal olarak bu duruma uydururlar. Böylelikle sosyal sistemler (örgütler) çalışanlarca desteklenir. Ortaya çıkan bir problem çalışanların sürece pozitif katılımları ile örgütün ya da sosyal sistemin ihtiyaçlarının bütünleştirilmesi suretiyle çözüme kavuşturulur. Çalışanlar bu süreçte örgütlerine sadık kalarak, itaat ederek, örgütlerini severek ve kendilerini adayarak katkıda bulunur (Kanter, 1968: 499-500).

Kanter bağlılığı, devam bağlılığı, birlik bağlılığı ve kontrol bağlılığı şeklinde sınıflandırmıştır. Kanter'in geliştirmiş olduğu bağlılık modelinde her bir bağlılık unsuru

birbirinden ayrı şekilde değil birbiri ile etkileşim içerisinde olan bir yapıda bulunmaktadır (Afşar, 2011: 183)

Devam Bağlılığı: Bireyin sosyal sistem rolüne bağlanması şeklinde kavramsallaştırılabilir. Fayda ve maliyet karşılaştırması sonucunda örgütten ayrılmanın maliyeti, örgütte kalmanın maliyetinden büyükse bu durum kişinin örgütte kalması sonucunu doğurmakta ve örgüt üyeliğini devam ettirme kararının verilmesine neden olmaktadır. Kanter, devam bağlılığını bireyin örgütün kalıcılığını sağlamaya kendisini adanması olarak tanımlamaktadır.

Birlik Bağlılığı: Devam bağlılığı içinde olan çalışanlar içinde buldukları grup içinde dayanışma sağlamak için sosyal ilişkileri geliştirerek (birlik bağı) bu yapıyı güçlü bir duygusal enerjiye dönüştürür (Kanter, 1968: 500). Çalışanın örgütle sosyal bağlar kurmasına yönelik olarak ilk gün oryantasyonları, seromoniler, törenler, üniforma veya rozetlerin kullanılması gibi faaliyetler uygulanabilir (Güçlü, 2011: 10-11; Güney, 2011: 285).

Duygusal bağlar örgüt üyelerinin birbirleriyle bütünleşmeleri sonucunu ve tüm grup üyelerinin memnuniyetini doğurur. Bu bağlılık seviyesinde dayanışma yüksek, içsel çatışmalar ve kıskançlıklar düşük seviyede gerçekleşmektedir. Birbirine bağlılığı yüksek olan üyelerin oluşturduğu örgütler tehditlere karşı daha dirençli olabilmektedirler.

Kontrol Bağlılığı: Bağlı çalışanlar normlara uyar ve grup otoritesine itaat ederek örgüt üyelerinin bu yönde şekillendirilmesini pozitif bakış açısıyla değerlendirir. Örgüt tarafından gerçekleştirilmesi talep edilen unsurları, örgüt üyeleri kendi değerlerinin bir ifadesi şeklinde adil ve ahlaki bir hak olarak görmekte ve bu taleplere uymanın sitemin

düzenli çalışabilmesi adına ihtiyaçlardan kaynaklandığını kabul etmektedirler (Kanter, 1968: 500-501).

2.2.3.1.2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Modeli

Etzioni örgütsel bağlılığı çalışanların örgütsel talimatlara uymaları olarak tanımlamış olup, örgütlerin çalışanlar üzerindeki yaptırabilme hakkının ve gücünün çalışanların örgüt ile olan ilişkisine bağlı olduğunu ifade etmiştir (Güney, 2011: 283). Örgütsel bağlılığın kaynağı örgütün sahip olduğu güç ve otoriteye dayanmaktadır (Çetin, 2011: 55). Etzioni'nin örgütsel bağlılık modelinin temelinde çalışanların örgütlere katılımları temel alınarak şekillendirildiği (Güçlü, 2006: 10) ve bağlılığın belirli dışsal ödüller temelinde çalışanların davranışlarının değişmesine dayanan hesapçı bağlılık olduğu ifade edilmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492)

Etzioni örgütsel bağlılığı ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak üç farklı şekilde ele almaktadır.

Ahlaki Bağlılık: Örgütsel hedeflerin kabulü ve bu hedefler ile bireyin kendisini özdeşleştirilmesi ile karakterize edilir (Mguqulwa, 2008: 27). Ahlaki bağlılık ile örgütsel hedeflerin kabul edilmesiyle bu hedeflerin değerli olduğuna inanan çalışanlar işleri değer verdikleri için yapmaktadırlar (Gül, 2003: 65; Çetin, 2011: 58).

Hesapçı (Çıkarıcı) Bağlılık: Çalışanların göstermiş olduğu çaba karşılığında teşvikler alması temeline dayanmakta olup bir çeşit örgüt ile çalışan arasındaki değiş-tokuş ilişkisine dayanan bir uyum sürecini yansıtmaktadır. Örgüt ve çalışan arasındaki etkileşimde daha az yoğun ilişki ifade edilmektedir (Güney, 2011: 284).

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Etzioni yabancılaştırıcı bağlılığı; bir mahkûmun ya da askeri eğitim kampına bulunan bir kişinin yaygın bir şekilde uygulanan zorlayıcı uyum sistemi içerisinde davranışlarının düzenlendiği yapıyı ifade etmekte olduğunu ileri sürmüştür. Yabancılaşmanın örgütün içsel çevresindeki kontrol eksikliğinden ve örgütsel bağlılık için alternatiflerin olmadığı yönündeki algıdan dolayı ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Yabancılaştırıcı bağlılık düzeyinde bulunan çalışanlar, verilen ödül ve cezaların, yapılan işin niteliği ve kalitesinden çok rastlantısal şekilde verildiğini düşünmekte olup bu durum da çalışanları olumsuz etkilemekte ve kontrol kaybı duygusu ile baş başa bırakmaktadır. Bu duygu da çalışanların örgüte karşı yabancılaşması sonucunu doğurmaktadır. Çalışan olası maddi kayıplar ve iş bulamama korkusu yaşadığından, örgütün amaçları ve hedeflerini tam olarak benimsemeksizin örgütte kalmaktadır (Mguqulwa, 2008: 28-29) .

2.2.3.1.3. O'Reilly ve Chatman Örgütsel Bağlılık Modeli

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı; 'kişinin örgütüne psikolojik olarak bağlı olduğunu düşünmesidir' şeklinde tanımlamış olup; bu durum, kişinin, örgütünün görüşlerinin (politikalarının), özelliklerinin benimsenmesi ve içselleştirilme derecesini yansıtmaktadır (492-493). O'Reilly ve Chatman'ın örgütsel bağlılık modeli birey ile örgüt arasında uyum, özdeşleşme ve içselleştirme şeklinde örgüte karşı ortaya konulan bir tutuma dayanan çok boyutlu bir modeldir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493; Mowday, 1998: 390; Meyer ve Herscovitch, 2001: 305). O'Reilly ve Chatman bir kişinin örgüte psikolojik olarak bağlı olmasının nedenlerini geliştirmiş oldukları modelde

açıklamaya çalışmış, kişinin örgütüne bağlı olmasını sağlayan en önemli unsurlardan birisinin özdeşleşme (identification) olduğunu ifade etmişlerdir.

Uyum Bağlılığı (Compliance): Tutum ve davranışların uyumu, paylaşılan inançlardan kaynaklanmamakta, belirli ödülleri elde etmek için oluşmaktadır. Başka bir ifadeyle, tutumlara uygun davranışların gösterilmesi belirli ödülleri elde etmek içindir. (Meyer ve Herscovitch, 2001: 305). Dolayısıyla uyum bağlılığı yüzeysel bir bağlılık olup (Aydoğan, 2008: 77) çalışanlar ödüle ulaşmak için örgütte kalırlar ve gereğinden fazlasını yapmazlar, dolayısıyla uyum bağlılığına sahip çalışanların örgütte kalma istekleri de daha düşük olmaktadır (Güney, 2011: 284).

Özdeşleşme Bağlılığı (Identification): Bireyin örgütüne bağlılığı, örgütün sahip olduğu tutumların, değerlerin ve amaçların birey tarafından kabul edilmesi ve örgüt ile özdeşleşmesi sonucunda olmaktadır. Özdeşleşme; bireysel olarak tatmin edici bir ilişkinin kurulması ve devam ettirilmesinin öneminin bireyce kabul edilmesi, bireyin bir grubun üyesi olmaktan gurur duyması ile örgütün hedef ve başarılarını kendi hedef ve başarısı olarak benimsememesine rağmen bu değer ve başarılarla saygı duyması ile ortaya çıkmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493). Özdeşleşme bağlılığında çalışanlar örgütün yararına olacak şekilde davranış gösterir ve iş görenlerin örgütlerinde kalma istekleri yüksek düzeydedir (Güney, 2011: 284).

İçselleştirme Bağlılığı (Internalization): Bireyin göstereceği tutum ve davranışların; grubun ve örgütün tutum ve davranışları ile uyum içinde olması ile gerçekleşir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493). İçselleştirme boyutunda tutum ve davranışların benimsenmesi nedeniyle örgütte kalma isteği duyulmaktadır ve örgütün

yararına olacak şekilde davranışlar gösterilmektedir (Güney, 2011: 284). Özet olarak bireyin örgüte psikolojik olarak bağlılığının temelinde üç bağımsız unsur yer almaktadır. Uyum bağlılığı: dışsal ödüllere; özdeşleşme bağlılığı: üyeliğe kabul edilme isteğine; İçselleştirme bağlılığı; örgütsel ve bireysel değerlerin uyumuna bağlı olarak şekillenmektedir.

O'Reilly ve Chatman'ın örgütsel bağlılık modeli yapmış oldukları araştırmada (1986) desteklenmiş olsa da, daha sonra yapılan araştırmalarda özdeşleşme ve içselleştirme bağlılık unsurlarının ayrımında zorluk çekildiği ve her iki bağlılık unsurunun ilişkili olduğuna yönelik bulgular ortaya konulmuştur (Meyer ve Herscovitch, 2001: 305).

2.2.3.1.4. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Modeli

Penley ve Gould, Etzioni tarafından sezgisel temele dayalı olarak geliştirilen örgütsel bağlılık yaklaşımına modelin karışık olmasından ve üç temel unsura bağlı olarak geliştirilen bağlılık modelinin tespit edilmesinde uygun bir ölçeğin olmamasından dolayı literatürde yeteri kadar önem verilmediğini ifade etmiştir. Etzioni tarafından geliştirilen modelde ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık unsurlarından ahlaki bağlılık ile yabancılaştırıcı bağlılığın bireyi örgüte bağlayan iki duygusal boyutu ifade etmekte olduğu ileri sürülmektedir. Ancak bu kavramların birbirilerinden bağımsız olup olmadığı konusunda soru işaretleri bulunmaktadır.

Penley ve Gould, Etzioni tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık modelini temel alarak modellerini; ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç unsura dayandırarak açıklamaya çalışmıştır (Penley ve Gould, 1988: 45-46).

Penley ve Gould tarafından yapılan çalışmada; örgütsel bağlılığın ahlaki ve yabancılaştırıcı boyutlarının, bağlılığın duygusal boyutunu ifade ettiği ve bu kavramların birbirinden bağımsız anlamları olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Aydın, 2008: 20).

Ahlaki Bağlılık: Bireyin örgütsel amaçları kabul etmesi ve örgüt ile özdeşleşmesi ile ifade edilir. Birey örgütüne bağlılık düzeyinde en yüksek performansını ortaya koyacak, kendisinden beklenenden daha fazla çaba gösterecektir (Bakan, 2011: 89).

Çıkarıcı Bağlılık: Değiş tokuş temeline dayanan bir bağlılığı ifade etmektedir. Çalışan ortaya koymuş olduğu katkıları karşılığında örgütten teşvik edici şeyler alır. Bu çerçevede ortaya konulan bağlılık çalışan ile örgüt arasındaki değiş tokuş ilişkisine dayandırılmaktadır (Penley ve Gould, 1988: 47).

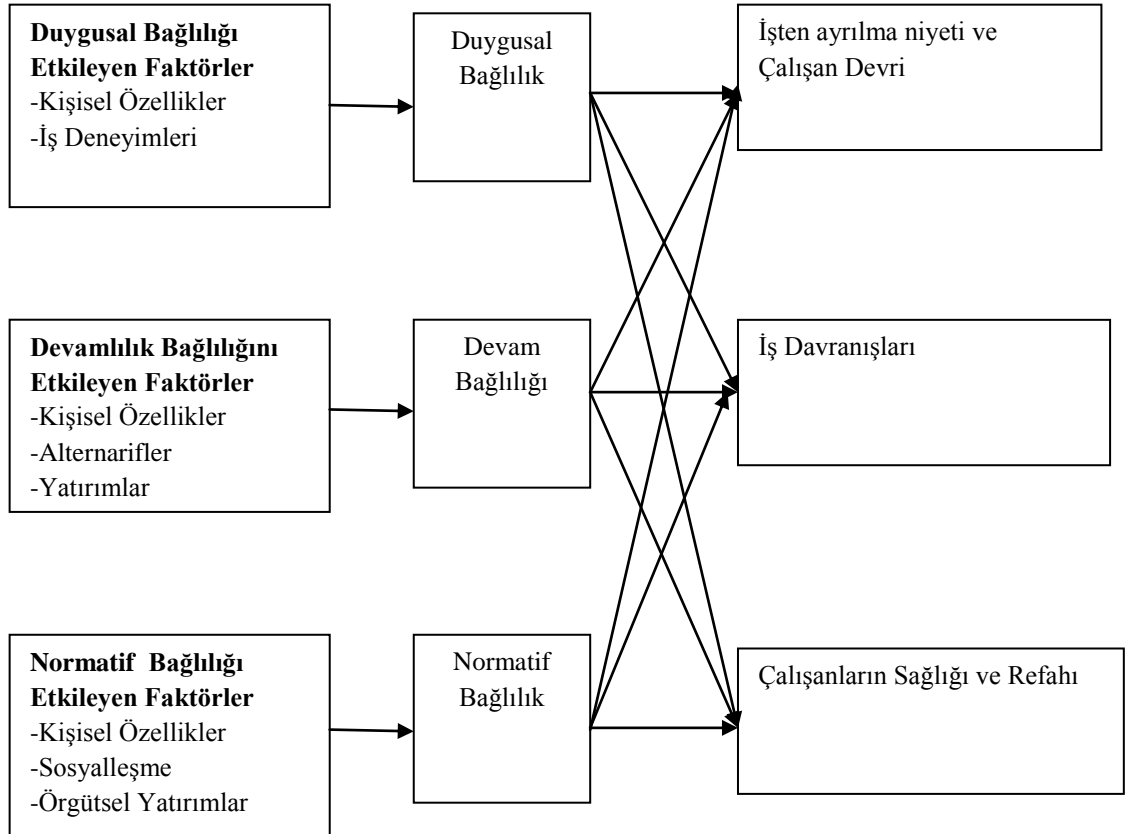
Yabancılaştırıcı Bağlılık: Ahlaki bağlılık gibi yabancılaştırıcı bağlılık da bağlılığın duygusal boyutunu ifade etmektedir. Yabancılaştırıcı bağlılık, alternatif iş imkânlarının olmadığı ve bireyin dışsal çevre koşulları üzerinde kontrolünün bulunmadığının birey tarafından algılanması durumunda ortaya çıkan bağlılık türüdür (Penley ve Gould, 1988: 47-48; Gülova ve Demirsoy, 2012: 58). Çalışanın ortaya koymuş olduğu çabaya uygun ödüllerin verilmemesi durumunda yabancılaştırıcı bağlılık boyutunda olan çalışan örgütten ayrılmayı seçme eğiliminde bulunmaktadır. Ancak çalışan, işten ayrılmanın getireceği finansal kayıplardan, iş bulamama endişesinden, başka bir bölgede iş bulmasının ailevi bağlarını zayıflatacağı endişesinden ötürü zorunlu olarak çalışmış olduğu örgütten ayrılamamaktadır. Yabancılaştırıcı bağlılık örgütsel hedeflerin karşılanmasında ve örgüt üyeliğinin devam ettirilmesinde düşük yoğunluklu bağlılıkla kendisini karakterize eden olumsuz bir bağlılıktır (Penley ve Gould, 1988: 48).

2.2.3.1.5. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Modeli

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı, çalışanın örgüt ile olan ilişkisi ve çalışanın örgüt üyeliğinin devam ettirilip ettirilmeyeceği kararının verilmesiyle karakterize edilen psikolojik bir kavram olarak ele almıştır. Bu açıdan Allen ve Meyer'in geliştirdiği model tutumsal bağlılık yaklaşımları içerisinde değerlendirmektedir.

1984 yılında yapmış oldukları çalışmada örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık ve devam bağlılığı olarak ele alan Allen ve Meyer (Meyer ve diğerleri, 2002: 21) daha sonra duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç tamamlayıcı unsur şeklinde ele almıştır (Meyer ve Allen, 1991: 67).

Şekil 2. 5. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli (Meyer ve diğerleri, 2002: 22).



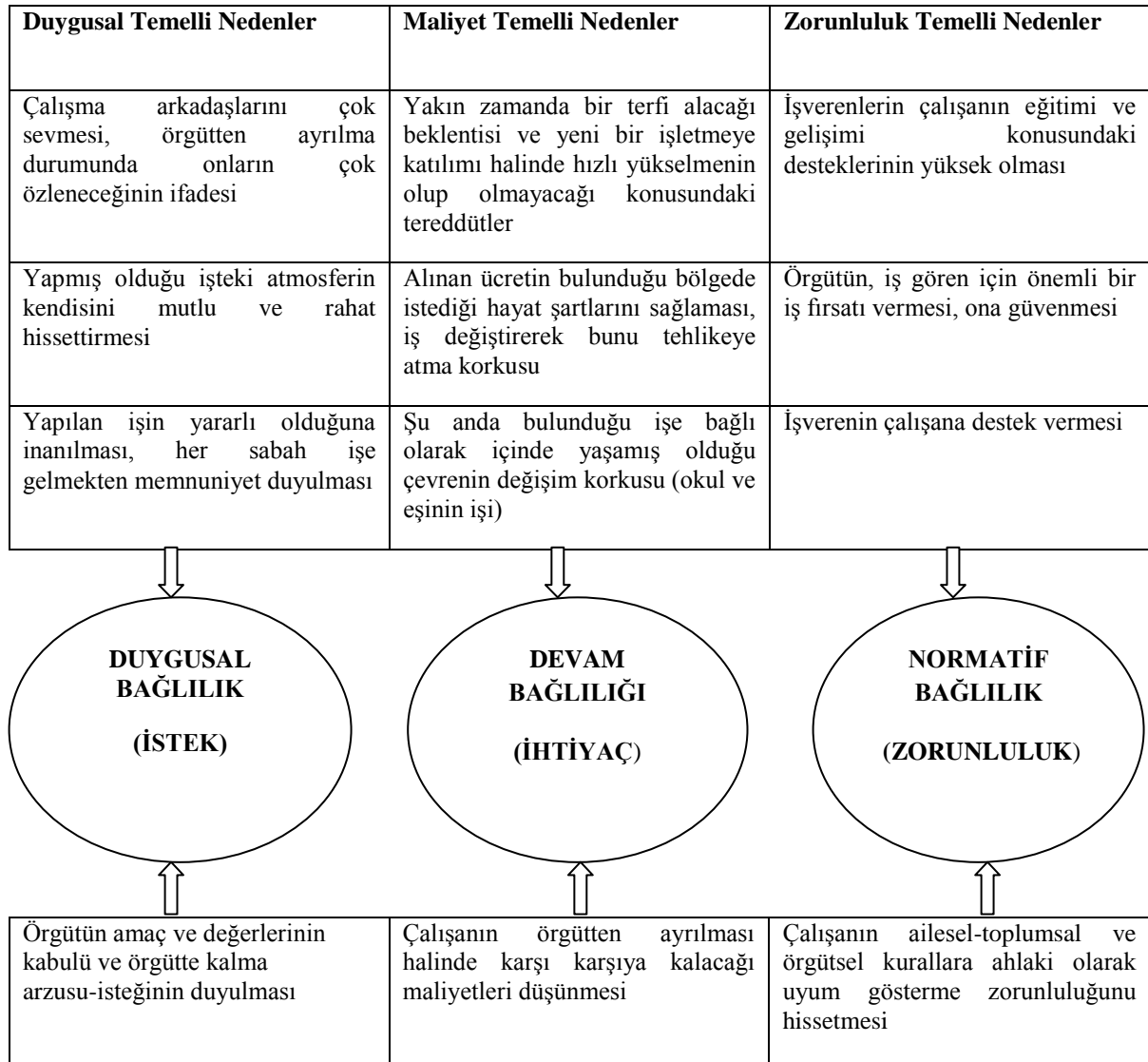
Yukarıdaki şekilde de görüleceği üzere örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devam ağıllığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta ele alan Meyer örgütsel bağlılığın nedenlerini ve sonuçlarını her bir boyutu ayrı ayrı ele alarak aralarındaki ilişkileri ortaya koymuştur. **Duygusal Bağlılık:** Çalışanın örgütü ile duygusal olarak bağlanması, kendisini örgütü ile özdeşleştirmesi ve örgüte katılımını ifade etmektedir. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütteki üyeliklerini **“istedikleri için”** devam ettirirler (Meyer ve Allen, 1991: 67). Sheldon duygusal bağlılığı, kişinin örgütü ile bağlantı kurması ve örgütle özdeşleşmesi olarak ifade etmektedir. Bu açıdan duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar örgütün değerlerine sahip çıkar ve örgütün belirlemiş olduğu amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olmak için örgütte kalır. Çünkü duygusal bağlılıkta çalışanlar örgütün bir parçası durumundadırlar ve örgütün varlığı kendileri için anlamlı ve önemlidir (Boylu ve diğerleri, 2007: 58). Öncelikli hedef örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesidir.

Devam Bağlılığı: Çalışanların örgütten ayrılmaları halinde karşı karşıya kalacakları maliyetin farkında olmalarını ifade etmektedir. Çalışanlar örgüte bağlılık duyarlar. Çünkü örgüt üyeliklerini devam ettirme **“ihtiyacındadırlar”** (Meyer ve Allen, 1991: 67). Devam bağlılığında çalışanların örgüte yapmış oldukları yatırımların büyüklüğü ile sayısı (yan bahisleri) ve algılanan alternatiflerin azlığı temel belirleyici unsurlardır (Allen ve Meyer, 1990: 4).

Normatif Bağlılık: Çalışanın örgüte karşı sorumlu olduğu inancına bağlı olarak gerçekleşmektedir. Normatif bağlılık; örgüt üyeliğinin devam ettirilmesindeki algılanan zorunluluğu ifade etmektedir. Çalışanlar örgütsel amaç ve hedeflere uygun davranışlar ortaya koyar; çünkü ahlaki olarak bu şekilde davranmalarının **“zorunlu olduğuna”**

inanmaktadırlar”. Normatif bağlılıkta bireyin bağlılığı, toplumsal ve örgütsel sosyalleşme unsurlarından etkilenmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 4). Bireyin ailesel-toplumsal ve örgütsel kurallarla özdeşleşmesi, ortak hedef ve değerleri paylaşması ve gerek toplum gerekse örgütün yararına olacak davranışları göstermesi anlamına gelmektedir (Çerik ve Bozkurt, 2010: 78-79). Aşağıdaki şekilde Allen ve Meyer’in ortaya koymuş olduğu örgütsel bağlılık unsurlarına ilişkin açıklayıcı bilgiler yer almaktadır.

Şekil 2. 6. Örgütsel Bağlılık Unsurları (Colquitt ve diğerleri, 2009: 55).



Devam bağıllığının düşük olması, duygusal ve normatif bağıllığın düşük olmadığı durumlarda çalışanın işten ayrılma niyetini ortaya çıkartmamaktadır. Normatif ve duygusal bağıllığın düzeyine bakmaksızın, eğer kişi yüksek düzeyde devam bağıllığı içinde ise işten ayrılma niyeti taşımayacaktır. Allen ve Meyer'in çalışması göstermektedir ki duygusal bağıllık örgütün yararına olacak sonuçlar yarattığı kadar kişi için de olumlu sonuçlar ortaya koymaktadır. Duygusal bağıllık stres ve aile içi çatışmalar ile negatif korelasyona sahiptir. Buna karşın yapılan çalışmada devam bağıllığı, stres ve aile içi çatışmalar ile pozitif korelasyona sahiptir (Meyer ve diğerleri, 2002: 39-40).

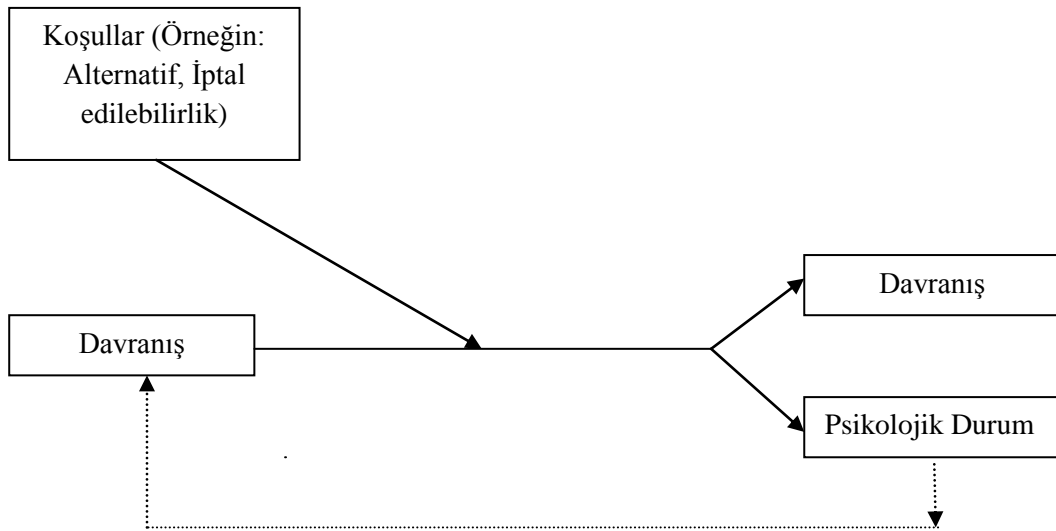
2.2.3.2. Davranışsal Bağıllık Yaklaşımı

Davranışsal yaklaşım, kişinin ortaya koymuş olduğu eylem ve davranışların sonuçlarını kişisel olarak kendisini zorunlu hissetmesinden dolayı devam ettirmesi ve bu eylem ve davranışlara psikolojik olarak bağlanması süreci olarak ifade edilmektedir (Kline ve Peters, 1991: 194). Örgütsel bağıllığı davranışsal bakış açısından ele alan Salancik, bağıllığı; ortaya konulan davranışlar ile tutarlı olacak tarzda davranış gösterilmesini ifade eden psikolojik zorunluluk durumu olarak tanımlamıştır (Güney, 2011: 286). İnsanlar ortaya koymuş oldukları davranışların sonuçlarına, davranışların özellikleri olan görülebilirlikleri, geri alınmazlıkları ve irade unsurları nedeniyle bağlı kalmakta ve ortaya konulan davranışa uyumlu yönde hareket etmekte ve davranış göstermektedir.

“Davranışsal bağıllık sosyo-psikolojik bir özellik göstermekte ve bireyin geçmiş davranışının onu örgütüne bağlaması sürecine odaklanmaktadır” (Güney, 2011: 286). Örgüte bağıllık, örgütün üyesi olarak kalma isteği, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama davranışlarıyla kendisini göstermektedir (Gül, 2003: 77).

Davranışsal yaklaşım; tutumların, davranışların sonuçları olduğunu ve gelecekte de davranışların tekrar ortaya çıkmasında etkili olabileceğini savunmaktadır. (Meyer ve Allen, 1991: 62). Bireyin, davranışın geri alınamaması ve görülebilirliği nedeniyle sergilediği davranışı devam ettirme eğilimi artmakta ve bu durum da kişinin davranışına uygun tutumlar geliştirmesini sağlamaktadır. Diğer bir ifadeyle davranışsal yaklaşım bir davranışın altındaki koşullara, bu davranışın tekrarlanma eğilimine odaklanırken, aynı zamanda tutumların değişmesine neden olan davranışların etkilerine de odaklanmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 67). Aşağıda yer alan Şekil 2.7’de örgütsel bağlılık davranışsal bakış açısından gösterilmektedir. Çalışanın davranışları, içinde bulunduğu koşullar nedeniyle ortaya çıkmakta ve bu davranışlara uygun davranışlar gösterme konusunda kendisini psikolojik olarak zorunlu hissetmekte olup, bu zorunluluk durumu kişiyi örgütüne bağlı hale getirmektedir.

Şekil 2. 7. Örgütsel Bağlılık ve Davranışsal Bakış Açısı (Meyer ve Allen, 1991: 63)



Meyer ve Allen tarafından örgütsel bağlılık; duygusal (affective), sürekli (continuance) ve normatif (normative) olmak üzere üç yaklaşımla kavramsallaştırılmıştır.

Bu üç yaklaşımın ortak noktası da bağlılığın, çalışanın örgüt ile olan ilişkisiyle karakterize edilen, organizasyonun bir üyesi olarak devam edip etmeme kararının verildiği psikolojik bir ifade olduğudur (Meyer ve Allen, 1991: 67).

2.2.3.2.1. Becker'in Örgütsel Bağlılık Modeli

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasına yönelik çalışma yapan ilk isim Becker'dir. Becker, bağlılığı ortaya koymuş olduğu yan-bahis (side-bets) kavramı ile açıklamaya çalışmıştır.

Becker bağlılığın sağlanması için yan bahislerin yapılması gerektiğini ifade etmiş, çalışanların örgütle yan bahisler (side-bets) yaptığı bir süreç olarak ifade etmiştir. Becker bağlılığı, çalışanın önündeki pek çok alternatiften amacına en çok faydayı sağlayacağına inandığı faaliyet ile kendisini bütünleştirmesi şeklinde tanımlamıştır (Becker, 1960: 33). Bu açıdan kişinin işini yaparken elde edeceği yan faydaların toplamı kişinin işine bağlılığını doğrudan etkileyecektir.

Yan fayda, kişinin ortaya koymuş olduğu çaba, harcadığı zaman ve para karşılığında elde edeceği değerler olarak ifade edilmektedir. Eğer kişinin harcadığı para, zaman ve çaba sonucunda elde ettiği kazançlar kişi tarafından değersiz olarak algılanırsa çalışan organizasyonu terk edecektir (Meyer ve Allen, 1984: 373). Bunun yanı sıra kişinin harcadığı zaman, para ve çaba sonucunda elde ettiği kazançların bahse konulması halinde ortaya çıkacak kayıplar bu bahsi karşılamayacaksa çalışan örgütte kalacaktır.

Becker çalışanın örgütüne bağlı kalmasına neden olan yan bahislerin kaynağını dört grupta ifade etmiştir. Bunlar; Kültürel Beklentiler, Bürokratik Düzenlemeler, Sosyal Pozisyona Yönelik Bireysel Düzenlemeler ve Sosyal Rollerdir.

Kültürel Beklentiler: Örneğin bir çalışana cazip bir iş teklifi geldiğini düşünürsek, teklif edilen yeni işin cazip olmasına karşın kişinin döneklilik ve kararsız bir kişilik (işini sıklıkla değiştirmesi durumunda) olduğuna yönelik suçlamalarla karşı karşıya kalması kişi için psikolojik olarak istenmedik sonuçlar doğuracağından işinden ayrılmayacaktır.

Bürokratik Düzenlemeler: Örneğin; çalışmış olduğu örgütteki emeklilik ile ilgili uygulamalardan rahatsızlık duyan bir kimse şu anki işinden ayrılmak istese bile oldukça yüklü tutardaki emekli maaşından mahrum kalma tehlikesiyle karşı karşıya kalacağından işinden ayrılmama kararı verecektir (Becker, 1960: 32-36).

Sosyal Pozisyona Yönelik Bireysel Düzenlemeler: Kişinin, sahip olduğu sosyal rolünün gerekliliklerine uyum sağlaması ve alışmış olması nedeniyle yan bahisler ortaya çıkabilmektedir. Bunu bir örnekle açıklamamız gerekirse; bir öğretmen düşünelim, çok istemesine rağmen ortaokulda öğretmenlik yapmak yerine ilköğretim okulunda çalışmaya başlamış olsun.

Çok arzu ettiği orta sınıflarda öğretmenlik yapabilmek için uzun süre ilköğretim okulunda görev yapması gerekliliği ile karşılaşan öğretmenin buradaki işleyişe alışması zaman alacaktır. Öğretimde kendi stilini uygulamaya başlaması, karşılaşmış olduğu öğrencilerin sorunlarını çözmeye alışmış olması, uzun deneyiminin ardından

sistemini oturtmuş olması nedeniyle kendisine gelecek orta sınıfta öğretmenlik yapma teklifini geri çevirecektir.

Sosyal Etkileşimler: Yan bahis kaynağı olarak ifade edilen dördüncü unsur sosyal etkileşimlerdir. Kişi arkadaşları ile görüşmelerinde onlar üzerinde “kendisi hakkında” bir imaj, bir kanaat yaratmıştır. Kişinin resmettiği bu imaja uygun şekilde hareket etmesi ve buna uygun davranışlar göstermesi beklenmektedir (Becker, 1960: 37-38).

2.2.3.2.2. Salancik’in Örgütsel Bağlılık Modeli

Salancik bağlılığı, ortaya konulan davranışlar ile tutarlı olacak tarzda davranış gösterilmesini ifade eden psikolojik zorunluluk durumu olarak tanımlamaktadır. İnsanlar ortaya koymuş oldukları davranışların sonuçlarına bağlı kalır ve bu bağlılık üç unsur ile ilişkilendirilir. Bu unsurlar; irade, geri alınabilirlik ve açıklıktır-görülebilirliktir (Kline ve Peters, 1991: 194).

İrade: Ortaya konulan davranışın kişinin kendi seçimi olarak kabul edilmesi algısını ifade etmektedir. Eğer algılanan irade yüksek ise kişi ortaya koymuş olduğu davranışlardan kişisel olarak kendisini daha fazla sorumlu hissedecektir.

Algılanan irade düşük ise yapılan seçimi haklı çıkartmak için ortaya konulan davranış ile tutarlı şekilde davranışlar sergilenecektir.

Geri alınabilirlik: Bir davranışın geri alınabilir olarak algılanmasını ifade etmektedir. İnsanlar psikolojik ve somut maliyetleri minimize etmek için deneme amaçlı bazı davranışlarda bulunabilir. Kişi eğer ortaya koymayı seçtiği davranış belirlemiş olduğu

kayıpların minimizasyonunu sağlayamaz ise başka şekilde davranış gösterecektir. Ortaya konulan davranışların çıkartacağı maliyetlerin geri alınamayacağı ile ilgili algı yüksek düzeyde ise, seçilen davranışın devam ettirilmesine yönelik bağlılık yüksek düzeyde olmaktadır (Kline ve Peters, 1991: 195).

Açıklık-Görülebilirlik: Kişilerin ortaya koymuş oldukları davranışların başkalarınınca görüldüğü ve anlaşıldığı algısını ifade etmektedir. Ortaya konulan bu davranışlar aile üyeleri, arkadaşlar ve meslektaşlar tarafından açıkça görülmekte olup (Kline ve Peters, 1991:195), davranışların görülebilir olması, yerine getirilen davranışın inkar edilememesi sonucunu doğurmaktadır. Görülebilir davranışları sonucunda diğer kişiler tarafından yaptıklarının görüldüğünü kavrayan kişi gelecekte de, ortaya koymuş olduğu davranışla tutarlı yönde davranış göstermek suretiyle daha fazla bağlılık gösterecektir (Aydoğan, 2008: 72).

2.2.3.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Her çalışanın hayatı pek çok referans grubunun nüfuzundan etkilenmektedir. Bu referans grupları kişinin ailesi, çalışanın arkadaşları, yöneticileri, bağlı bulunduğu meslek kuruluşları, müşteriler ve toplum olabilir. Çalışanların her referans grubuna olan bağlılığı ve bağlılık düzeyi bağlılığa sebep olan unsurlara göre farklılık gösterebilir (Baruch ve Glead, 2002: 338).

Reichers'in ortaya koymuş olduğu bağlılık yaklaşımı, Tutumsal ve Davranışsal bağlılık yaklaşımlarına bakıldığında, tek boyutlu yaklaşımdan ziyade bağlılığın çok daha geniş bir bakış açısıyla, çok boyutlu olarak ele alınması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Reichers'in bağlılık yaklaşımının temelinde tutumsal bağlılık yaklaşımı yatmakta olup

tutumsal bağıllığın daha geliştirilmiş bir noktasını ifade etmektedir. Örgütsel bağıllık ile ilgili ortaya konan yaklaşımlar temelde örgütün farklılaşmamış bir yapıyı temsil ettiğini ileri sürmektedir. Ancak örgütlerin farklılaşmamış yapılar olmayıp aslında birbirinden farklı amaç ve değerlere sahip çıkar gruplarının oluşturduğu koalisyonlardan oluştuğu ifade edilmektedir (Reichers, 1985: 469-470; Varoğlu, 1993: 9-10). Bu açıdan çoklu bağıllık yaklaşımı farklı grupların birbirleriyle uzlaşısı temeline dayanmaktadır (Reichers, 1985: 470).

Dolayısıyla bireylerin bağıllığının nedenlerinin sorgulanması halinde verilecek olan cevap örgüt içindeki ve dışındaki grupların ve onların amaçlarının ne olduğunun tespit edilmesine bağlı olarak şekillenecektir (Varoğlu, 1993: 9-10). Bu açıdan örgüt içindeki ve dışındaki gruplara bağlı olarak da çoklu bağıllık ortaya çıkacaktır. Çoklu bağıllığın odak noktasını açıklamak için örgüt ile ilgili olan grupların ya da örgütün görev yapısının açıkça belirtilmesi gerekmektedir (Reichers, 1985: 470).

Cohen, çoklu bağıllık yaklaşımında çalışanların örgütlerine bağıllıklarının sağlanamaması halinde örgüte yabancılaşmaları gibi olumsuz ve sağlıksız sonuçlar ortaya çıkabileceğini ifade etmektedir. Bu durumun önlenmesi için de çalışanların mutlaka bir şeye bağıllık duyması gerektiğini ifade etmektedir. Herkesin bağıllık ihtiyacı içinde olduğu ve eğer örgüte bağıllık duyulmuyorsa bunun başka yerlerde aranacağı ifade edilmektedir. Bu bağıllıklar mesleğe, gruba ve sendikaya, referans gruplarına bağıllık şeklinde ortaya çıkabilir (aktaran Aldag, 2004: 315-318).

Referans grupları örgütün verimliliğinin sağlanmasında yardımcı olan örgüt içindeki ve dışındaki çıkar gruplarını ifade etmektedir. Bir diğer ifadeyle “bireylerin

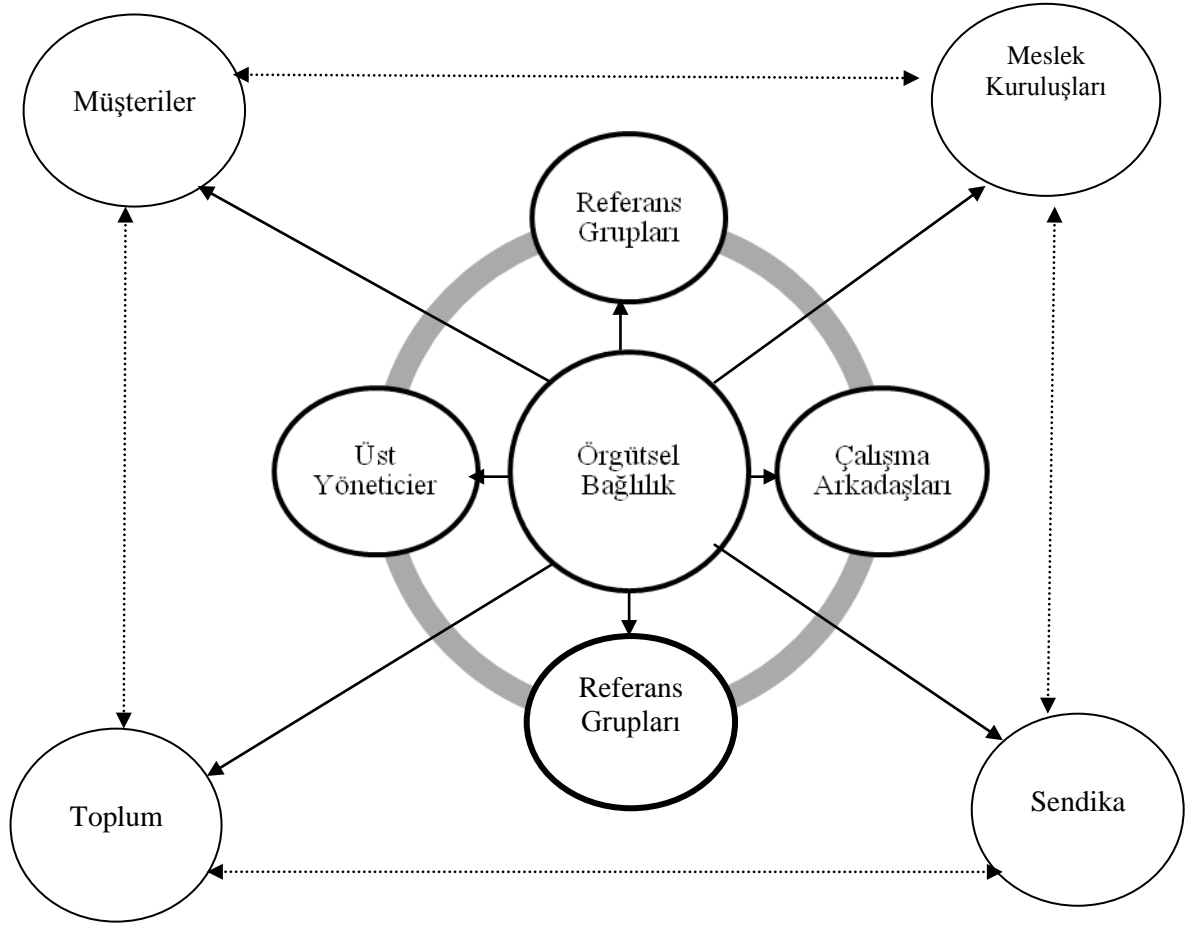
kendilerini özdeşleştirdikleri ve kendi verimlilikleri konusunda yargıya varırken danıştıkları gruplar olarak tanımlanmaktadır” (Varoğlu, 1993: 10). Referans gruplarının amaçları ile örgütsel amaçlar örtüştüğünde örgütsel etkinlik gerçekleşmektedir. “Çalışanı örgüte bağlı kılan nedir? ” sorusuna verilecek olan yanıt örgütün koalisyona dayalı yapısında yatmaktadır. Çalışanlar farklı bağlılık düzeylerinde farklı değer ve amaçlara bağlılık duymaktadır. Bu anlamda üst yönetim tarafından benimsenmek, müşterilerce beğenilmek çalışanın bağlılığını sağlayabilmektedir (Reichers, 1985: 470).

Aşağıda yer alan Şekil-2.8’de bireylerin yaşamış oldukları çoklu bağlılık yaklaşımı görülmektedir. Örgütün çevresinde yer alan noktalı çizgiler örgütsel sınırların geçirgenliğini göstermektedir. Oklar çeşitli referans gruplarının merkezde birleşik bir yapıyı oluşturmasını sağlarken, değişik grupların özdeşleşmesini göstermektedir; bu durum da bağlılık olarak ifade edilmektedir.

Kısa oklar ise psikolojik olarak kişiye daha yakın olan bağlılık unsurlarını ifade etmektedir. Bireyler, örgütün iç çevresini meydana getiren üst yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, referans gruplarına ve örgütün dış çevresini meydana getiren müşterilere, meslek kuruluşlarına, sendikalara ve topluma farklı bağlılık gösterebilmektedirler (Dolu, 2011: 64).

Çoklu bağlılık ile ilgili bir örnek vermek gerekirse; bir örgütün faaliyet alanının gelişmesinden dolayı ya da rekabet koşullarındaki bir takım değişiklikler sebebiyle amaç ve değerleri ihmal edilen taraflar örgütün belirlemiş olduğu amaçlardan farklı amaçlara yönelebilirler.

Şekil 2. 8. Çoklu Bağlılık Modeli (Reichers, 1985: 472)



Bu durumda önceden bağlılık hisseden ve kendilerini üst yöneticiler ile özdeşleştiren çalışanların örgüte duydukları bağlılık azalabilir. Farklı tarafların amaç ve çıkarlarındaki uyumsuzluk düzeyi arttıkça, kişilerin örgüte bağlılığının sağlanmasında sorunlar doğar ve örgütten ayrılmalar söz konusu olur (Varoğlu, 1993: 11-12).

2.2.3.3. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Kavramlar

Örgütüne bağlı çalışanın yapmakla yükümlü olduğu işinin (occupation) ve mesleğinin (profession-diploma gerektiren meslek) örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde önemli etkisi bulunmaktadır (Şimşek ve Aslan, 2012: 420). Bunun

yanı sıra bir kişinin çalışma hayatı boyunca yapmış olduğu tüm işlerin ve sahip olduğu deneyimlerinin toplamı şeklinde tanımlanan kariyer kavramının da (Bakan, 2011: 16) işe bağlılık ve mesleğe bağlılık gibi kariyer bağlılığı kavramının literatürde yer aldığı görülmektedir.

Örgütsel bağlılık kavramı ile işe bağlılık, mesleğe bağlılık ve kariyere bağlılık kavramları farklı anlamlar taşımakta olup konuya ilişkin açıklamalar aşağıda yer almaktadır.

2.2.3.3.1. Mesleki Bağlılık

“Mesleki bağlılık, kişinin yapmış olduğu mesleği ile özdeşleşmesi ve kişinin hayatında önemli yer alması şeklinde ifade edilmektedir” (Özcan, 2008: 12).

Mesleki bağlılık “bireyin mesleğe yönelik tutumu, bireyin seçilmiş bir meslekte çalışma motivasyonu” olarak tanımlanmaktadır (Tak ve Çiftçioğlu, 2009: 157). Mesleğe bağlılık örgüte bağlılıktan farklı olarak kişinin ortaya koyduğu uğraşlar sonucunda elde ettiği yetenek ve beceriye dayalı olarak sahip olduğu mesleği, hayatının merkezine oturtması, kendisini yapmış olduğu meslek ile özdeşleştirmesi şeklinde tanımlanabilir (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 5).

Mesleğe bağlılık da örgütsel bağlılık gibi duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık şeklinde üçlü bir sınıflandırmaya tabi tutulmaktadır. Mesleğine duygusal olarak bağlı olan bir çalışan mesleğinde ilerleme göstermek için yoğun çaba gösterecek, mesleki toplantılara katılacak ve kendi mesleği ile ilgili kurumlara üye olacaktır.

Mesleğine devam bağlılığı ile bağlı olan çalışan ise karşı karşıya kalacağı maliyetlerin büyüklüğü karşısında kendisini zorunlu hissetmesinden dolayı mesleğine bağlı kalacaktır (Bagraim, 2003: 6). Ancak devam bağlılığı ile mesleğine bağlı olan çalışan mesleği ile ilgili olan çalışmalara katılma konusunda daha az istekli olacaktır (Şimşek ve Aslan, 2008: 420). Diğer taraftan çalışanın kültürel ve toplumsal sosyalleşme sürecinden geçmesi nedeniyle mesleğine normatif olarak bağlılık gösterecektir (Bagraim, 2003: 6).

Örgüte ve mesleğe bağlılığa neden olan unsurların birbirinden farklı olduğu ve mesleğine bağlı olan bir kişinin örgütüne bağlı olamayacağı (Sheldon, 1971: 147), örgütüne bağlı olan bir çalışanın da mesleğe bağlılığının düşük olabileceği ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra çalışanın mesleğe bağlılığı yüksek iken örgütsel bağlılığı da yüksek, çalışanın mesleğe bağlılığı düşük iken örgütsel bağlılığı da düşük olabilmektedir (Bakan, 2011: 15; Tak ve Çiftçioğlu, 2009: 158-159).

Çalışanların örgütsel kararlara katılımının sağlanması, ileri sürdükleri görüşlere önem verildiğinin hissettirilmesi hem mesleğe hem de örgüte bağlılığı arttırırken, çalışanın örgütteki pozisyonunun yükselmesi ve yönetsel sorumluluklarının artması çalışanın örgüte olan bağlılığını arttırırken mesleğe bağlılığının azalmasına neden olabilmektedir (Bakan, 2011: 16).

2.2.3.3.2. Kariyer Bağlılığı

Kariyer bağlılığı “bireyin bir mesleğe karşı olan tutumu olarak tanımlanmakta olup, kişinin seçmiş olduğu meslekteki işe karşı olan motivasyonu şeklinde kavramsallaştırılabilir. Kariyer bağlılığının üç unsurdan oluştuğu ifade edilmektedir.

Birincisi; kişinin kariyeri ile özdeşleşmesi (kişinin kariyeri ile duygusal ilişki kurması), ikincisi; kariyer planlama, kişinin gelişme ihtiyaçlarının ve kariyer hedeflerinin tespit edilmesi, üçüncüsü ise kariyer dirençliliği, zorlu durumlarda kariyerinin devam etmesini engelleyecek olaylara karşı direnç gösterilmesidir. (Carson ve Bedeian, 1994: 239-240).

Kariyerlerine bağlı olan bireyler örgütlerinden ve örgüte bağlı unsurlardan bağımsız olarak kariyerleri ile ilgilenir, çalışmış oldukları koşullar ve örgütten memnun olmasalar bile kariyerlerine bağlı olmaları sebebiyle örgütte çalışmaya devam edebilirler (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 3).

Kariyer bağlılığı yüksek olan çalışanların kariyerleri için önemli yatırımlar yapmakta, kariyer bağlılığı düşük olan çalışanlarla kıyaslanmalarında karşı karşıya kalacakları engellerle mücadele etme güçlerinin de daha fazla olduğu ifade edilmektedir. Kariyerlerine bağlılığı yüksek olan çalışanların kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için daha yüksek performans gösterdikleri ve daha başarılı oldukları ileri sürülmektedir (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 3).

2.2.3.3.3. Grup Bağlılığı (Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık)

Çalışma arkadaşlarına bağlılık bireyin örgütteki çalışma arkadaşları ile kendisini özdeşleştirmesi ve onlara (gruba) bağlı olduğunu hissetmesidir (Dolu, 2011: 23). Diğer bir ifadeyle grup bağlılığı bireyin belirli bir grubun amaç ve değerleriyle kendisini özdeşleştirmesi olarak tanımlanabilir (Reichers, 1985: 470).

Çalışma ortamında bireyler sürekli olarak diğer çalışma arkadaşları ile etkileşimde bulunur. Bu etkileşim süresince harcanan zaman kişilerin birbirlerini daha iyi

tanımasına yardımcı olur. Bu durum da kişilerin karşılıklı bağlılık geliştirmelerine sebep olur. Özellikle olaylara bakış açılarının, bireysel amaçların ve ortak değerlerin olması karşılıklı bağlılığın gelişmesinde önemli dayanak noktasını oluşturmaktadır (Bakan, 2011: 19).

Çalışmalar göstermektedir ki örgütsel bağlılığın yüksek olması performans artışının da yükselmesini sağlamaktadır. Ancak grup bağlılığının artması her zaman performans artışı anlamına gelmemektedir. Performans artışının söz konusu olması için örgütün hedefleri ile grubun hedeflerinin bir noktada buluşması gerekmekte ve grubun da aynı zamanda verimlilik artışını arttırmada istekli olması gerekmektedir (Reichers, 1985: 470-472; Bakan, 2011: 20).

Grup bağlılığı yüksek olan çalışanlar çalışma arkadaşları ile kurdukları arkadaşlık ilişkisine önem verirler ve alışmış oldukları ve kendilerini güvende hissettiklerinden ve gruba bağlılıklarından ötürü bu ilişki ağından kopmak istemezler (Dolu, 2011: 23).

2.2.3.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Literatürde örgütsel bağlılığa neden olan faktörlere ve sonuçlarına yönelik çok sayıda araştırma yapılmıştır. Steers tarafından yapılan çalışmada kişisel özellikler, işin özellikleri ve iş deneyimleri başlığı altında örgütsel bağlılığa neden olan faktörler incelenmiştir (aktaran Bakan, 2011: 121). Meyer ve Allen tarafından yapılan çalışmada da örgütsel bağlılığa neden olan faktörler ve örgütsel bağlılığın sonuçları üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinde ortaya konmaktadır. Bu modelde örgütsel bağlılığa neden olan

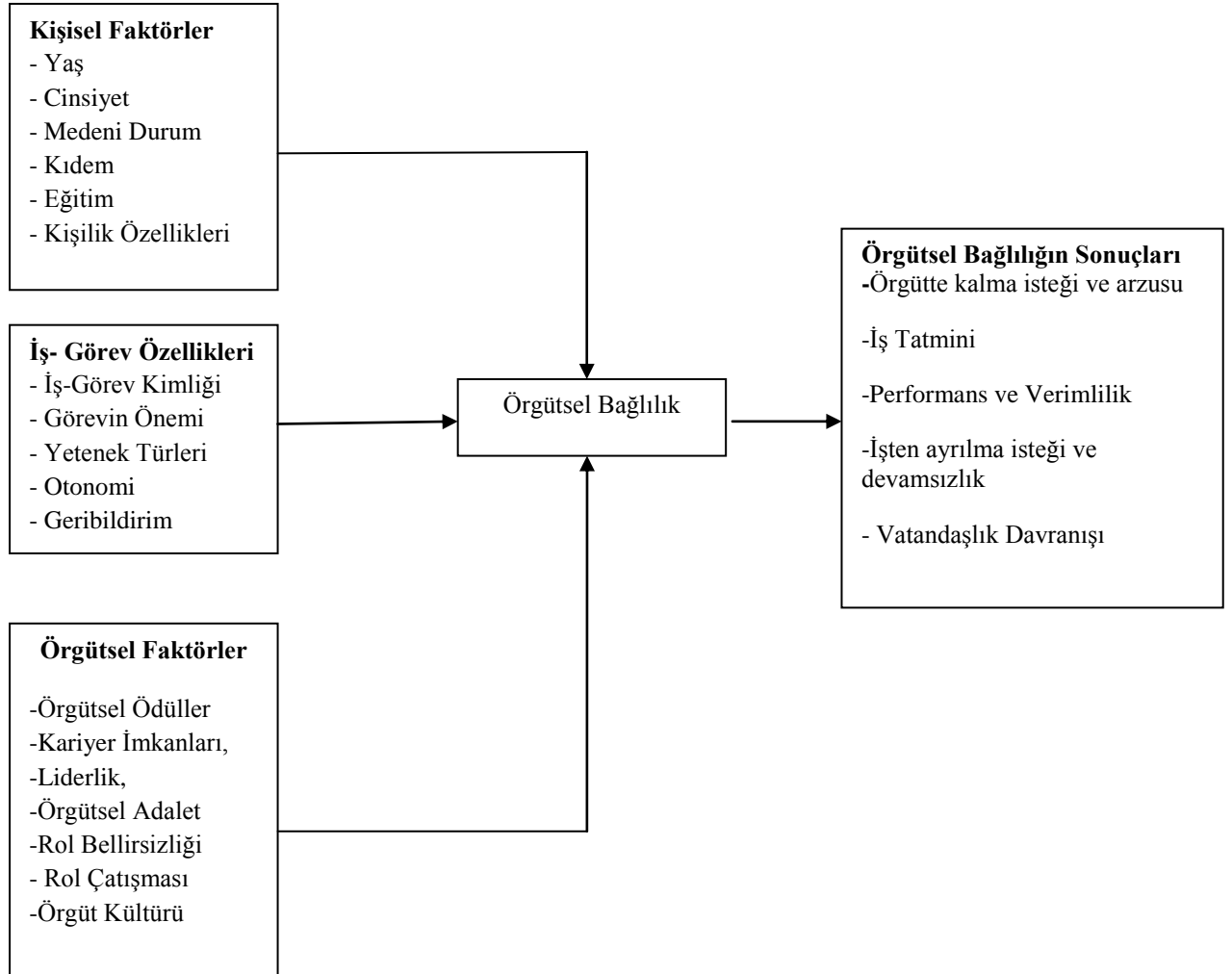
faktörler; örgütsel özellikler, bireysel özellikler, sosyalleşme, yönetsel uygulamalar ve çevresel faktörler olarak gösterilmektedir.

2.2.3.4.1. Örgütsel Bağlılığın Nedenleri (Belirleyicileri)

Mathiue ve Zazaj tarafından yapılan çalışmada örgütsel bağlılığın nedenleri (1990) kişisel özellikler, rol durumu, işin özellikleri, grup ve lider ilişkileri ve örgütsel özellikler başlığı altında toplanmış ve bu kapsamda motivasyon ve iş tatmini ile korelasyon gösterdiği, örgütsel bağlılığın sonuçları olarak da çalışanların işten ayrılma, işe geç gelip gelmeme, işe katılımları kararlarında etkili olduğu, ayrıca çalışanların iş performanslarını etkilediği ifade edilmiştir (s:174).

Örgütsel bağlılık çok boyutlu bir özellik göstermekte ve bu kapsamda örgütsel bağlılığın sonuçları olarak örgütsel etkinliğin ölçülmesinde, performans, çıktılar, işe devamsızlık ve iş gücü devir hızı oranları açısından önemli bilgiler verebilmektedir (Brown, 2003: 28). Örgütün başarılı bir şekilde işlerliğini sürdürebilmesi sahip olunan insan kaynağının örgüte bağlı kalmasını sağlayacak etmenlerin belirlenmesi, bağlılığı sağlayacak unsurların iyileştirilmesi ve geliştirilmesi ile mümkün olmaktadır (Güney, 2011: 281). Örgütsel bağlılığın nedenlerinin belirlenmesine yönelik çok sayıda araştırma farklı endüstri kollarında yapılmıştır. Steers'in bilim insanları, mühendisler ve hastane çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin tespitine yönelik yapmış olduğu çalışma katılım değişkeninin bilim insanları ve mühendislerin örgütsel bağlılığını arttırdığına ilişkin sonuçlar ortaya koyarken, hastane çalışanları için aynı sonucu vermediğini ortaya koymaktadır.

Şekil 2. 9. Örgütsel Bağlılığın Nedenleri ve Sonuçları (Bakan, 2011: 120)



Dolayısıyla örgütsel bağlılığı etkileyen nedenler, yapılan işin doğasına ve örgütün yapısına göre farklılık gösterebilmektedir (Steers, 1977: 53). Bir başka ifadeyle, örgütsel bağlılık çalışanın içinde bulunduğu örgütü algılama biçimi ve içinde bulunduğu ortandan etkilenmektedir (Boylu ve diğerleri, 2007: 60). Örgütsel bağlılığa neden olan faktörler ve sonuçlar itibariyle literatürde öne çıkan ve üzerinde durulan unsurlar Şekil 2.9'da gösterilmektedir.

a. Yaş

Birçok araştırmacı yaş ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğunu ifade etmiştir. Sheldon tarafından yapılan çalışmada, genç çalışanların örgüte yapmış oldukları yatırımların düşük olması ve örgütün değerleri ve amaçlarının tam olarak benimsenmemesi nedeniyle örgütsel bağlılıklarının düşük olduğunu ortaya konulmaktadır

b. Eğitim

Örgütsel bağlılığa neden olan unsurlardan birisi de eğitim unsurudur. Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında negatif ilişki bulunduğu belirtilmektedir (Steers; 1977: 53).

c. Cinsiyet

Örgütsel bağlılık araştırmalarında cinsiyetin örgütsel bağlılığa etkisinin belirlenmesine yönelik çalışmaların sayısının artması, çalışan nüfus içindeki kadın sayısının her geçen gün artmasından kaynaklanmaktadır. Yapılan bazı çalışmalarda cinsiyetin örgütsel bağlılığı etkilediği (Grusky, 1966: 499-502) ortaya konulurken bazı çalışmalarda örgütsel bağlılığın cinsiyete göre farklılaşmadığını ortaya koymaktadır. Shelby'nin pazarlama çalışanlarına yönelik çalışmasında da cinsiyetin örgütsel bağlılığa etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Shelby, 1985: 122). Abdulla ve Shaw tarafından (1999) Sağlık Bakanlığı çalışanlarına yönelik yapılan bir çalışmada ise (s:83) erkeklerin kadınlardan daha yüksek devam bağlılığına sahip olduğu ortaya çıkarken duygusal bağlılık ile cinsiyet arasında bir ilişkinin olmadığı sonucu çıkmıştır.

d. Medeni Durum

Evli çalışanların bekâr çalışanlara göre örgütlerine daha fazla bağlı oldukları ifade edilmektedir. Hrebiniak ve Alutto (1972) tarafından yapılan çalışmada alternatif iş fırsatlarının kabul edilmesi ile ilgili olarak, bekâr çalışanların evli ve ayrılmış çalışanlara göre daha fazla istekli oldukları ifade edilmektedir (s:556).

e. Kıdem

Kıdem özellikle yan bahislerin bir ölçüsü olarak ifade edilmektedir. Kıdemin artması ile birlikte çalışanın örgüte daha fazla yatırım yaptığı ve bu yatırımlar karşılığında da emeklilik planları yaptığı ifade edilmektedir. Çalışan işten ayrılarak kurmuş olduğu emeklilik planlarını bozmak istemeyecek ve örgütüne bağlılık geliştirecektir (Mathieu ve Zajac, 1990: 178).

f. Kişilik Özellikleri

Literatürde örgütsel bağlılık ile ilişkisi aranan değişkenlerden en az çalışılan değişken olarak kişilik özellikleri gösterilmekte olup, kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkilerin bulunduğu yönelik bulgular bulunmaktadır (Bakan, 2011: 130). Uzlaşmacı, deneyime açıklık, dışa dönüklük, dürüstlük ve nevrotik kişilik boyutları temel alınarak yapılan çalışmalarda;

Dürüst kişilik özelliğinin devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile pozitif ilişki içinde olduğu, ancak her iki bağlılık boyutunda önemli düzeyde olmadığı ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra dürüstlük kişilik özelliği ile duygusal bağlılık arasında pozitif ilişki olduğu, dışa dönük kişilik özelliğinin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve

normatif bağıllık ile pozitif ilişki içinde olduğu ifade edilmektedir. Uzlaşmacı kişilik özelliğinin normatif bağıllık ile pozitif ilişki içinde olduğu, nevrotik kişilik özelliğinin ise devam bağıllığı ile pozitif ilişki içinde olduğu, deneyime açıklık kişilik özelliğinin de devam bağıllığı ile pozitif ilişki içinde olduğu ortaya konulmaktadır (Kumar ve Bakhshi, 2010: 25-30).

Silva tarafından yapılan bir başka çalışmada da “dışa dönük, dürüst ve duygusallık anlamında kararlı olan çalışanların örgütlerine daha fazla bağıllık gösterdiği” ifade edilmektedir (Bakan, 2011: 130).

Kontrol odağı kavramı çalışanların örgüte bağlanmasını sağlayan başka bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır (Coleman ve diğerleri, 1999: 999). Bir kişilik özelliği olarak tanımlanmakta olan kontrol odağı kavramı bireylerin elde ettikleri sonuçların, yani göstermiş oldukları performans ve çaba sonucunda ulaştıkları başarı ya da başarısızlıkların kaynağını kendilerinde veya kendileri dışındaki durumlarda aramalarını ifade etmektedir (Basım ve Şeşen, 160: 2006). Kontrol odağı, bireylerin çevresindeki olayları kontrol edebileceğine ya da kontrol edemeyeceğine olan inancına bağlı olarak bireysel farklılıkları ifade etmektedir (Lin ve Ding, 2005: 303).

Kontrol odağı kavramı içsel ve dışsal kontrol odağı boyutları olarak iki unsura ayrılmaktadır. İçsel kontrol odağı çalışanların elde ettiği başarı ve başarısızlıkların ya da aldıkları ödül ve cezaların nedeni olarak çalışanların kendilerini sorumlu tutmaları olarak tanımlanmaktadır. Dışsal kontrol odağı kavramı ise başarı ve başarısızlıkların ya da ödül ve cezaların çalışanların kendileri dışındaki bir güç tarafından belirlendiğine inanmalarıdır. Dışsal kontrol odağında bulunan çalışanlar, yaşamlarının kendileri dışındaki başka unsurlar

ve başka güçler (şans, kader vb.) tarafından biçimlendirildiğini düşünmektedirler (Lin ve Ding, 2005: 304; Şahin ve diğerleri, 2009: 155; Terzi, 2011: 5).

Yapılan çalışmalarda içsel kontrol odağı ile duygusal bağlılık arasında pozitif ilişki bulunduğu ifade edilmektedir. İçsel kontrol odağında olan çalışanların iş çevrelerini kontrol edebileceklerine yönelik güçlü inançları vardır. Dolayısıyla bilişsel tutarlılıklarını bir düzen içinde devam ettirmeleri için örgütlerine bağlı olacaklar ve böylelikle iş çevresini kontrol edebileceklerdir. Bu açıdan içsel kontrol odağındaki çalışanların bağlılıkları duygusal bağlılık olarak ifade edilmektedir (Coleman ve diğerleri, 1999: 997). İçsel kontrol odağında bulunan bireyler dışsal kontrol odağında bulunan bireylerden daha araştırmacı bir özellik göstermekte olup elde ettikleri bilgileri karar alma süreçlerinde daha etkin kullanabilmektedirler. Farklı iş alternatiflerinin değerlendirilmesi ve işten ayrılma kararlarının alınmasında içsel ve dışsal kontrol odağında bulunan çalışanlarda farklılık görülmektedir. İçsel kontrol odağında bulunan çalışanlar daha proaktif olmakta ve kendilerini rahatsız eden bu olumsuzluklardan çıkış olarak örgüte duygusal bağlılığı seçmektedirler. Diğer taraftan dışsal kontrol odağında bulunan çalışanlar kendilerinin daha az alternatif iş olanaklarına sahip olduğunu düşünmekte bu nedenle de örgüte devam bağlılığı ile bağlanmaktadır (Coleman ve diğerleri, 1999: 997).

Örgütsel bağlılığa sebep olan örgütsel faktörler; ödüller, kariyer imkanları, liderlik, örgütsel adalet, rol çatışması- rol belirsizliği ve örgüt kültürü şeklinde sıralanmakta olup değişkenlere ilişkin ayrıntılı bilgiler aşağıda verilmektedir.

g. Ödüller

Literatürde üzerinde önemle durulan bir diğer konu da örgütün çalışanlarına sunmuş olduğu ödüller ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkidir. Ödüller, örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesine yardımcı olan kontrol unsurları olup, örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesinde katkısı daha fazla olan çalışanların diğerlerinden ayrılmasına yardım eden bir araçtır (Cohen ve Gattiker, 1994: 138).

Ödüller çalışanların örgütte faaliyet göstermelerini ve bu faaliyetlerini sürdürmelerini sağlamaya yardımcı olan değişim aracıdır. Birey örgütten sağlayacağı ücret, kariyer fırsatları ve diğer kazanımları elde etmek için örgüte girer ve emeğini ortaya koyar. Örgütler de çalışanlarına vermeyi taahhüt ettiği kazanımlar aracılığıyla, çalışanın örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olacak performansı göstermesini bekler. Bu süreçte örgüt ile çalışan arasında değiş-tokuş işlemi kendini göstermektedir (Bakan, 2011: 140-141).

Örgüt yönetimi tarafından belirlenen ödül sistemi arasında ücretlerin ve maaşların arttırılması (dışsal ödül), çalışanlardan yaptıkları işlerden ötürü takdir ve övgüyle söz edilmesi, daha üst pozisyonlara yükseltilmesi, sorumluluklarının arttırılması, karar verme süreçlerine dahil edilmesi (içsel ödüller) gibi ödüller yer alabilir (Güçlü, 2006: 73). Bu anlamda ödüller içsel ve dışsal ödüller şeklinde iki başlık altında toplanabilir. Çalışanların dışsal ödüllerinden olan gelirlerinin temelini oluşturan maaşları, örgütün çalışanına yapmış olduğu yatırımı göstermekte olup, aynı zamanda çalışanların örgütsel bağlılıklarının sağlanmasında ve işten ayrılma kararlarının önlenmesinde belirleyici unsur olarak gösterilmektedir (Cohen ve Gattiker, 1994: 139; Çöl ve Gül: 2005: 296).

Örgütün çalışanlarına sunmuş olduğu ödüller ve çalışanların kariyerindeki ilerleme imkânları örgütsel bağlılığın sağlanmasında önemli rol oynamaktadır (Hrebiniak

ve Alutto, 1972: 557; Chew, 2004: 178). Çalışanların almış oldukları ücretlerin artışı örgütsel bağlılıklarını da arttırmaktadır (Farrel ve Rusbult, 1981: 88).

Cohen ve Gattiker özel sektör ve kamu sektörü çalışanların ücretten tatminleri ile örgütsel bağlılık düzeylerine yönelik yapmış oldukları çalışmada özel sektör çalışanlarının, kamu sektörü çalışanlarına göre daha yüksek ücretler aldıklarını ve özel sektör çalışanlarının ücretten tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu sonucuna varmışlardır (Cohen ve Gattiker, 1994: 149). Çalışanlarda, örgütün kendilerine hak ettiği ödülleri vermediği düşüncesinin oluşması halinde çalışanın örgüte bağlılığı azalmaktadır (Steers, 1977: 53; Mathie ve Zajac, 1990: 177).

Örgütsel ödüllerin çalışanların motivasyonlarını arttırması ve örgüte bağlılıklarının sağlanması için, ödülün verilmesine dayanak oluşturan performans değerlendirme sistemlerinin objektif esaslara göre yapılandırılması ve çalışanın yetenek, çaba ve performansının değerlendirmede göz önünde bulundurulması gerekir. Aksi halde performansının hakkaniyetle değerlendirilmediğine inanan bir çalışandan örgüte bağlı kalmasını beklemek doğru olmayacaktır (Bakan, 2011: 141).

h. Kariyer İmkanları

Birey ücret, kariyer fırsatları ve diğer kazanımları elde etmek için örgüte girer ve emeğini ortaya koyar. Örgütler de çalışanlarına vermeyi taahhüt ettiği kazanımlar aracılığıyla, çalışanın, örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olacak performansı göstermesini bekler. Kariyer gelişiminin örgütsel bağlılık ve iş tatmini açısından doğrudan etkileri olmaktadır.

Bu yüzden örgütlerin çalışanlarının kariyer imkânlarının geliştirilmesine yönelik destekleyici tutum alması ve kariyer imkânlarının adil olarak tüm çalışanlara hak ettikleri şekilde tanınması büyük önem taşımaktadır. Çalışanın kariyerinde ilerlemesi ile kararlara daha çok katılımının sağlanması mümkün olacaktır. Bu durum da, çalışanların örgütsel bağlılığını arttırırken işe devamsızlık ve işten çıkma isteklerini azaltacaktır (Younis ve diğerleri, 2013: 1-2).

1. Liderlik

Örgütler ve örgütsel davranışlar incelendiğinde ortaya çıkan ilişki bağlamında en önemli unsurlardan birinin liderlik kavramı olduğu ortaya çıkmaktadır. Örgüt üyelerinin belirlenmiş bir vizyon etrafında bir araya getirilmesi ve zorlukların üstesinden gelinmesini sağlayacak olan lider, takipçilerine bir yol çizer ve hedeflenen amaçlara ulaştırma yönünde onlara esin kaynağı olur. Lideri olmayan bir işletme denizde kaptanı olmayan bir gemiye benzetilebilir; bir süre yol alabilir ancak onu yönetecek yetkili ve ehil biri olmadığından yok olmaya gidebilir.

Örgütlerde ortaya konan liderlik yaklaşımları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen araştırma bilgilerine göre, insanı dikkate alan ve insan ilişkilerini ön plana alarak çalışanlarını destekleyici tarzda liderlik yaklaşımı sergileyen yöneticilere bağlı olarak çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek düzeyde gerçekleştiği ifade edilmektedir (Güçlü, 2006: 66).

i. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, örgütün sahip olduğu kaynakların dağıtım ve dağıtım yöntemlerine yönelik iş görenlerin gösterdiği tepkilerdir (Meyer, 2001: 8).

Örgütsel adalet kavramının temelinde çalışanların örgüt için göstermiş olduğu çaba ve örgüte katkısı ile örgütün kendilerine sağladığı katkının karşılaştırılmasına uzanmaktadır (Dilek, 2005: 29). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi açısından iş görenin, çalışmış olduğu iş yerinde adil ücretlendirme ve adil terfi imkanlarının olduğunu algılaması ve hissetmesi halinde yaptığı işten tatmin olması ve çalışanın örgütüne bağlanması sonucu ortaya çıkacaktır (Robbins, 1998: 152).

j. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer unsur rol belirsizliği ve rol çatışmasıdır. Rol, başkalarının bir çalışandan beklediği ve istediği faaliyet ve eylemlerdir (Bakan, 2011: 151). Kişinin işten ayrılma arzusu üstlenmiş olduğu rolden duymuş olduğu tatmin seviyesine bağlıdır. Çalışan üstlenmiş olduğu rol ile ilgili olarak çatışma ve belirsizlikler yaşar ise işten ayrılma arzusu duyma ihtimali çok fazla olacaktır. Bu durum, yetişmiş insan gücünün kaybı anlamına gelecek ve örgüt açısından doğrudan ve dolaylı maliyetlerin doğmasına sebep olacaktır (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 557).

Rol çatışması, “aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirme durumunda kalan kişinin rol gereklerinden birisine diğerinden daha fazla uyması” olarak tanımlanabilir (Uygur, 2009: 25). Rol çatışması, çalışanın ortaya koyması istenen rolün dışında verilen ve üstlenmiş olduğu rol ile uyumsuzluk gösteren farklı beklentiler içine girilmesi nedeniyle, birden fazla

yöneticinin birbiriyle çelişen talimatları vermesi sebebiyle, bireyin sahip olduğu yetenek ve becerinin üstünde veya altında iş verilmesi nedeniyle ortaya çıkabilir (Uygur, 2009: 26).

Rol çatışması, iş ve örgüt arasındaki etkileşimin yapısını bozmakta ve çalışanın örgüte olan bağlılığını azaltmaktadır (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 557). Rol çatışması nedeniyle çalışanda stres düzeyinin yükselmesi ve çalışanın içine kapanması gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu durumda olan çalışan kendisini örgütten ve çalışma arkadaşlarından soyutlamakta ve örgüte olan bağlılığı azalmaktadır (Uygur, 2009: 26).

Rol belirsizliği ise yöneticinin, iş görenin ortaya koymuş olduğu performans hakkında geri bildirimde bulunmaması ve bu sebeple daha iyi kariyer olanaklarından yararlanılamamasından kaynaklanmaktadır. Meyer ve Allen rol belirsizliğini “çalışanın kendisinden nasıl bir davranış sergilenmesinin beklenildiğini tam olarak algılayamaması ya da çalışanın rolüyle ilgili beklentilerinin anlamını algılamada belirsizliğe düşmesi” olarak tanımlamaktadır (aktaran Bakan, 2011: 151; Harijanto ve diğerleri, 2013: 99). Diğer bir ifadeyle çalışanın işini yaparken sahip olduğu yetkinin sınırlarını bilmemesi, yapmış olduğu iş ile ilgili ulaşılabilecek sonuçlar ve kendisinden beklenen çıktı hakkında kendisine bilgi verilmemesi nedeniyle rol belirsizliği ortaya çıkmaktadır (Bakan, 2011: 152). Rol belirsizliğinin ortaya çıkması ile yerine getirmeye çalıştığı rol ve örgütün belirlemiş olduğu amaçlar arasındaki ilişkinin ortadan kalktığını düşünen çalışan örgütüne daha az bağlılık gösterecektir (Bakan, 2011: 154).

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki rol belirsizliğinden ve rol çatışmasından kaynaklanan stres unsurları örgütsel bağlılığı, iş tatminini, iş performansını olumsuz yönde

etkileyerek çalışanların işten ayrılma isteklerini arttırmaktadır (Michaels ve diğerleri, 1988: 379; Glisson ve Durick, 1988: 71; Schaubroeck ve diğerleri, 1989: 36; Singh, 1998: 71).

Bunun yanı sıra görev gereksinimleri ile ilgili belirsizlikler, örgütsel otoritenin yetersizliği, kaynak ve imkânların yetersizliği, örgüt içinde kişiler arası ve sosyal taleplerin karşılanmasında yetersizlikler ile kendini gösteren stres düzeyinin artması da örgütsel bağlılığı azaltmaktadır (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 566). Bundan dolayı çalışanların örgütlerine bağlılıklarını arttırmak için üstlenmiş oldukları rollerin belirsizlikten arındırılması ve rol çatışmasına imkan vermeyecek uygulamaların hayata geçirilmesi gerekmektedir.

k. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü; çalışanların neyin iyi neyin kötü, hangi davranışların örgüt açısından istenen ve istenmeyen davranışlar olduğuna yönelik ortak ve paylaşılan değerler ve bu değerlere dayalı olarak geliştirilen fikir ve inançlar topluluğudur. Bu anlamda örgüt kültürü örgütün tüm özelliklerini yansıtmakta olup bir çeşit örgütün gen haritasını göstermektedir (Demir ve Öztürk, 2011: 19).

Örgüt kültürü çalışanların kendilerini örgüt ile özdeşleştirmelerini sağlar. Bir başka ifade ile çalışanların beklentileri ve amaçları ile örgütün beklenti ve amaçları arasında bağlayıcı bir rol üstlenir ve bu anlamda çalışanların örgütsel bağlılıklarını sağlar (Bakan, 2011: 160).

Örgüt yönetiminin çalışanlara değerli olduklarını hissettirmesi, alınan kararlarda çalışanların görüşlerinin sorulması, örgütsel iletişimin çok fazla hiyerarşiye

takılmadan esnek şekilde yapılandırılmış olması çalışanların örgütsel bağlılıklarının artmasını sağlayacaktır (Demir ve Öztürk, 2011: 19).

Diğer taraftan yenilikçi fikirlerin ortaya çıkarılmasında destek sağlayan yenilikçi örgütsel kültürün de örgütsel bağlılığı arttırdığı ifade edilmektedir. Yenilikçi örgütsel kültür personel güçlendirilmesini ve yönetime güven duygusunu geliştirdiğinden iş tatmini ve örgütsel bağlılığı da arttırmaktadır (Mowday, 1993: 293; Simmons, 2005: 197).

Örgütsel bağlılığa ilişkin iş-görev özellikleri kapsamına işin kimliği, görevin önemi, görevin gerektirdiği yetenek türleri, otonomi ve geri bildirim girmekte olup tüm bu değişkenler ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki bulunmuştur (Bakan, 2011: 208). Görevin özerkliği, görev çeşitliliği, katılım, iş üzerinde etkiye sahip olunması, değer uyumu ve ücret iş özellikleri içerisinde değerlendirilmektedir.

Yönetmel faaliyetlerin tümünde karar verme mekanizmasına göre çalışanların işleri planlamaları ve yürütmelerinde serbestliğin tanınması ve alınan kararlarda fikirlerinin alınması, bir diğer ifade ile katılımlarının sağlanması çalışanların içsel motivasyonlarının artmasını sağlayacaktır. Bu durumda çalışanların yaptıkları işi daha anlamlı bulmaları mümkün olmaktadır (Singh, 1998: 72). Yapılan işin anlamlı bulunması ve çalışanın motivasyonu da örgütsel bağlılığı beraberinde getirecektir.

Geri bildirim etkin şekilde yapılması ile yürütülen faaliyetlerin sonuçları hakkında iş görenlere bilgi verilecektir. Bilgilendirmenin yapılması da iş kaynaklı stresi düşürerek örgütsel çıktılarının artmasını sağlayacak ve çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttıracaktır (Singh, 1998: 72).

Kararlara katılım ile yönetici, alacağı kararlara yönelik çalışanlarını bilgilendirerek onların görüşlerini alır ve verilecek kararlarda çalışanlara da söz hakkı sağlanmış olur. Böylelikle çalışan, kendisinin örgüt için önemli olduğunu hisseder, verilen kararların çalışanlarca daha güçlü şekilde benimsenmesi sağlanır ve örgütün amaç ve değerlerinin çalışanların amaç ve değerleri ile bütünleştirilmesi imkânı doğar (Bakan, 2011: 157). Böylelikle çalışanların örgütlerine bağlılıkları artar (Schaubroeck ve diğerleri, 1989: 39-40). Ramaswami, Agarwal ve Bhargava yaptıkları çalışmada özerklik, geri bildirim ve katılımın örgütsel bağlılık ile pozitif yönde korelasyon gösterdiğini, işten ayrılma niyeti ile negatif ilişki içinde olduğunu ortaya koymuşlardır (aktaran Singh, 1998: 72-77).

2.2.3.4.2. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Çalışanların örgütlerine bağlılıkları sonucunda iş görenlerin örgütte kalma isteği ve arzusu artarken işten ayrılma isteği ve devamsızlık azalır, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimleri artar. Ayrıca performans ve verimlilik artışı da söz konusu olmaktadır.

a.Örgütte Kalma İsteği - İşten Ayrılma İsteği ve Devamsızlık

Tak ve Çiftçioğlu (2009) tarafından yapılan çalışmada iş tatmininin örgütte kalma niyetini olumlu yönde etkilediği ifade edilmektedir (s:169). Ayrıca yüksek düzeyde bağlılık hem iş tatminini hem de iş dışında sosyal hayattaki tatmin düzeyinin yüksek olmasını sağlamaktadır (Romzek, 1989: 654-656). Çalışanların örgütlerine bağlılıkları işten ayrılma arzusunu azaltmakta olup bu durum daha istikrarlı bir işgücünün yaratılması için örgüt açısından önemli fırsatlar yaratmaktadır (Steers, 1977: 48; Mathieu ve Zajac,

1990: 171). Düşük örgütsel bağlılığın sonucunda çalışanların işlerinden ayrılma niyetleri yükselmektedir (Steers, 1977: 53; Reichers, 1985: 467; Lin ve Ding, 2005: 303).

b. İş Tatmini

İş tatmini çalışanların işlerine yönelik olan tepkileridir (Bakan, 2011: 241). İş tatmini ortaya çıkarmış olduğu sonuçlar itibariyle örgütün bütününe etkilemesi sebebiyle üzerinde önemle durulması gereken konulardan birisidir. Örgütsel bağlılık örgütün bütününe yönelik duygusal bir tepki eğilimini ifade ederken, iş tatmini yapılan işe yönelik duygusal tepki eğilimini ifade etmektedir. İş tatmini iş çevresine karşı gösterilen anlık duygusal tepkiyi ifade ederken, örgütsel bağlılık ise değişmez ve uzun süre devam eden davranışı ifade etmektedir (Lin ve Ding, 2005: 304). Örgütsel bağlılık günlük yürütülen iş süreçlerinden etkilenmez, buna karşın iş tatmini günlük yürütülen faaliyetlerden etkilenebilir (Bakan, 2011: 244).

Çalışanlar işin doğasından ve çalışma arkadaşlarından memnun olmaları halinde ve şu anki işletme politikalarının ve işletmenin gelecekte sunacağı fırsatların kendi kariyer hedefleri ile uyumlu olduğunu algılamaları durumunda yapmış oldukları işten tatmin olacaklar ve örgütsel bağlılıkları artacaktır. İş tatmini ve örgütsel bağlılığın sağlanması ile de çalışanların işten ayrılma niyetleri azaltılmış olacaktır (Lin ve Ding, 2005: 304).

Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik pek çok araştırma yapılmış olup, konunun bu kadar yoğun şekilde incelenmesine neden olan unsur olarak her iki kavramında ortaya çıkarmış oldukları sonuçlar itibariyle örgütün

performans ve verimliliğinin sağlanmasında belirleyici olmalarından kaynaklanmaktadır (Bakan, 2011: 243).

İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin yönü ile ilgili soru işaretleri bulunmaktadır. Bazı araştırmacılar iş tatmininin örgütsel bağlılığın bir sonucu olarak gerçekleştiğini ileri sürerken (Bateman ve Strasser, 1984: 105); Mash ve Manarin'in ve Williams ve Hazer'in yapmış olduğu çalışmalarda da iş tatmininin örgütsel bağlılığın bir nedeni olduğu ifade edilmektedir (aktaran Glisson ve Durick, 1988: 61). Az sayıdaki çalışmada ise örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında ilişkinin olmadığı sonucu ortaya konulmaktadır (Balay, 2011: 247). Farrel ve Rusbult (1981) tarafından yapılan çalışmada iş tatmininin bağlılık ve işten çıkma kararıyla korelasyon içinde olduğu ancak aralarındaki ilişkinin güçlü olmadığı yönünde bulguya ulaşılmıştır. İşe bağlılık ile işten ayrılma kararı arasındaki korelasyonun da iş tatmininden daha fazla olduğu ifade edilmektedir (s: 88).

c. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütün varlığını devam ettirmesi için önem arz eden ve çalışanların kendilerinden beklenen rollerinin de ötesine geçerek bu beklentileri aşan davranışların gösterilmesi örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlanmaktadır (Brief ve Motowidlo, 1986: 711). Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların işleri ile ilgili olarak gösterdikleri eylemlerdir (Williams ve diğerleri, 2002: 33).

Vatandaşlık davranışı örgütsel faaliyetlere etkin katılım ile kendini göstermektedir. Örgüt ile çalışan arasındaki ilişkide eğer çalışan, örgütün kendisinin hak ettiği değeri verdiğini hissederse ve bu anlamda uygulamaları hayata geçirirse, örgütün kendisinden beklediğinden fazlasını yaparak örgütsel vatandaşlık davranışlarını

sergileyecektir. Aksi durumda ise sadece kendisinden beklenenleri yapacak ve vatandaşlık davranışları ortaya konulmayacaktır (Restubog ve diğerleri, 2009: 161). Araştırmalar örgütsel bağlılığın güçlü olması halinde örgütün yararına olacak örgütsel vatandaşlık davranışlarının gösterileceğini ifade etmektedir (Bakan, 2011: 251). Çalışanların örgüt için içten gelen ve düşünülmeden örgütün yararına işler yapabilmesi için örgüte tam bağlılığının olması gerekmektedir. Tam bağlılığın olmaması halinde, işbirliği, yardım etme, diğerkâmlık (özgecilik, fedakârlık) gibi örgütün belirsiz koşullarda esnek hareket etmesini sağlayacak örgütsel vatandaşlık davranışları sergilenmeyecektir (Randall, 1987: 464).

d. Performans ve Verimlilik

Örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişki incelendiğinde, sonuçları itibari ile literatürde farklılıklar kendini göstermektedir. Steers'in (1977) yapmış olduğu çalışmada performans boyutları olarak; işin kalitesi, işin niceliği, terfiye hazır olma ve genel başarı boyutları değerlendirmeye alınmış, ancak örgütsel bağlılığın performansı arttırdığına dair kesin bulgulara ulaşılamamıştır (s:46). Steers ve Porter tarafından yapılan bir diğer çalışmada da örgütsel bağlılık ile performans arasında direk ilişki olduğuna yönelik sonuçlar elde edilememiştir (aktaran Wasutida, 2012: 100). Diğer taraftan çalışanların örgüte bağlılığı ile performans arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu ortaya koyan çalışmalar da vardır (Mathieu ve Zajac, 1990: 174). Buna göre örgütsel bağlılık ile performansın arttığı ve işe devamsızlık eğilimlerinin azaldığı ifade edilmektedir (Reichers, 1985: 467; Becker ve diğerleri, 1996: 496). Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların yüksek düzeyde sadakat ve sorumluluk duygusuna sahip oldukları savunulmakta olup, iş

görenin performansının da bu bağılık düzeyinden olumlu yönde etkileneceği ifade edilmektedir (Samad, 2011: 604-606).

2.3. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI

Örgütsel adalet kavramı sosyal bilimler açısından incelenmiş olup, felsefe bilimi tarafından Aristo'dan başlayarak yeni akımın öncülerinden Nozik ve Rawls'a kadar adaletin ahlaki boyutunun anlaşılmasına yönelik büyük çaba gösterilmiştir. Bu kapsamda örgütsel adalet ile ilgili ileri sürülen görüşlerin felsefi boyut taşımakta olduğu ve kavramın örgütsel adalet boyutlarından olan dağıtımsal adalet kavramının özünün Aristo'nun görüşlerine, işlemsel adalet boyutunun ise Rawls'ın ileri sürdüğü fikirlere dayandığı belirtilmektedir (Greenberg ve Bies, 1992: 434; Colquitt ve diğerleri, 2001: 425).

Örgütsel adalet kavramının temelinde etik düşünceler yer almakta olup, yapılan araştırmalar da organizasyonlardaki farklı etik davranış ve tutumların örgütsel adalet kavramını tanımladığını ortaya koymaktadır (Greenberg ve Bies, 1992: 433-434).

Felsefi temellerinin yanı sıra sosyal adalet kavramına yönelik yapılan araştırmaların da örgütsel adalet kavramının oluşmasında büyük etkisi olmuştur (Greenberg, 1990: 399). Bu çerçevede sosyal adalet kavramı toplumdaki kaynakların eşit olarak dağıtıldığı bir adalet arayışını ifade etmekte olup, temel alınan unsur mevcut kaynakların hakça dağıtıldığı eşitlik üzerinedir (Sunar, 2011: 283-284). Sosyal Adalet kavramı ile ilgili olarak yapılan araştırmalar Stouffer'in Görelî Yoksunluk Teorisi (1949), Homans'ın Dağıtımsal Adalet Teorisi (1961) ve Adams'ın Eşitlik Teorisi (1965) sosyal adalet prensiplerinin ortaya konulması açısından önem taşımaktadır. Bu çalışmaların odağını örgütsel adalet boyutundan ziyade, genel sosyal etkileşimlerdeki adalet prensiplerinin ortaya konulması oluşturmuştur (Greenberg, 1990: 399-400). Toplumdaki adaletin sağlanması ile ilgili yapılan çalışmaların ardından araştırmacılar örgüt içindeki

çalışanların adalet algılamalarına eğilmişler ve bu kapsamda araştırmalarını yoğunlaştırmışlardır.

Örgütsel adalet kavramı Greenberg (1992) tarafından bireylerin iş yerlerindeki uygulama ve düzenlemeler ile ilgili adalet unsurunu tanımlayan ve açıklayan bir alan olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede çalışanların karşı karşıya kaldığı farklı adalet boyutları ile adaletsizliklere tepkisel (reaktif) ve önlemsel (proaktif) şekilde cevap vereceklerine odaklanmaktadır (Greenberg ve Bies, 1992: 434). Örgüt içindeki uygulamalar örgütteki ödül ve ceza dağıtımının yanı sıra örgütteki kuralları ve bu kuralların uygulama şekli ve bireyler arasındaki etkileşimler örgütsel adalet kavramının temelini oluşturmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 78).

Örgütsel adalet; örgütsel karar ve uygulamaların çalışanların algıları üzerinde yaratmış olduğu etkilerin sonucu şeklinde de ifade edilebilmektedir. Örgütsel karar ve uygulamalar olarak örgütün ödül dağıtım kararları, yetki ve sorumluluk devirleri, çalışanların karar alma süreçlerine dâhil edilmesi ile ilgili uygulamalar örgütsel karar ve uygulamalara örnek olarak gösterilebilir (aktaran İçerli, 2010: 69).

2.3.1. Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adalet kavramı yapılan çalışmalarda iki farklı sınıflandırmaya tabi tutularak incelenmiştir. İlk olarak örgütsel adaletin boyutları dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olarak ortaya konulmuştur. İkinci sınıflandırmada etkileşimsel adaletin işlemsel (prosedürel) adaletin yan unsuru olduğu bu yüzden örgütsel adaletin dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet şeklinde incelenmesinin gerekliliğine vurgu yapılmıştır. Ancak yapılan araştırmalar; etkileşimsel adalet ile prosedürel adalet arasında

farklılıklar olduğunu ve ayrı ayrı ele alınmasını gerektiğini (Stecher ve Rosse, 2005: 230) prosedürel adalet ile etkileşimsel adaletin farklı örgütsel davranış değişkenleri ile birlikte hareket ettiğini ortaya koymuştur (Bies, 2001: 90). Bu kapsamda örgütsel adaleti sınıflandırmak için literatürde kullanılan en yaygın sınıflandırma biçimi dağıtımsal adalet, prosedürel (işlemsel) adalet ve etkileşimsel adalet şeklinde yapılan sınıflandırmadır. Yapılan bu çalışmada da örgütsel adaletin boyutları dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutları şeklinde ele alınacaktır. Aşağıda örgütsel adalet modelleri ve örgütsel adaletin boyutları ayrıntılı şekilde ele alınmaktadır.

2.3.1.1. Dağıtımsal Adalet

Dağıtımsal adalet kavramı örgüt tarafından dağıtılan kaynakların adil dağıtılıp dağıtılmadığını ifade etmekte olup (Andrews ve Kacmar, 2001: 349; Melkonian ve diğerleri, 2011: 812) grubun ya da bireylerin aldıkları ödüllerin ya da çıktılarının adilliği ile ilgili değerlendirmelere dayanmaktadır. (Younts ve Mueller, 2001: 125). Bu kapsamda çalışanların elde ettiği kazanımlar olarak ücretler, terfiler, ikramiyeler ve ödüller olarak örneklendirilebilir (İçerli, 2009: 64). Dağıtımsal adalet süreçlere bağlılıkla ortaya konulan kriterlere, önyargıların olmamasına, tutarlılığa ve doğruluğa bağlı olarak gelişmektedir (Dusterhoff ve diğerleri, 2014: 266). Dağıtımsal adalet kavramının özünü Adams tarafından geliştirilen Eşitlik Teorisi ve Leventhal tarafından geliştirilen Adalet Yargı Modeli oluşturmaktadır olup (Lee, 2007: 27) ayrıntılı bilgiler örgütsel adalet modelleri başlığı altında incelenecektir.

2.3.1.2. Prosedürel (İşlemsel) Adalet

Prosedür adaleti kavramı Thibaut ile Walker'ın ve Leventhal, Karuza ve Fry'ın dağıtım tercihi teorisine dayanmakta olup örgütsel adalet literatürüne girmiştir. İşlemsel adalet boyutunda alınan kararların ve karar alma süreçlerinin, alınan kararlarda kullanılan prosedürlerin çalışanlar tarafından ne kadar adil olduğuna yönelik algılamaları (doğruluğu ve yanlılığı) üzerinde durulmaktadır (Charash ve Spector, 2001: 279). Bir başka ifade ile prosedürel adalet ödülleri (ücret, terfi gibi ödülleri) veya cezaların dağıtımını ile ilgili verilecek kararların alınmasında adil olunması ile ilgilidir (Rousseau ve diğerleri, 2009: 307; Özbek ve Umarov, 2010: 308). Prosedürlerin adil olması, örgütte uygulanan işlemlerin önyargısız olması, bu işlemlerin doğru bilgiye dayalı olması, tutarlı şekilde uygulanması, düzeltilebilir olması, tüm tarafları temsil etmesi ve etik standartlara dayalı olmasını ifade edilmektedir (Stecher ve Rosse, 2005: 229).

Örgüt içinde pek çok karar yöneticiler tarafından alınmakta olup, alınan bu kararlar çalışanları doğrudan ve dolaylı yönden etkileyebilmektedir. Bu kapsamda çalışanlara yapılacak zamların ne kadar olacağı, ortaya çıkabilecek sorunların çözümünde hangi yolun izleneceği ve performansın ne şekilde değerlendirileceğine yönelik kararların sonuçları çalışanların elde edecekleri kazanımların düzeyini belirleyecektir (Arslantürk ve Şahan, 2012: 139-140) . Prosedür adaleti de bu noktada bu süreçlerde yerine getirilen işlemlerin adil olmasına odaklanmaktadır (Topaloğlu, 2010: 19). Bu kararların çalışanlar tarafından adil olduğuna yönelik algılamaları, çalışanların örgüte karşı olumlu duygular ve davranışlar göstermesi sonucunu beraberinde getirecektir.

2.3.1.3. Etkileşimsel Adalet

Etkileşimsel adalet kavramını literatüre kazandıran Bies ve Moag (1986) olmuştur. Temel olarak etkileşimsel adalet örgütsel süreçlerin veya prosedürlerin uygulamaya konulması sırasında kişiler arasında ortaya konulan etkileşimler sırasında gösterilen davranışların kalitesine odaklanmaktadır.(Bies, 2001: 100; Colquitt ve diğerleri, 2001: 426). Bies etkileşimsel adaletsizliği, insanların karşı karşıya kaldıkları davranışların sonucunda ortaya çıkan ve insanın içine işleyen acı verici bir tecrübe olarak tanımlamaktadır. Yaşanan bu olumsuz deneyimlerin birey üzerinde kişilik rahatsızlıklarına ve psikolojik hastalıklara sebep olduğu ifade edilmektedir (Bies, 2001: 90).

Örgüt içinde uygulamaya konulacak prosedürler ile karşı karşıya kalınacak davranışların kalitesi, birbirleri ile etkileşim içinde bulunan kişilerin bilgi paylaşımı konusunda ve birbirlerine kaba, incitici sözler söylememesi ve bu doğrultuda davranışlar ortaya konulmaması etkileşimsel adaletin öne çıkan özellikleri arasındadır (Cropanzana ve diğerleri, 2007: 38-39). Temel olarak etkileşimsel adalet işletmenin sahip olduğu maddi ve maddi olmayan kaynakların ve bu kaynakların dağıtımında karar verici olan yöneticiler ile bu ödülleri alacak olanlar arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır.

Etkileşimsel adalet; bilgilendirici adalet ve kişilerarası adalet olmak üzere iki alt boyutta değerlendirilmektedir. Bilgilendirici adalet; prosedürlerin ödül dağıtımında neden ve ne şekilde kullanılacağına yönelik bilgilendirmelerin yapılmasını, ödül dağıtımında uygulamaya konan prosedürlerin neye dayalı olarak tespit edildiğine yönelik açıklayıcı bilgi verilmesi, açıklamalarda bulunulması, tüm çalışanların bilgilendirilerek görüşlerinin alınmasını ifade etmektedir (Colquitt ve diğerleri, 2001: 427). Çalışanlara bu

yönde bilgilendirmenin yapılması çalışanların verilen kararları daha kolay kabul etmesi sonucunu doğuracaktır (Topaloğlu, 2010: 24).

Kişilerarası adalet ise kaynak dağıtımında kilit rolde bulunan veya prosedürlerin uygulatılmasından sorumlu olan yöneticilerin ve yetkililerin, astlarına ve çalışanlara kibar ve saygılı şekilde davranmasını ifade etmektedir (Colquitt ve diğerleri, 2001: 427). Tüm çalışanlara kibar ve saygılı şekilde davranılması ve onların cesaretlendirilmesi, teşvik edilmesi kişilerarası adaletle örnek olarak gösterilmektedir (Muzumdar, 2011: 3). Örgütlerin başarısının temelinde iş gücünün etkin şekilde yönetilmesi ve gönüllü olarak çalışmakta oldukları örgütlerde devam etmeleri önemli rol oynamaktadır. Bu çerçevede çalışanlarına bilgilendirmede bulunan ve onlara saygılı davranan yönetim yapısının ve uygulamalarının varlığı çalışanların işlerine devamlılığında önemli rol oynamaktadır.

Etkileşimsel adalet çalışanların tutumsal ve davranışsal olarak işe olan yaklaşımlarını etkilemekte ve işten ayrılma kararlarının anlaşılmasında önemli bir değişken olduğu ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra etkileşimsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışlarının gösterilmesinde, yönetime olan güven ve örgütsel bağlılığın anlaşılmasında önemli bilgiler verdiği de ifade edilmektedir (Bies, 2001: 98-99).

2.3.2. Örgütsel Adalet Modelleri

Literatürde Örgütsel Adalet kavramı Hommens, Adams, Berscheld ve Walters tarafından 1960-1970'li yıllar arasında, temelinde eşitlik teorisinden türetilen ücret dağıtımı ve iş ile ilgili ödüllerin dağıtımına yönelik geliştirilen varsayımların test edilmesine yönelik yapılmış araştırmalar sonucunda kavramsallaştırılmıştır (Greenberg,

1987: 9). Bu kapsamda örgütsel adaletin boyutlarının ortaya konulmasında pek çok model ortaya konulmuş olup literatürde öne çıkan modellere ilişkin ayrıntılı açıklamalar aşağıda verilmiştir.

2.3.2.1. Eşitlik Teorisi (Equity Theory)

Adams tarafından geliştirilen eşitlik teorisine göre kişinin performansı ve yapmış olduğu işten duyduğu tatmin çalıştığı ortam ile ilgili algıladığı eşitlik veya eşitsizlik düzeyine bağlı olarak şekillenmektedir. Algılanan eşitlik veya eşitlik düzeyinin temelinde de kişinin ortaya koymuş olduğu çaba ile elde ettiği sonuçların (çıktıların) başkalarının elde ettiği sonuç ve ortaya koydukları gayretin karşılaştırılması yatmaktadır. Çalışanın yapacağı karşılaştırma sonucunda ortaya çıkan eşitsizlik algısı bu algıyı değiştirmeye yönelik çabaya dönüşecektir. Aşağıdaki oranda ortaya konulan gayret; yapılan işte gösterilen çaba, eğitim, sahip olunan bilgi olarak ifade edilirken elde edilen sonuçlar ise ücret, prim ve ödül olarak ifade edilmektedir.

$$\frac{\text{Kişinin elde ettiği sonuç}}{\text{Kişinin Ortaya Koyduğu Çaba}} = \frac{\text{Bşkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Bşkalarının Ortaya Koyduğu Çaba}}$$

Elde edilen çıktıları karşı çalışan tarafından gösterilen tepkiler; duygusal, bilişsel ve davranışsal tepkiler olarak ortaya çıkabilmektedir (Charash ve Spector 2001: 280). Şayet kişi, yapacağı karşılaştırma sonucunda ortaya koymuş olduğu performansın altında bir çıktı elde ettiğini düşünüyor ise (bu çıktılar da kişinin aldığı ödemeler ve terfiler olarak örneklendirilebilir), çalışan bu duruma karşı öfke hissederek duygusal tepki gösterecektir.

Diğer taraftan çalışanın ortaya koymuş olduğu performansın düşük olmasına karşın elde ettiği çıktı düzeyinin yüksek olduğuna yönelik algısı kişinin hak etmediği çıktıya ulaşması nedeniyle suçluluk duymasına sebep olabilecektir. Kişinin karşılaşacağı diğer durum ise göstermiş olduğu çaba ile elde edilen çıktıların sonuçlarının çarpıtılarak çalışan açısından girdi ve çıktı eşitliğinin sağlanmasına yönelik bilişsel olarak algıda değişiklik yapma eyleminde bulunulmasıdır.

Bir diğer seçeneği ise kişinin ortaya koyduğu performansı arttırması ya da azaltması durumu söz konusu olacaktır ki bu da davranışsal olarak harekete geçmesi anlamına gelmektedir (Charash ve Spector 2001: 280). Bununla birlikte ortaya konulan çaba ile edilen çıktılar arasında gerçek anlamda eşitliğin olduğunun düşünülmesi halinde, iş gören ortaya çıkan sonuçtan ve işinden tatmin olacaktır (Greenberg, 1990: 400). Adams'ın eşitlik teorisi örgütsel adalet kavramının dağıtımsal boyutunu tanımlamakta olup çalışanın eşitliği arayışında ortaya koymuş olduğu davranışlar, tepkisel (reaktif) özellik göstermektedir.

Eşitlik kuramı, çalışanların ekonomik kazanımlarına odaklı eşitlik anlayışını ön planda tutması, örgüt içinde yürütülen örgütsel süreçlere ve iş görenin karşı karşıya kalabileceği haksız davranışlara yeteri kadar önem vermemesi, örgütsel adalet kavramını bütünü ile açıklayamaması nedenleri ile eleştirilmiştir (Çaylı, 2013: 40).

Çalışanların, gösterilen çaba ve elde edilen çıktılara ne şekilde tepki gösterdikleri ile ilgilenen Adams'ın eşitlik teorisinin yanında Leventhal (1976) tarafından çalışanların adil kazanım elde etmek için önlemsel (proaktif) bir yaklaşımın gösterildiği çabalara odaklanan Adalet Yargı Modeli geliştirilmiştir.

2.3.2.2. Adalet Yargı Teorisi (Justice Judgment Theory)

Adams'ın eşitlik teorisi çalışanların elde ettikleri çıktılarının eşitsizliklerine odaklanırken adalet yargı modelinde örgüt içinde sosyal uyumun gösterilmesinin ve anlaşmazlıkların önüne geçilmesinin temelinde eşit ödül dağıtımının olması gerekliliği vurgulanmaktadır (Greenberg, 1990: 400). Adalet Yargı Modeli, ödüllerin dağıtımının kişinin gösterdiği katkı ölçüsünde, eşit şekilde dağıtılmasına yönelik olarak çalışanların önlemsel (proaktif) davranışlar içine girdiğini ifade etmektedir. Yani çalışanların ortaya konulan katkı ölçüsünde ödül alabilmek için mücadeleci bir tavır takındıklarını ileri sürmekte olup, bu düşüncenin temelinde de tüm tarafların uzun dönemde çıkarına olacağı düşüncesi yatmaktadır (İçerli, 2010: 74).

Adams eşitlik modelinde çalışanların ortaya koymuş oldukları çaba karşılığında elde ettikleri kazanımların adil olup olmadığını hakkaniyet unsuru ile ortaya koyarken; Leventhal eşitlik teorisine eleştiri getirerek adaletin sağlanmasında hakkaniyetin tek başına adaleti açıklamada yetersiz kaldığını ileri sürmüştür.

Leventhal'ın Adalet Yargı Modeli adalet kavramının açıklanmasında üç temel kural ortaya koymuştur (Topaloğlu, 2010: 18). Bunlar;

a.Hakkaniyet kuralı

b.Eşitlik kuralı

c.İhtiyaç kuralıdır

Adalet yargı modeli, bireylerin çıktılarının adil olup olmadığı ile ilgili yapmış oldukları değerlendirmelere bağlı olarak birbirini izleyen dört aşamalı bir süreçten oluştuğunu ileri sürmektedir. Bunlar; bireyin hangi adalet kuralını kullanacağı ve ne şekilde ağırlıklandırılacağı, her bir adalet kuralına bağlı olarak çalışanın hak ettiği ödüllerin miktar ve çeşitliliğinin tahmin edilmesi, her bir kurala göre hak edilen ödüllerin birleştirilerek son değerlendirmelerin yapılması ve iş görenin elde ettiği çıktı ile hak ettiği çıktının karşılaştırılması sureti ile adalet değerlendirilmesinin yapılması olarak açıklanmıştır (Lee, 2010: 24). Adalet yargı modeline göre çalışanın adalet yargısı sadece hakkaniyet kuralına göre değil, aynı zamanda eşitlik ve ihtiyaç kuralına göre de şekillenmektedir.

Adalet yargı modeline göre bireyler dağıtım yöntemlerini karşı karşıya kalınan durumun şartlarına göre değerlendirmede bulunarak mevcut şartlara göre proaktif bir yaklaşımla hakkaniyeti, eşitliği ve ihtiyacı göz önüne alarak harekete geçer.

Bireylerin adalet ile ilgili yaptıkları değerlendirmeler duruma göre değişiklik gösterebilmekte ve örgüt açısından farklı yararları bulunmaktadır. Leventhal'e göre çalışanların elde edeceği ödüller ortaya koymuş oldukları katkılar çerçevesinde gerçekleşirse hakkaniyet unsuru göz önünde alınmaktadır. Bu durumda çalışanların işe karşı tutumlarının olumlu olması ve uzun dönemde performansın artırılması hedeflenmektedir (Lee, 2010: 23-24).

Diğer taraftan örgüt içinde sosyal uyumun ve dengenin sağlanması adına çalışanların, bireysel olarak yaptıkları katkılarından ziyade tüm çalışanlara eşit ödül dağıtımının yapılabileceği, bir başka ifade ile eşitlik kuramının ödül dağıtımında

uygulamaya geçirilebileceği ileri sürülmektedir. Bu şekilde çalışanların yüksek düzeyde tatmin duymaları sağlanırken, grup üyelerinin uyumu ve dayanışması da sağlanmış olmaktadır. Ödülün çalışanlara bu şekilde dağıtımında yönetici açısından güdülen temel amacın adil bir dağıtım yapmaktan ziyade uzun dönemde örgütsel verimliliğin artırılmasının sağlanması olduğu belirtilmektedir. Örgütsel uyumun sağlanmasına yönelik bu şekilde yapılan ödül dağıtımının ise örgütüne katkısı yüksek olan çalışanın, hak ettiği ödülünden daha azalmasına sebep olduğu ve haksızlığa uğradığı öne sürülmektedir (Greenberg, 1987: 12-13). Diğer yandan Adalet Yargı Modelinin son unsuru olan ihtiyaç kuralında ise çalışanların elde edecekleri ödül ve kazanımların, ortaya konulan performans (hakkaniyet) ve eşitlikten ziyade çalışanların ihtiyaçlarına göre şekillendiği ifade edilmektedir.

2.3.2.3. İşlemsel Adalet Teorisi (Procedural Justice Theory)

Hukuk bilimi adil yargılama süreçlerinin varlığının, yasal sistemin toplum tarafından kabulünü güçlendirmektedir ve toplumun sisteme olan güvenini arttırmaktadır. Bir başka ifade ile hukuki kararların verilmesinde yardımcı olan prosedürlerin verilen kararların toplumsal kabulünde temel etken olduğunu ileri sürülmektedir (Folger ve Greenberg, 1985: 143). Hukuki süreçlerle ilgili bu tespitten yola çıkılarak Thibaut ve Walker İşlemsel (Prosedürel) Adalet Teorisini (1975) ortaya koymuşlardır. Bu çerçevede hukuksal boyuttaki prosedürlerin adaletine ilişkin, üç ayrı taraf ve iki ayrı aşama ileri sürmüşlerdir. Anlaşmazlık içinde bulunan davalı ve davacı ile aracı rolünü üstlenen yargıç taraf boyutunu tanımlarken, davaya ilişkin kanıtların toplanması ve sunulması süreç aşamasını, anlaşmazlığın çözümünde delillerin kullanılması da karar aşamasını

tanımlamaktadır (Eğilmezkol, 2011: 16-17). Üçüncü taraf, yani yargıç değişen oranlarda ya süreç üzerinde ya karar sürecinde ya da her iki süreç üzerinde gücünü kullanabilmektedir.

Anlaşmazlıkların çözümlenmesinde izlenecek yolun, anlaşmazlığa taraf olan kişilerin çözüme yönelik verilecek kararları kabul etmeleri ve benimsemeleri üzerinde önemli etkileri olmaktadır. Sorunların çözümünde kullanılan prosedürlerin süreç kontrolü ve karar kontrolü şeklinde iki farklı kontrole bağlı olduğu ileri sürülmektedir. Sürecin gelişimi ve sorunun çözümüne yönelik olarak kullanılacak bilginin seçimi ve derlenmesine yönelik kontrol, süreç kontrolünü tanımlarken, çekişme durumunda bulunan taraflardan herhangi birinin karşı karşıya kalacağı sonuçlar üzerindeki belirleyiciliği karar kontrolünü tanımlamaktadır (Folger ve Greenberg, 1985: 143-144).

Çekişme içerisinde olan tarafların kendi davaları ile ilgili bilgilerin toplanması ve sunumunda herhangi bir haklarının olmadığı otokratik süreçlerin hakim olduğu uygulamalar düşük süreç kontrolü ve düşük karar kontrolünün olduğu durumlar olduğu; bu gibi hallerde mahkemenin vereceği kararların taraflar açısından tatmin edici olmayacağı ileri sürülmektedir. Diğer taraftan kanıt toplanması ve sunumuna ilişkin olarak taraflara serbestlik tanıyan hukuksal sistemlerin, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki yargı sistemi savunma avukatının kendi araştırmalarını yaparak delillerini hâkime ve mahkemeye sunması ve sunulan bu delillere dayalı kararın verilmesi yüksek süreç kontrolü- düşük karar kontrolü boyutunu ortaya koymaktadır (Greenberg, 1990: 402-403).

Hukuki olaylarda verilen kararlar anlaşmazlık içindeki taraflar açısından ister olumlu isterse olumsuz olsun, kullanılan prosedürler yüksek süreç kontrolünü kapsadığı

sürece verilen kararlar düşük süreç kontrolünü kapsayan kararlara göre daha adil olarak değerlendirilecek ve verilen kararların taraflarca kabulü daha yüksek olacaktır (Greenberg, 1990: 403).

2.3.2.4. Dağıtım Tercih Teorisi (Allocation Preference Theory)

Dağıtım tercihi teorisi, dağıtımın ne şekilde yapılacağına yönelik genel bir çerçeve çizmek amacı ile Leventhal, Karuza ve Fry (1980) tarafından, Leventhal'ın Adalet Yargı Modelinden yararlanılarak geliştirilmiştir. Dağıtım Tercih Teorisi, dağıtım kararlarından çok dağıtım prosedürleri ile ilgili kararlara odaklanmaktadır. Bu özelliği itibari ile de dağıtım tercihi teorisi dağıtımın adil şekilde yapılmasını sağlamak üzere önlemsel bir özellik göstermektedir.

Dağıtım tercihi teorisinin, dağıtım prosedürleri dağıtım kararını verecek olan kişiye ya da gruba hedeflenen amaca ulaşmaya ve adaletin sağlanmasında yardımcı olduğu ölçüde tercih edilebilir bir teori olarak ön plana çıkmaktadır. Bu çerçevede adaletin sağlanmasına katkı yapacağına inanılan sekiz kriter tanımlanmaktadır. Bunlar; dağıtım kararını verecek olan kişinin seçim fırsatı, tutarlı kuralları izleyen, doğru ve tam bilgiye dayanan, karar verme gücünün yapısını tanımlayan, ön yargıya karşı koruma önlemlerinin alınması, kişilere bilgi alma hakkı veren, prosedürlerde değişiklik yapma fırsatını sağlayan ve ahlaki, etik standartları temel alan prosedürler olmalıdır. Prosedürlerin adil olup olmadığına yönelik kararlar, prosedürlerin yukarıda ifade edilen kriterleri taşıyıp taşımadığına göre belirlenecektir (Greenberg, 1987: 15).

2.3.2.5. Adalet Motivasyon Teorisi (Justice Motive Theory)

Adalet Motivasyon Teorisi Lerner (1975) tarafından ortaya konulmuştur. Adalet değerlendirmeleri insanların yaptıkları işler karşılığında her zaman daha fazla ödül arzuladıklarını ve ödül arttıkça tatmin duygusunun da arttığını göstermektedir. İnsanların, ödül dağıtımının objektif değerlendirmelerden ziyade ihtiyaçlarının da dikkate alınması sureti ile hak ettiklerini düşündükleri çıktılar elde etmeleri ile mümkün olacağı ileri sürülmekte olup, adalet arayışının sonunda bireysel kazanımların maksimize edilmesi fikri rol oynamaktadır (Lerner, 2003: 388).

Lerner adalet kavramının oransal eşitliğin ötesine geçtiğini ifade ederek ödül dağıtımının adilliği ile ilgili dört temel ilke ileri sürmüştür. Bunlardan birincisi, rekabetçi dağıtım ilkesidir ve dağıtımın, çalışanların ortaya koymuş olduğu katkı ölçüsünde yapılması gerekliliği üzerine vurgu yapmaktadır. İkincisi, tam eşitlik ilkesidir ve dağıtımın her koşulda eşit yapılması gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Üçüncüsü eşitlik ilkesidir ve dağıtımın çalışanların görece katkıları nispetinde yapılması gerekliliği üzerinde durmaktadır. Son olarak Marksist dağıtım ilkesi, kişilerin ihtiyaçlarına göre dağıtımların yapılması gerekliliğine vurgu yapmaktadır (Greenberg, 1987: 12-13).

Adalet motivasyon teorisinin temelinde, ödül dağıtımının yapılmasında verilecek olan dağıtım kararlarında, taraflardan birbirleri ile kurmuş oldukları ilişkinin belirleyici olduğu fikri yatmaktadır. Yakın bir arkadaşının alacağı ödülün dağıtımında karar verici mevkide bulunan bir kişinin kararını verirken, aralarındaki arkadaşlık ilişkisini göz önünde bulundurması ve onun ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde dağıtım kararı vermesi buna bir örnek olabilir.

Taraflar arasında mesafeli bir ilişkinin bulunması ve kişinin bireysel olarak tanınması halinde ise tam eşitlik kuralı göz önüne alınacaktır. Tarafların arasında yine mesafe olması ancak kişinin bireysel olarak da tanınmaması ve ilgili kişinin bulunduğu mevki itibari ile tanınıyor olması durumunda ise onun için eşitlik ilkesi uygulanacaktır (Greenberg, 1987: 12-13).

2.3.2.6. Göreli Yoksunluk Teorisi (Relative Deprivation Theory)

Çalışanların karşı karşıya kaldığı eşitsizliklere karşı göstermiş oldukları tepkileri inceleyen bir başka teori de Crosby'nin (1976) geliştirmiş olduğu göreli yoksunluk teorisidir. Yoksunluk memnuniyetsizlik duygusu veya bir adaletsizlik algılamasıdır (İçerli, 2010: 73).

Görelî yoksunluk teorisi belirli ödül dağıtım kalıplarının insanları sosyal karşılaştırmalar yapmaya yönelteceğini, bunun da yoksunluk, kızgınlık ve küskünlük duymalarına sebep olacağını ve bu duygularında de öfke patlamalarından depresyona kadar farklı sonuçlar doğuracağını ileri sürmektedir. Görelî yoksunluk teorisine bir örnek olarak Crosby tarafından çalışan kadınlara yönelik yapılan çalışma gösterilebilir. Özellikle prestiji yüksek olan işlerde çalışan kadınların erkek çalışanlar ile karşılaştırıldıklarında daha az avantaja sahip olmaları nedeni ile kendilerini haksızlığa uğramış hissetmeleri ve bu duruma karşı gösterdikleri duygusal tepkiler, kadın çalışanlar açısından göreli yoksunluğu ortaya koymaktadır (Greenberg, 1987: 12).

Görelî yoksunluk teorisi çalışanların tatminin sadece ücret düzeyi ile ilgili olmadığını ve çalışanların yapmış oldukları farklı yargılamaların da tatmin duygusunun hissedilmesinde etkileri olduğunu ileri sürmüştür. Bu kapsamda beş temel yargının

çalışanların çıktılara yönelik tatminsizlik hissetmelerine ve küskünlük duymalarına sebep olduğu ifade edilmektedir.

Bu yargılar şunlardır (Sweeny ve diğerleri, 1990: 424).

- a)Kişilerin elde etmek istedikleri çıktılar ile elde ettikleri çıktılar arasındaki tutarsızlık,
- b)Diğerlerinden daha fazla katkı sağlandığına yönelik inanç,
- c)Geçmiş deneyimlerinin şu anda sahip olduğundan daha fazlasını istemesi yönünde kişiyi teşvik etmesi,
- d)Gelecekte daha çok çıktıyı elde edeceğine yönelik beklentilerinin düşük olması,
- e)Daha fazlasının hak edildiğine inanılması olarak sıralanmaktadır.

Crosby'nin görelî yoksunluk teorisi çıktıların eşitsizliğinin yanı sıra istekler, geçmiş ve gelecek beklentilere dayalı olarak tatmin duygusunun duyulmasını etkileyen eşitsizliklerin oluşturduğu yapıyı ortaya koymuştur.

2.3.3. Örgütsel Adaletin Sonuçları

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının gösterilmesinde liderin çalışanlar tarafından güvenilir kabul edilmesi büyük önem taşımaktadır. Çalışanları açısından güvenilir olan, çalışanlarına ilgi gösteren onlara adil davranan yöneticiler, çalışanlar tarafından örgütsel vatandaşlık davranışlarının gösterilmesinde büyük etkiye sahip olabilmektedir (Chiaburu ve Lim, 2008: 454).

Prosedürel adalet ve etkileşimsel adaletin çalışanların örgütleri ile oluşturdukları bağları kuvvetlendirdiği ve örgütün yararına olacak şekilde performans artışı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının gösterildiği ifade edilmektedir (Kickul ve diğerleri, 2002: 469). Bunun yanı sıra prosedürel adaletin olmadığı durumlarda ise çalışanların elde edeceği sosyal ya da ekonomik çıktılarının ve kazanımlarının belirsiz olmasına neden olduğu, bu durumun da çalışanlar üzerinde stres yarattığı, stresinde psikolojik rahatsızlıklara sebep olduğu pek çok çalışmada ortaya konulmuştur (Rousseau ve diğerleri, 2009: 307).

Stres düzeyinin artması ile birlikte kişinin depresyona girmesi, aşırı hassas hale gelmesi, kaygı ve korkuya kapılması, sosyal olarak kendisini çevresinden soyutlamasına neden olmakta; bu rahatsızlıklar da akıl sağlığının bozulmasına, ağır depresyonlara, kalp ve damar hastalıklarına yol açmaktadır (Rousseau ve diğerleri, 2009: 306). Bunun yanında stres, çalışanın duygusal olarak çöküntüye uğramasına, uykusuzluk çekmesine sebep olmakta olup bu nedenlere bağlı olarak da işe devamsızlıklarda artış görülebilmektedir. Tüm bu olumsuzluklar da çalışanların performansının düşmesine sebep olmaktadır (Elovainio ve diğerleri, 2002: 105-106; Greenberg, 2006: 58-59; Spell ve Arnold, 2007: 743).

Örgütsel adalet örgüt ile çalışan arasında adeta bir tutkal vazifesi görerek, örgüt tarafından ortaya konulan uygulamaların adil olduğuna ilişkin algı yaratılmasını sağlayarak örgütsel bağlılığı, yönetime olan güveni arttırarak (Stecher ve Rosse, 2005: 229) örgütsel desteği ve yönetime duyulan güveni, iş performansının artmasını sağlayacaktır. Bunun yanı sıra çalışanların stres düzeyini ve strese bağlı ortaya çıkan hastalıkların azalmasını sağlayacaktır (Greenberg, 2006: 59). Diğer taraftan örgütün adil olmadığına yönelik algının yaratılması halinde çalışanlarda ihanete uğramış oldukları algısı

uyanacak, bu durum da örgüte karşı öfkeye sebep olacaktır. Ortaya çıkan bu adaletsizliği ortadan kaldırmak için de örgüte karşı olumsuz davranışlar içine girilecektir. Olumsuz davranışlar olarak örgütsel faaliyetlerin sabote edilmesi, örgütün kaynaklarının boşa harcanması, hızsızlık, örgütsel vatandaşlık davranışlarının gösterilmemesi ve örgüte karşı direnç gösterilmesi örnekleri verilebilir.

3. HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ

Liderlik tarzı algısı ve örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerine etkilerinin tespit edilmesini amaçlayan araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın hipotezleri, modeli, evren ve örnekleme, veri toplama yöntemi ve kısıtlılıkları üzerinde bilgi verilecektir. Devlet Üniversitesi örneğinde bir alan araştırması modelinde tasarlanmış olan araştırmaya ilişkin değişkenlerin simgesel gösterimi Şekil 4. 1’ de gösterilmektedir. Bu araştırmada yer alan değişkenlerin birbirleri ile olan etkileşimlerini inceleyen pek çok çalışma yapılmış olup söz konusu çalışmalardan bazıları Tablo 3. 1’de gösterilmektedir.

3.1.Liderlik Algısı ve Örgütsel Bağlılığa Yönelik Hipotezlerin Geliştirilmesi

Örgütsel bağlılık çalışanın örgütü ile bütünleşmesi olarak ifade edilmekte olup hem örgüt hem de çalışan açısından pek çok yararı bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların yüksek düzeyde sadakat ve sorumluluk duygusuna sahip oldukları savunulmakta olup, örgüt performansının da bu bağlılık düzeyinden olumlu yönde etkileneceği ifade edilmektedir (Samad, 2011: 604-606). Bu çerçevede çalışanların örgüte bağlılığı ile performans arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu ortaya koyan çalışmalar vardır (Mathieu ve Zajac, 1990: 174). Dolayısıyla yöneticilerin göstereceği spesifik liderlik tarzları çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını etkilemesi sebebiyle örgütün performansını da etkileyecektir.

Yönlendirici liderlik, çalışanlarından ne istediğini bildiren, onlara belirli görevler veren, bu görevlerin ne şekilde yapılması gerektiğine yönelik bilgiler veren ve işlerin planlandığı şekilde yapılmasını isteyen bu konuda kesin standartlar ve hedefler koyan astlarının da bu standart ve hedeflere uymasını isteyen liderlik tarzını ifade

etmektedir (House ve Mitchell, 1975: 3). Yönlendirici ve destekleyici liderlik tarzları ile lider, astlarına yardımcı olduğu algısını yaratmakta olup bu durum çalışanların bu yardıma karşılık verme zorunluluğunu hissetmelerine sebep olmaktadır (Organ vd., 2005: 95-96). Bu çerçevede yönlendirici liderlik tarzı ile yönetici, astların işlerini yapabilmeleri için karşı karşıya kalabilecekleri belirsizlikleri azaltacak yönlendirmeleri yapmak suretiyle astlarına yardımcı olmaktadır. Çalışanın örgütüne karşı sorumlu olduğu inancının doğmasına neden olan yardımlar ve destekler ise iş görenlerin örgütlerine bağlılığını sağlamaktadır.

Destekleyici liderlik tarzı ise arkadaşça ve ulaşılabilir liderlik ile karakterize edilmekte olup çalışanların ihtiyaçlarına ve mutlu olmalarına önem verir. Destekleyici liderler, yapılan işin daha keyifli olması için ufak değişiklikler yaparak astlarına eşit ve arkadaşça davranışlar göstermektedirler. (House ve Mitchell, 1975: 3). Bunun yanı sıra destekleyici liderlik, çalışanların sosyal ve duygusal anlamda desteklenmesini sağlayacak uygulamaları da iş görenlerin hayatına getirmektedir (Felfe ve Franke, 2010: 346). Destekleyici liderlik tarzı ile çalışanların, liderin astı ile mesafeyi azaltıcı yaklaşımı, ihtiyaçlarına ve mutluluğuna önem vermesi karşılığında çalışanın örgütüne bağlılık hissetmesi söz konusudur (Organ vd., 2005: 95-96). Mottaz tarafından farklı mesleklere sahip 1385 çalışan üzerinde yapılan çalışmada çalışma ortamında yöneticileri tarafından arkadaşça ve destekleyici şekilde davranılan iş görenlerin örgütlerine bağlılıklarını geliştirdikleri ifade edilmektedir. Dolayısıyla çalışanlarıyla ilgilenen ve onların ihtiyaçlarına önem veren destekleyici liderlik tarzı algısına sahip çalışanların örgütlerine bağlılıkları artmaktadır (aktaran Mahdi vd., 2014: 1080).

Katılımcı liderler ise çalışanlarına danışan, görüş ve önerilerini sunma konusunda teşvik eden ve astlarından gelen bu önerileri dikkate alarak karar veren liderlik

tarzını ifade etmektedir (House ve Mitchell, 1975: 3). Katılımcı liderler astlarının görüşlerini alarak örgütsel bağlılığın motivasyonel mekanizmasını kullanarak çalışanların performanslarını arttırmaktadır. Örgütsel bağlılığın motivasyonel mekanizmasından kasıt ise çalışanların karar verme süreçlerinde söz sahibi olmalarının sağlanarak verilecek olan kararlarda etkili olmalarıdır. Katılımın sağlanmasına yönelik uygulamaların hayata geçirilmesiyle çalışanların örgütlerine daha fazla güven duymaları ve örgüte daha fazla bağlılık göstermeleri mümkün olacaktır. Çalışanların fikirlerine değer verilmesi ve verilen kararlarda öne sürülen fikirlerin dikkate alındığının somut şekilde görülmesi önem taşımaktadır (Bell ve Mjoli, 2013: 454-455).

Katılımcı liderlik yaklaşımının gösterilmesi halinde astların duygusal ve normatif bağlılıklarının artış göstereceği ifade edilmektedir (Miao, 2013: 79). Bu ilişkiyi açıklamak için de sosyal değişim teorisi kullanılmaktadır. Sosyal değişim teorisine göre çalışanların, örgütsel faaliyetlerin kendileri açısından yarar sağladığını düşünmeleri halinde örgüte bağlılık gösterecek ve bunun karşılığında örgütün istediği davranışları ortaya koyma eğiliminde artış olacaktır. Örgütün çalışanlarını desteklemesi ve onlara yatırım yapması değişimin başladığının bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Turunç ve Çelik, 2010: 189). Değişimin temelinde katılımcı liderlik tarzı ile çalışanların karar verme süreçlerine ortak olma fırsatının yaratılması ve işlerinde daha fazla sorumluluk üstlenmelerinin sağlanması rol oynamaktadır. Katılımcı liderlik tarzı ile çalışanlar üzerindeki denetim ile çalışanların serbest çalışma arzuları arasındaki açıklığın kapanarak çalışanlar üzerindeki izolasyonun azalacağı ifade edilmektedir (Felfe ve Franke, 2010: 346). Çalışanların kendilerine sağlanan bu fırsatlar karşılığında da örgütlerine duygusal ve normatif bağlılıklarının artacağı ileri sürülmektedir (Miao, 2013: 79- 80). Duygusal ve normatif

bağlılık sosyal değişim teorisi ile açıklanırken devam bağlılığı ekonomik değişim ile açıklanmaktadır. Devam bağlılığı çalışanların örgütlerine ekonomik olarak bağlılığı üzerine odaklanmakta olup bireyin örgüt üyeliğinin sonlandırması halinde karşı karşıya kalacağı maliyet temeline dayanmaktadır. Devam bağlılığı değiş tokuş temeline dayanan bir bağlılığı ifade etmektedir. Çalışan ortaya koymuş olduğu katkıları karşılığında örgütten teşvik edici şeyler alır. Bu çerçevede ortaya konulan bağlılık çalışan ile örgüt arasındaki değiş tokuş ilişkisine odaklanmaktadır (Penley ve Gould, 1988: 47).

Allen ve Meyer'a göre çalışanların işten ayrılmaları halinde katlanacakları maliyet örgütte kalmalarının maliyetinden büyükse ve algılanan iş alternatifleri düşükse devam bağlılıkları yüksek olacaktır (Allen ve Meyer, 1990: 4). Katılımcı liderlik yaklaşımının gösterildiği örgütlerde çalışanların işlerinden ayrılması halinde, yeni başlayacakları örgütteki liderlik tarzının belirsizliğinden ve süreçlere katılımının az olması riski ile karşı karşıya kalmaları iş görenlerin devam bağlılıklarını arttırmaktadır. Aynı zamanda mevcut örgütten ayrılmak suretiyle çalışanlar, terfi fırsatlarından da mahrum kalabileceklerdir. Bunun yanı sıra yeni başlayacağı örgütte iş başı eğitim ihtiyacının doğabilecek olması ve kariyerinde ilerlemesi için yeni başladığı iş için yeniden tecrübe kazanması gerekebilecektir. Çalışanın örgütünden ayrılması, mevcut örgütünde yöneticileriyle kurmuş olduğu ilişkilerin boşa harcanmasını ve yeni bir işe başlaması halinde yöneticilere kendisini tanıtmaması ve ilişkilerini geliştirmesi durumu da ortaya çıkacaktır. Dolayısıyla kişinin örgütünden ayrılması halinde karşı karşıya kalacağı maliyetlerin yüksekliği iş göreni örgütüne devam bağlılığı ile bağlamaktadır (Cheng ve Stockdale, 2003: 469-470).

Arkadaşlık ve karşılıklı güven temeline dayalı; çalışanlarına, fikirlerine ve onların hislerine saygı duyması ile ilgili davranışları ifade eden liderlik tarzının rol belirsizliği ve iş stresini azaltarak örgütsel bağlılığa olumlu katkısı olduğu ileri sürülmektedir. Agarwal (1999) tarafından ABD ve Hindistan'daki 181 satış personeli üzerinde yapılan çalışmada; kişiyi dikkate alan liderlik tarzının rol belirsizliğini ve stresi azalttığı ve örgütsel bağlılığı arttırdığı ortaya konulmuştur. Aynı çalışmada çalışma hatalarını eleştiren, çalışanlarına biçimsel görevler veren ve belirlenen kurallara uymalarını bekleyen görev odaklı liderlik tarzının örgütsel bağlılığa etkisinin olmadığı ortaya konulmuştur (Agarwal ve diğerleri: 1999, 734-735). Kim ve Hancer tarafından hizmet sektöründe yapılan bir çalışmada (2011) destekleyici ve katılımcı liderlik tarzlarının çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif etkisinin olduğunu ortaya koyarken yönlendirici liderliğin çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde etkisinin olmadığı sonucu çıkmıştır (Kim ve Hancer, 2011: 8). İsrail'de bulunan temel eğitim kurumu çalışanları üzerinde yapılan bir diğer çalışmada ise yönlendirici ve katılımcı liderliğin örgütsel bağlılık ile pozitif ilişki içinde olduğu ortaya konulmuştur (Somech, 2005: 77). Çokluk ve Yılmaz (2010) tarafından özel okulda çalışan 200 öğretmen üzerinde yapılan çalışmada da destekleyici liderlik tarzının duygusal bağlılık ve devam bağlılığı üzerinde pozitif etkisinin olduğu, yönlendirici liderliğin ise duygusal bağlılık ve devam bağlılığı üzerinde negatif etkileri olduğu ortaya konulmuştur (s: 81-82). Djibo ve arkadaşları tarafından 120 çalışan üzerinde yapılan çalışmada ise yönlendirici ve destekleyici liderlik tarzlarının duygusal bağlılık ile pozitif ilişki içinde olduğu ortaya konulmuştur (Djibo vd., 2010: 321). Çin'de devlet memurları üzerinde yapılan çalışmaya göre katılımcı liderliğin çalışanların duygusal ve normatif bağlılıkları üzerinde etkisi olduğu ancak devam bağlılığı üzerinde etkisinin olmadığı ortaya konulmuştur (Miao

ve diğlerleri, 2013: 76). Mahdi ve arkadaşları tarafından 200 çalışan üzerinde yapılan çalışmada yönlendirici ve destekleyici liderliğin çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılıkları üzerinde etkisi olduğu ortaya konulmuştur (Mahdi vd., 2014: 1083-1085). Kamu iktisadi teşebbüsü 173 çalışan üzerinde yapılan bir başka çalışmada ise katılımcı liderliğin çalışma süresi kısa olan çalışanların kendilerini daha yetkin hissetmelerini sağladığı ve örgütlerine daha fazla bağlılık gösterdikleri ortaya konulmuştur (Huang ve diğlerleri, 2006: 345).

Örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanların daha az strese sahip olarak örgütlerine daha üretken bir şekilde katkı yaptıkları ifade edilmektedir. Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde ve çalışanlar ile işletmeler arasındaki uyumun sağlanmasında, devamsızlığın azaltılmasında, çalışanların ortaya koydukları performansın ve örgütsel performansın artırılmasında en önemli unsurlardan birisi örgütlerine bağlı çalışanlar olduğu ifade edilmektedir (Shore ve Martin, 1989: 633). Bu kapsamda, liderlik algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik geliştirilen hipotezler aşağıda verilmektedir.

H1:Liderlik tarzı algısı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır

H₁₁:Yönlendirici liderlik tarzı algısı ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₁₂: Yönlendirici liderlik tarzı algısı ile devam bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₁₃: Yönlendirici liderlik tarzı algısı ile normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₁₄:Katılımcı liderlik tarzı algısı ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₁₅:Katılımcı liderlik tarzı algısı ile devam bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₁₆:Katılımcı liderlik tarzı algısı ile normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₁₇:Destekleyici liderlik tarzı algısı ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır

H₁₈:Destekleyici liderlik tarzı algısı ile devam bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₁₉:Destekleyici liderlik tarzı algısı ile normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.2.Liderlik Algısı ve Örgütsel Adalet Algısına Yönelik Hipotezlerin Geliştirilmesi

Örgütsel adalet ile ilgili yapılan çalışmalarda otorite sahibi kişilerin (yöneticilerin) diğer kişilerin adalet ile ilgili tutum ve davranışlarını etkilediği kabul edilmektedir. Ancak örgütsel adalet ile ilgili yapılan çalışmalarda liderin adalet üzerindeki etkisi göz ardı edilmiştir. Bunun nedeni olarak ise dağıtımsal ve işlemsel adalet algısının yaratılmasında etkili olan temel faktörün liderden (yöneticiden) ziyade örgütün bütününe ait kurumsallaşmış kimliğinin etkili olduğu düşüncesidir. Diğer bir ifadeyle örgütün bütünü ve yönetim organlarının tümü adalet algısını etkilemektedir (Knippenberg, De Cremer, Knippenberg, 2007:114-115).

Örgüt tarafından ortaya konulan uygulamaların ne şekilde uygulanacağını kararını örgüt yöneticileri vermektedir. Bu noktada liderin temel hedefi çalışanların örgütlerine karşı olumlu düşünce ve tutum geliştirmelerini sağlamaktır. Bunu gerçekleştirmenin temelinde de örgütsel adalet algısının yaratılmasıdır. Liderlik tarzı ile örgütsel adalet arasındaki ilişkide, ortaya konan liderlik tarzının adalet algısı üzerinde önemli rol oynadığı ifade edilmektedir. Liderin örgütsel uygulamalarda adil olunmasına önem vermemesi adalet algısının azalmasına neden olurken aynı zamanda lider otoritesinin

çalışanlarca sorgulanması sonucunu da beraberinde getirecektir. Böylelikle liderin etkinliği sorunu ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan liderin örgütsel uygulamalarda adil olunmasına yönelik tarzda ortaya konulacak liderliğin çalışanların davranışsal uyumunu sağlayacağı ileri sürülmektedir. Dolayısıyla liderin ortaya koyacağı davranışların ve vermiş olduğu kararların çalışanlar tarafından adil algılanması, çalışanların örgüt içi adalet algılarının güçlü olmasını sağlamaktadır (Pillai ve diğerleri, 1999: 765).

Dağıtımsal adalet algısının temeli, Adams tarafından geliştirilen eşitlik teorisine dayandırılmaktadır. Eşitlik teorisine göre algılanan eşitlik düzeyinin temelinde kişinin ortaya koymuş olduğu çaba ile elde ettiği sonuçların (çıktıların) başkalarının elde ettiği sonuç ve ortaya koydukları gayretle karşılaştırılması yatmaktadır. Yönlendirici liderlik kaynakların dağıtımına odaklanmamakla birlikte temel olarak çalışanların göstereceği performansın karşılığında elde edecekleri kazanımları açık şekilde belirterek (maaş artışı, terfi ve iş güvenliği gibi) çalışanların sözü edilen ödülleri almalarına vurgu yapmaktadır. Dolayısıyla performans ile elde edilecek ödül arasında doğrudan ilişki kurmakta ve çalışanlara yol çizmektedir. Böylelikle belirlenen performans hedeflerine ulaşan kişiler performansları karşılığında alacakları ödülleri bilmektedirler. Yönlendirici liderlik ile tüm çalışanlar alacakları ödüllerin ortaya konulan performans karşılığında alınacağını bilecekler ve ödüllerin dağıtımıyla ilgili şüpheye düşmeyeceklerdir. Dolayısıyla bireylerin aldıkları ödüllerin ya da çıktıların adil olması ile ilgili değerlendirmelere dayanan dağıtımsal adalet algısının yönlendirici liderlik ile pozitif ilişki içinde olduğu ve yönlendirici liderliğin dağıtımsal adalet algısını etkilediği ileri sürülebilir.

Yönlendirici liderlik ile astlar için açık şekilde performans hedefleri belirlenir. Aynı zamanda, işin yapılması ile ilgili izlenecek prosedürlerin yöneticiler tarafından

belirlenmesi, astlardan beklentilerin açık şekilde ortaya konulması ve yapılacak işlerin programlanması yönlendirici liderliğin özellikleridir. Bu özellikleri itibariyle liderin planlama, organize etme, yönlendirme ve kontrol işlevleri üzerindeki hâkimiyeti ön plana çıkmaktadır (House, 1971: 321). Dolayısıyla astların alınan kararlarda ve karar alma süreçlerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır. Prosedürlerin adil olması, örgütte uygulanan işlemlerin önyargısız olması, bu işlemlerin doğru bilgiye dayalı olması, tutarlı şekilde uygulanması, düzeltilebilir olması, tüm tarafları temsil etmesi ve etik standartlara dayalı olmasını ifade etmektedir. Bu kapsamda bu şartların sağlanması, çalışanın karar süreçlerine dâhil edilmesi ile mümkün olmaktadır. İşlemsel adalet algısı ile ilgili çalışmalar Thibaut ve Walker'ın İşlemsel (Prosedürel) Adalet Teorisine dayandırılmaktadır. Bu kapsamda süreçlerin kontrolü üzerinde (kendi fikirlerini sunmaları, bu fikirlerin sunumu için zaman verilmesi ve dikkate alınması) herhangi bir gücün olmaması işlemsel adalet algısını olumsuz yönde etkilemektedir. Karar sürecine çalışanların dâhil edilmesi yöneticilerin iş görenlere değer verdiği algısını yaratmakta ve yönetsel süreçlerde (işlemler üzerindeki kontrol) dolaylı da olsa kontrol gücüne sahip oldukları algısını uyandırabilmektedir. Bu durum da adalet algısını güçlendirmektedir (Korsgaard, Schweiger ve Sapienza, 1995: 64). Lind, Kanfer ve Earley (1990) tarafında yapılan çalışmada da süreç kontrolün varlığı (çalışanların fikirlerinin dikkate alınması ve alınan kararları etkileme güçlerinin olması) çalışanların yöneticilerine ve görevlerine pozitif tutum geliştirmelerini, performans artışını da sağlarken aynı zamanda işlemsel adalet algısını da olumlu yönde etkilemektedir (s: 957). Ancak yönlendirici liderlik tarzında çalışanların fikirlerine ve değerlerine çok fazla önem verilmemekte ve karar verme süreçlerinde fikirlerinin ifade etmelerine sınırlama getirilmekte olup katılımlarına imkân verilmemektedir. Dolayısıyla çalışanlar kendilerini verilen talimatlara uymak zorunda

hissetmektedirler (Hurt ve Sun, 2008: 611). Bu durum çalışanların süreçler üzerinde kontrol gücünün olmamasına neden olmaktadır. Dolayısıyla çalışanların işlemsel adalet algıları ile yönlendirici liderlik tarzı arasındaki ilişkinin negatif yönlü olacağı düşünülmektedir. Hurt ve Sun (2008) tarafından yapılan çalışmada yönlendirici liderliğin işlemsel adalet ve bilgilendirme adaleti ile negatif ilişkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur (s:616).

Etkileşimsel adalet ödül dağıtımında uygulamaya konan prosedürlerin neye dayalı olarak tespit edildiğine yönelik açıklayıcı bilgi verilmesi ile yöneticilerin astlarına kibar ve saygılı şekilde davranmasını temelinde ortaya çıkarmaktadır. Yönlendirici liderlik ile ödül dağıtımının ne şekilde yapılacağı ile ilgili hedef sonuç ilişkisi çerçevesinde çalışanlara bilgi verilmektedir. Kurulan ilişki ise diğer liderlik tarzlarına göre mesafeli olmakla birlikte otoriter ve cezalandırma odaklı olmayan yönlendirici lider davranışları ile yöneticilerin astlarına karşı kaba davranışlar içine girmeyecekleri düşünülmektedir. Dolayısıyla yönlendirici liderlik ile etkileşimsel adalet arasında pozitif ilişkinin olduğu ve yönlendirici liderliğin etkileşimsel adalet algısını etkilediğini söyleyebiliriz.

Çalışanları açısından güvenilir bulunan, çalışanlarına ilgi gösteren, onlara adil davranan yöneticiler, çalışanların kendilerini örgüt ile bütünleştirmelerini sağlayarak örgütsel vatandaşlık davranışlarının gösterilmesinde büyük etkiye sahip olabilmektedir (Chiaburu ve Lim, 2008: 454). Folger ve Konovsky (1989) tarafından yapılan çalışmada yöneticiye güven ile örgütsel adalet algısı arasında önemli derecede korelasyon olduğu ortaya konulmuştur (s: 122). Destekleyici liderlik tarzı ile lider, astlarının ihtiyaçlarının karşılanmasına önem verirken aynı zamanda astlarıyla yakın şekilde ilgilenerek arkadaşça yaklaşımda bulunur ve psikolojik olarak çalışanların desteklendiği iş ortamının

oluşturulmasını sağlar. Destekleyici lider davranışı astlar için kendilerine güvenlerinin yaratılması için de dayanak noktası olarak görülmektedir (House, 1996: 2).

271 lise öğretmeni üzerinde yapılan araştırmanın sonuçlarına göre destekleyici tarzındaki liderliğin, yöneticilere olan güveni pozitif yönde etkilediği ve aralarında pozitif ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Diğer taraftan yönlendirici liderliğin örgütsel güven üzerinde önemli bir etkisi bulunmamaktadır. Aynı çalışmada destekleyici liderlik tarzının örgütsel adalet algısı ile yüksek derecede ilişkisi olduğu da ortaya konulmuştur (Yılmaz ve Altinkurt, 2012: 12-17). Dolayısıyla yöneticilerin destekleyici liderlik tarzını benimsemeleri, lidere güvenin oluşmasını sağlayacak bu durumda çalışanların örgütsel adalet algısının güçlenmesini sağlayacaktır. Bununla birlikte çalışanların fikirlerine değer veren ve onların ihtiyaçları ile yakinen ilgilenen liderlik tarzının örgütsel adalet algısını olumlu yönde etkilediği ortaya konulmuştur (Baltacı, Güçlü ve Çeliker, 2014: 365).

Birbirleri ile etkileşim içinde bulunan yönetici ve ast konumunda bulunan kişiler arasında kaba, incitici sözlerin söylenmemesi ve bu doğrultuda davranışlar ortaya konulmaması etkileşimsel adaletin öne çıkan özellikleri arasında gösterilmektedir (Cropanzana ve diğerleri, 2007: 38-39). Astlarının ihtiyaçlarına, refahına ve mutluluğuna önem veren ve arkadaşça ilişkiler oluşturulmasının hedeflenmesi de destekleyici liderlik tarzının özellikleridir (House ve Mitchell, 1975: 3). Bu çerçevede lider ile astları arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi, örgütsel adalet algısının oluşmasına yardımcı olmaktadır (Pillai, 1999: 765). Dolayısıyla destekleyici liderlik tarzında ortaya konulan davranışlar etkileşimsel adalet boyutunun temelini oluşturan unsurlara dayanak oluşturmakta olup destekleyici liderlik tarzının etkileşimsel adalet algısını olumlu yönde etkileyebileceği ifade edilebilir. Diğer taraftan çalışanların mutluluğuna önem veren ve

arkadaşça ilişkiler geliştirme çabasında olan yönetici ile astları arasındaki güven ilişkisi temelinde gerçekleşecek etkileşimde, yöneticinin ödülleri dağıtım ve dağıtım kararlarının alınmasına temel oluşturacak işlemler adalet algısının oluşmasını sağlayabilir. Bu kapsamda destekleyici liderlik algısının dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet algısı ile pozitif ilişki içerisinde olduğu söylenebilir.

İşlemsel adaletin temeli sosyal değişim teorisine dayandırılmaktadır (Pillai, 1999: 767). Sosyal değişim teorisine göre çalışanlar, gerçekleştirilen faaliyetlerin kendileri açısından yaralı olduğunu düşünmeleri halinde örgütün talep ettiği davranışları ortaya koyacaklardır. Dolayısıyla örgütün çalışanlarını desteklemesi sosyal değişimin başladığının bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Turunç ve Çelik, 2010: 189). Bu noktada katılımcı liderlik tarzı ile çalışanların karar verme süreçlerine ortak olma fırsatının yaratılması söz konusudur (Felfe ve Franke, 2010: 346). Çalışanların fikirlerini ifade etmelerini sağlayacak imkânların yaratılmasının çalışanların adalet algılarını olumlu yönde etkileyeceği ifade edilmekte olup (Pillai, 1999: 765) çalışanların örgütteki karar verme süreçlerine katılımlarının artırılması ve önerilerde bulunmalarının teşvik ile şekillendiren katılımcı liderliğin, örgütsel adalet algısını olumlu yönde etkileyeceği ileri sürülebilir. Korsgaard, Schweiger ve Sapienza (1995) tarafından yapılan çalışmada çalışanların verilecek kararlarda etkili olmasının sağlanması ve kararlar üzerinde kontrol güçlerinin olması örgütsel adalet algısını arttırdığı ortaya konulmuştur (s:76). Karuza ve Fry (1980) tarafından geliştirilen Dağıtım Tercihi Teorisi dağıtım işlemleri ile ilgili kararlara odaklanmaktadır. Dağıtım tercihi teorisi adaletin sağlanmasına katkı yapacağı düşünülen bir takım unsurların varlığına dikkat çekmektedir. Bunlar, kişilere bilgi alma hakkı veren prosedürlerde değişiklik yapma fırsatını sağlayan unsurlardır. Katılımcı liderlik tarzı ile

alınan kararların ve karar alma süreçlerinin, alınan kararlarda kullanılan prosedürlerin çalışanlar tarafından adil algılamaları sağlanabilir. Çünkü verilen kararlarda ve kararların verilmesinde kullanılan prosedürlerin saptanmasında, çalışanların da etkisi bulunmaktadır. İşlemsel adaletin lider ile astın denkliği temelinde vücut bulduğu ifade edilmekte olup katılımcı liderliğin işlemsel adaleti desteklediği ileri sürülmektedir (aktaran Knippenberg, De Cremer, Knippenberg, 2007:118). Dolayısıyla katılımcı liderlik tarzı ile işlemsel (prosedürel) adalet arasında pozitif ilişkinin olduğu ifade edilebilir. Katılımcı liderlik tarzı ile çalışanların verilecek kararlara katılımının sağlanması yönetici ve çalışanlar arasında bilgi paylaşımını zorunlu kılarken aynı zamanda çalışanların birbirleriyle iyi ilişki (birbirlerine saygılı, kibar olunması vb) kurmaları temeline dayalı olarak şekillenmektedir. Dolayısıyla katılımcı liderlik tarzının etkileşimsel adalet algısını olumlu yönde etkilediği ifade edilebilir.

Lau (2014) tarafından 139 çalışan üzerinde klasik liderlik tarzı, işlem merkezli ve dönüşümcü liderlik tarzı ile örgütsel adalet algısı arasındaki etkileşime yönelik çalışma yapılmıştır. Çalışmada klasik liderlik tarzı çalışanların belirlenmiş bir amaç doğrultusunda harekete geçirilmesi ve çalışanların verilen emirleri sorgulamaksızın itaat etmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışma sonucunda dönüşümcü ve işlemsel liderlik tarzlarının örgütsel adalet boyutları ile etkileşim içinde olduğu ortaya konulmuştur. Katılımcılık ve adalet boyutları arasındaki etkileşime bakıldığında pozitif ve güçlü ilişki içinde olduğu sonucu çıkmaktadır. Kurulan modele çalışanların katılımcılık boyutunun eklenmesi ile klasik liderlik tarzının işlemsel adalet algısı üzerinde en büyük etkiye sahip liderlik tarzı olduğu ortaya konulmaktadır. Bu da çalışanların verilen kararlara katılımının sağlanmasının adalet algısını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (s.68-70).

Pillai'nin (1999) farklı ülkelerdeki 661 yönetici üzerinde yaptığı çalışmada çalışanların gelişimlerinde yardımcı olan, onların ihtiyaçlarının karşılanmasına önem vererek onları güçlendiren amaç ve hedefleri bireylerin, liderin, grubun ve tüm organizasyonun amaç ve hedefleri olacak şekilde ortaya konulan liderlik tarzının örgütsel adalet algısını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu noktada liderin odak noktasını çalışanların ve örgütün ihtiyaçlarının birlikteliği oluşturmaktadır.

Ülkemizde liderlik tarzı ve örgütsel adalet algısı arasındaki etkileşime yönelik çalışmalar kısıtlı bulunmaktadır. Yapılan çalışmalar temelde etik liderlik, hizmetkâr liderlik ve dönüşümcü liderlik ile adalet algıları arasındaki etkileşimlere odaklanmaktadır. Özellikle yol amaç teorisi kapsamında ele alınan liderlik tarzları ile örgütsel adalet arasındaki etkileşime yönelik doktora ve yüksek lisans tezi bulunmamaktadır.

Tez çalışmasında yol amaç teorisi kapsamında gösterilen liderlik tarzları ile örgütsel adalet alt boyutları arasındaki etkileşimler tüm boyutları ile ele alınmış olup ülkemizde ve yurtdışında bu konuyla ilgili yapılan makale çalışmalarında ele alınan boyutlar bu kapsamda incelenmemiştir. Dolayısıyla literatürdeki büyük bir boşluğun bu çalışmayla doldurulacağı düşünülmektedir. Aşağıda liderlik tarzı ve örgütsel adalet arasındaki etkileşime yönelik yapılan yüksek lisans, doktora tezleri ve makale çalışmaları ve sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 3. 1. Liderlik ve Örgütsel Adalet Araştırmalarında Ulaşılan**Sonuçlar**

Yazar –Yıl	Temel Değişkenler	Örneklem Alanı	Bulgular
Bahçeci (2014) Yüksek Lisans Tezi	Etik Liderlik Davranışları ve Örgütsel Adalet	Konya’da görev yapan öğretmenler. n=601	-Etik liderliğin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet üzerinde etkisi vardır. -Adalet algılaması cinsiyete göre farklılaşmaktadır. -Çalışanların örgütsel adalet algılamaları çalışma süresine göre farklılaşmamaktadır.
Kaya (2014) Yüksek Lisans Tezi	Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet	Konya’da görev yapan okul yöneticileri n=350	-Etik liderlik davranışları ile örgütsel adalet algısı ve alt boyutları arasındaki ilişki pozitif yönde ve yüksek düzeyde bulunmuştur.
Sancak (2014) Yüksek Lisans Tezi	Etik Liderlik, Örgütsel Adalet, Sinizm	Özel sektör çalışanları n=120	-Prosedürel adalet ile etik liderlik algısının alt boyutlarından olan davranışsal etik ve iletişimsel etik algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır. -Etkileşimsel adalet ile etik liderlik algısının alt boyutlarından olan karar vermede etik, iklimsel etik, çözüm üretmede etik, iletişimsel etik algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır. -Dağıtımsal adalet ile etik liderlik algısının alt boyutlarından olan iklimsel etik algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
Baltacı, Güçlü ve Çeliker (2014)	Vizyoner-Etkileşimci- Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet, İşten ayrılma niyeti.	Konaklama işletmesi çalışanları n=620	-Üç liderlik davranışının çalışanların örgütsel adalet algılaması ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır.
Şantaş (2014)	Etik Liderlik, Örgütsel Adalet	Sağlık çalışanları n=204	-Etik liderlik boyutları örgütsel adaletin her üç boyutunu da etkilemektedir.
Holtz ve Harold (2013)	Kişiyi Dikkate Alan Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik Tarzları, Adalet	n=250 çalışan	-İşe yönelik liderlik dağıtımsal adalet ile pozitif ilişki içindedir. - Kişiyi dikkate alan liderlik ve işe yönelik liderlik işlemsel adalet ile pozitif ilişki içindedir. - Kişiyi dikkate alan liderlik ve işe yönelik liderlik bilgilendirme adaleti ile pozitif ilişki içindedir. - Kişiyi dikkate alan ve işe yönelik liderlik kişilerarası adalet ile pozitif ilişki

			içindedir
Akça (2012) Doktora Tezi	Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti	Özel sektör yöneticileri n=286	-Dağıtım, etkileşim ve bilgi adaleti iş tatmini üzerinde etkilidir. -Örgütsel bağlılık üzerinde etkileşim ve bilgi adaleti etkilidir. -İşlem adaleti işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir. -Dönüşümcü liderlik örgütsel adaletin bütün boyutları ile güçlü bir şekilde ilişkilidir.
Akyüz (2012) Doktora Tezi	Hizmetkâr liderlik örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışları ve performans	Özel liselerde çalışan öğretmenler n=300	Hizmetkâr liderlik davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ve liderlik davranışı ile çalışan performansı arasında ara değişken rolü oynamaktadır.
Yılmaz ve Altinkurt (2012)	Liderlik, Örgütsel Adalet ve Güven.	Kütahya'da çalışan lise öğretmenleri n=271	-Örgütsel adalet ve destekleyici liderlik arasında pozitif yönde ilişki vardır. -Örgütsel adalet ve destekleyici liderlik örgütsel güvenin açıklanmasında önemli değişkenlerdir. -Yönlendirici liderliğin örgütsel güven üzerinde önemli etkisi bulunmamaktadır.
Tuytents ve Devos (2012)	İşlemsel Adalet ve Karizmatik Liderlik	n=299	Karizmatik liderlik ile işlemsel adalet arasında ilişki vardır.
Bacha ve Walker (2012)	Dönüşümsel Liderlik ve Adalet	n=100 özel sektör çalışanı	-Dönüşümsel liderlik ile dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet arasında pozitif ilişki vardır.
Acar (2011)	Etik liderlik, Örgütsel Adalet, Motivasyon düzeyleri.	Mili eğitime bağlı çalışan öğretmenler n=309	Etik liderlik algıları çalışma yıllarına göre değişmemektedir. -Etik liderlik cinsiyet ve yaş değişkeni ile daha önceden yöneticilik yapma deneyimlerinin görüşlerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. -Okul yöneticilerinin etik ilkelere uygun davranışlar öğretmenlerinde örgütsel adalet duygusunu artırdığı ve etik liderlik ölçeğinin alt boyutlarından olan iletişimsel etik ve davranışsal etik ile örgütsel adalet algısı ile paralellik göstermektedir.
Oğuz (2011)	Dönüşümsel, işlemsel, serbesiyetçi liderlik tarzları ve örgütsel adalet.	İlköğretim öğretmenleri n=200	Dönüşümcü liderlik davranışı çalışanların örgütsel adalet algılarını etkilemektedir. -Örgütsel adalet algıları ile yöneticilerin sahip olduğu sürdürümcü liderlik stili arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.
Yıldırım (2010) Yüksek Lisans	Etik liderlik ve Örgütsel Adalet	Karaman'da görev	-Etik liderlerin davranışsal alt boyutu ile prosedürel adalet arasında anlamlı bir

Tezi		yapmakta olan öğretmenler n=153	ilişki bulunmaktadır - Etik liderlerin iklim, iletişimsel ve karar verme boyutları ile prosedürel adalet arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır -Etik liderlerin iklim, iletişimsel ve davranışsal etik boyutları ile etkileşimsel adalet arasında pozitif, güçlü bir ilişki bulunmaktadır.
Uğurlu (2009) Doktora Tezi	Örgütsel Bağlılık, Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet	Öğretmenler n=953	Etik liderlik örgütsel adalet algısını etkilemektedir. -Örgütsel adalet etik liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasında ara değişkendir. -Etik liderlik örgütsel adaleti etkilemektedir. -Cinsiyete göre adalet algısı farklılaşmaktadır. -Yaş, kıdem ve okuldaki hizmet süresi açısından adalet algısı farklılaşmamaktadır. Yaş artıkça örgütsel bağlılık artmaktadır
Özdemir, (2009) Yüksek Lisans Tezi	Etik Liderlik ve Sosyal Adalet	İstanbul Milli Eğitime Bağlı Liseler n=250 öğretmen	-Etik liderliğin tüm alt boyutları ile sosyal adaletin algılanması arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır -Sosyal adalet algısını en çok etkileyen davranış yöneticilerin sosyal sorumluluk davranış biçimidir. -Sosyal adalet algısını en az etkileyen davranış ise yöneticilerin etik okul kültürü ve iklimi oluşturma davranışlarıdır
Aşgari vd. (2008)	Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet, Lider Üye Değişimi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Yönetici ve çalışanlar n=162	Dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet ve arasında pozitif ilişki vardır.
Hurt ve Sun (2008)	Yönlendirici ve Dönüşümsel Liderlik, Örgütsel Adalet	Doktora ve yüksek lisans öğrencileri n=50	-Yönlendirici liderlik işlemsel ve kişilerarası adalet algılarını azaltmaktadır. -Dönüşümsel liderlik işlemsel ve kişilerarası adalet algısını arttırmaktadır.
Hao ve Lirong (2007)	Paternalistik Liderlik ve Örgütsel Adalet	n=428 çalışan	-Paternalistik liderliğin alt boyutları olan yardımsever ve ahlaki liderliğin örgütsel adaletin boyutları üzerinde pozitif etkisi vardır.
Dilek (2005) Doktora Tezi	İşlemsel ve Dönüştürücü Liderlik, Dağıtımsal Adalet, Örgütsel bağlılık, İş	TSK çalışanları	-Dönüştürücü liderlik algısı dağıtımsal adalet algısı üzerinde etkilidir. -İşlemsel liderlik alt boyutları olan koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetimin

	Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	n=319	dağıtımsal adalet algısı üzerinde etkili bir faktördür. -Dönüştürücü liderlik uygulamalarının örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal ve normatif bağlılık üzerinde etkili bir faktördür. -Devam bağlılığı ile dönüştürücü liderlik uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
Ramaswami ve Singh (2003)	Örgütsel adalet, Güven, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini	Özel sektör satış personeli n=154	-Etkileşimsel adaletin ve dağıtımsal adaletin yöneticiye güven üzerinde pozitif etkisi varken işlemsel adaletin güven üzerinde etkisi yoktur. -Katılım yöneticiye güven ile ilişkilidir. -Etkileşimsel adalet iş tatmini üzerinde etkiliyken dağıtımsal ve işlemsel adaletin etkisi yoktur. -Katılımın iş tatmini üzerinde etkisi büyüktür. -Yöneticiye güven bağlılığı arttırmaktadır. -İş tatmini örgütsel bağlılığı arttırmaktadır.

Bu kapsamda liderlik algısı ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkilere yönelik geliştirilen hipotezler aşağıda verilmektedir.

H2: Liderlik yaklaşımları ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki vardır

H₂₁: Yönlendirici liderlik tarzı algısı ile dağıtımsal adalet algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₂₂: Yönlendirici liderlik tarzı algısı ile işlemsel adalet algısı arasında negatif bir ilişki vardır.

H₂₃:Yönlendirici liderlik tarzı algısı ile etkileşimsel adalet algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₂₄:Katılımcı liderlik tarzı algısı ile dağıtımsal adalet arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₂₅:Katılımcı liderlik tarzı algısı ile işlemsel adalet algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₂₆:Katılımcı liderlik tarzı algısı ile etkileşimsel adalet algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₂₇:Destekleyici liderlik tarzı algısı ile dağıtımsal adalet algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₂₈:Destekleyici liderlik tarzı algısı ile işlemsel adalet algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₂₉:Destekleyici liderlik tarzı algısı ile etkileşimsel adalet algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.3. Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığa Yönelik Hipotezlerin Geliştirilmesi

Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde ve çalışanlar ile işletmeler arasındaki uyumun sağlanmasında, devamsızlığın azaltılmasında, çalışanların ortaya koydukları performansın ve örgütsel performansın arttırılmasında en önemli unsurlardan birisi örgütlerine bağlı çalışanların varlıklarıdır (Shore ve Martin, 1989: 633). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında temel unsur ise çalışma ortamının adil olmasıdır. Çalışanların örgütsel sistem içindeki adalet algısı, iş görenlerin tutumlarını ve mensubu oldukları örgütlere karşı göstermiş oldukları davranışları etkilemektedir (Restubog ve diğerleri, 2009: 167). Bu kapsamda örgütlerin çalışanlarına adil davranıp davranmamaları çalışanların örgütlerine bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir (Greenberg, 1987: 9; Stecher ve

Rosse, 2005: 229; Greenberg, 2006: 59; Cropanzana ve diğeri, 2007: 34; Restubog ve diğeri 2009: 166).

Örgütsel adalet örgütlerin etkin olarak işleyişi için temel ihtiyaçtır. Adalet algısı insan kaynakları fonksiyonlarından birisi olan çalışanların ücretlendirilmesi ve elde edeceği diğer kazanımların belirlenmesinde verilecek kararların etkinliğinde önemli rol oynamaktadır. Adalet algısı, çalışanların örgütlerine karşı aidiyet duygusu duymalarını sağlarken aynı zamanda örgütsel bağlılığın oluşmasında da belirleyici bir unsur olarak yer almaktadır. Örgütsel adalet boyutlarından birisi olan işlemsel adalet, yönetsel ve örgütsel kararların meşruluğu algısını çalışanlara verir. Yaratılan bu meşruluk (yasallık-hakkaniyet) çalışanların örgütlerine bağlı olmalarını sağlar (Tallman, Phipps ve Matheson, 2009: 147-149).

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi açısından iş görenin, çalışmış olduğu iş yerinde adil ücretlendirme ve adil terfi imkânlarının olduğunu algılaması ve hissetmesi halinde yaptığı işten tatmin olması ve örgütüne bağlanması sonucu ortaya çıkacaktır (Robbins, 1998: 152). Bir başka ifadeyle örgütsel adalet; örgüt ile çalışan arasında adeta bir tutkal vazifesi görerek, örgüt tarafından ortaya konulan uygulamaların adil olduğuna ilişkin algı yaratılmasını sağlayarak örgütsel bağlılığı ve yönetime olan güveni arttıracaktır (Stecher ve Rosse, 2005: 229) .

Prosedürel adalet ve etkileşimsel adaletin çalışanların örgütleri ile oluşturdukları bağları kuvvetlendirdiği ve örgütün yararına olacak şekilde performans artışı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının gösterildiği ifade edilmekte olup (Kickul, Lester ve Finkl, 2002: 469) dağıtımsal ve işlemsel adaletin normatif bağlılıkla ilişkisi olduğu

belirtilmektedir. Bunun yanı sıra prosedürel adaletin olmadığı durumlarda ise çalışanların elde edeceği sosyal ya da ekonomik çıktılarının ve kazanımlarının belirsiz olmasına neden olan bu durumun da çalışanlar üzerinde stres yarattığı, stresin de psikolojik rahatsızlıklara sebep olduğu pek çok çalışmada ortaya konulmuştur (Rousseau ve diğerleri, 2009: 307).

Diğer taraftan Podskoff (1990), Cohen- Krash (2000) tarafından yapılan çalışmalarda örgütlerde adalet hissinin çalışanlarca hissedilmesi çalışanların kendilerine değer verildiği algısını (etkileşimsel adalet algısını) uyandırmaktadır. Bu nedenle etkileşimsel adalet algısına bağlı olarak çalışanlar yöneticilerine daha fazla güven duymakta ve yöneticileri ile birlikte çalışma istekleri ve örgütlerine olan bağlılıkları artmaktadır (aktaran Ravangard vd.,2013: 40).

Algılanan adaletin örgütsel bağlılığın nedeni olduğu ifade edilmektedir. Eşitlik teorisine göre çalışanlar eşitsizlik hissetmeleri halinde örgütten uzaklaşacak ve örgüte olan katkılarını azaltacaklardır (Meierhans vd., 2008: 132). Örgüt içinde adaletsizliklerin olduğunun hissedilmesi çalışanların üzerinde gerilim yaratmaktadır. Bu gerilim ise çalışanların örgütlerine bağlılıklarını azaltarak işyerlerinden ayrılmalarına neden olmaktadır. Diğer taraftan çalışanlar örgütlerinin adaletli olduğunu hissetmeleri halinde daha fazla sorumluluk hissetmekten çekinmeyecek ve daha istekli şekilde işlerini yapacaklardır. Dolayısıyla örgütlerine bağlılıkları artacaktır (Ravangard vd., 2013: 40).

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki etkileşimin incelenmesine yönelik yapılan araştırmalar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

Ayobami (2013) tarafından 250 çok uluslu şirket çalışanı üzerinde yapılan çalışma sonuçlarına göre dağıtımsal ve işlemsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında önemli

ilişki olduğu ve dağıtımsal ve işlemsel adaletin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği ortaya konulmuştur (s: 214-215). Bakhshi, Kumar ve Rani (2009) tarafından 128 sağlık çalışanı üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre dağıtımsal ve işlemsel adaletin örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Bağcı tarafından tekstil sektörü çalışanları üzerinde yapılan çalışmanın sonuçlarına göre dağıtımsal ve etkileşimsel adaletin normatif bağlılık üzerinde etkisi olduğu ortaya konulmuştur (Bağcı, 2013: 177). Turgut, Tokmak ve Gücel (2012) tarafından 109 akademik ve idari personelin katılımıyla yapılan çalışmada dağıtımsal adaletin ve etkileşimsel adaletin duygusal bağlılık üzerinde etkili olduğu, devam bağlılığı üzerinde her üç adalet algısının da etkili olduğu ortaya konulmuştur. Aynı çalışmada normatif bağlılık üzerinde sadece etkileşimsel adaletin etkili olduğu ortaya konulmaktadır (s:26). Selvitopu ve Şahin (2013) tarafından ortaöğretim kurumlarında çalışan 327 öğretmenin katılımıyla yapılan çalışmada da dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adaletin örgütsel bağlılığı etkilediği ortaya konulmuştur (s:183). Eğilmezkol (2011) tarafından 338 kamu bankası çalışanının katılımıyla yapılan çalışmada da dağıtımsal adalet ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında anlamlı ilişki bulunurken, dağıtımsal adalet ile devam bağlılığı arasında ilişki bulunmamıştır. İşlemsel adalet ile her üç bağlılık boyutuyla ilişki bulunmuştur. Aynı çalışmada etkileşimsel adalet ile duygusal ve normatif bağlılık arasında doğrudan ilişki bulunurken devam bağlılığı ile arasında ilişki bulunmamıştır. Diğer taraftan Lavelle vd. (2009) tarafından hastane çalışanları üzerine yapılan çalışmada da örgütsel bağlılığın, işlemsel adalet ile örgütsel vatandaşlık arasında aracı etkisi olduğu ortaya konulmuştur. Bu kapsamda örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik geliştirilen hipotezler aşağıda verilmektedir.

H3: Örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H₃₁: Dağıtımsal adalet algısı ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₃₂: Dağıtımsal adalet algısı ile devam bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₃₃: Dağıtımsal adalet algısı ile normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₃₄: İşlemsel adalet algısı ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₃₅: İşlemsel adalet algısı ile devam bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₃₆: İşlemsel adalet algısı ile normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₃₇: Etkileşimsel adalet algısı ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₃₈: Etkileşimsel adalet ile devam bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₃₉: Etkileşimsel adalet ile normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.4. Liderlik Tarzı Algısı ve Demografik Faktörler Arasındaki İlişkilere

Yönelik Hipotezlerin Geliştirilmesi

Çalışma hayatına yeni başlamış kariyerinin başlangıcında bulunan ve yaşça küçük kişilerin, yapılan işle ilgili tecrübesi ve bilgisi bulunmamaktadır. Dolayısıyla görev aldığı işi yapabilmesi için deneyiminin ve bilgisinin artması gerekmektedir. Bu noktada genç ve deneyimi bulunmayan iş görenlerin tecrübe kazanana kadar yöneticiler tarafından yönlendirilmelerine ihtiyaçları vardır. Dolayısıyla astların kendilerinden ne beklendiğinin bilinmesinin sağlanması ve onlara spesifik hedeflerin verilmesi kişinin karşı karşıya kalacağı rol belirsizliğini azaltacak, zamanla işi tanıyarak sahiplenmelerini sağlayacaktır.

Çalışma süresi ve deneyiminin artmasıyla birlikte bilgi ve deneyimi artan çalışanların yönlendirici liderlik tarzından ziyade verilen işlerin yürütülmesi ve sonuçlandırılmasıyla ilgili faaliyetleri kendi başlarına yürütmek isteklerinin arttığı düşünülmektedir. Dolayısıyla iş görenler yönlendirilmeden ziyade işlerin planlanması ve yürütülmesiyle ilgili verilen kararlarda kendi görüşlerinin de alınmasını isteyebilirler.

Evli çalışanların işyerlerinde ve ev hayatlarında bekâr çalışanlara göre daha fazla sorumluluk üstlenmeleri söz konusudur. Bu nedenle evli çalışanların üzerlerindeki yükün bir miktarda olsa azaltılması için yöneticiler tarafından daha çok insan odaklı liderlik tarzlarının gösterilebileceği düşünülebilir. Bu durumun da evli çalışanların liderlik tarzı algılarını farklılaştırabileceği düşünülebilir.

Diğer taraftan eğitim seviyesi arttıkça çalışanların daha bilinçli ve bilgili olduğu düşünülmektedir. İş görenler eğitim düzeylerini arttırdıkça yönlendirilmeden ziyade verilen kararlarda söz sahibi yapacak liderlik tarzlarının gösterilmesini beklerler. Dolayısıyla eğitim seviyesi arttıkça kişiyi dikkate alan ve onun verilen kararlarda söz sahibi olmasını sağlayacak liderlik tarzlarını tercih edeceği düşünülmektedir. Bunun yanında deneyimin ve eğitim düzeyinin artması ile birlikte iş görenlere yöneticileri tarafından daha fazla saygı gösterilmesi ve fikirlerine daha fazla önem verilmesi olasıdır. Dolayısıyla yöneticilerin de iş görenlerin yaşlarını, kıdemlerini, unvanlarını ve eğitim seviyelerini dikkate alarak farklı liderlik tarzlarını gösterecekleri bu durumun da çalışanların liderlik tarzı algılarında farklılık yaratacağı düşünülmektedir

Beynin belirli bir cinsiyetin gelişmesini farklılaştırdığı ve bu kapsamda erkek ve kadınların davranış ve tutum farklılaşmalarını sağladığı ileri sürülmekte olup bu durum

hormonal etkilere bağlanmaktadır. Bu farklılıkların, kadınların ve erkeklerin olguları başka türlü algılamalarına ve farklı şekilde tepki vermelerine neden olduğu ileri sürülmektedir (aktaran Ersoy, 2009: 212). Dolayısıyla bu durumun erkek ve kadınların liderlik tarzı algılamalarında da farklılık yaratacağı düşünülmektedir.

Bu kapsamda liderlik algısı ile demografik faktörler arasındaki ilişkilere yönelik geliştirilen hipotezler aşağıda verilmektedir.

H4:Liderlik tarzı algısı demografik faktörlere göre farklılaşmaktadır.

H₄₁: Liderlik tarzı algısı çalışanların cinsiyetine göre farklılaşmaktadır.

H₄₂: Liderlik tarzı algısı çalışanların yaşlarına göre farklılaşmaktadır.

H₄₃: Liderlik tarzı algısı çalışanların medeni durumlarına göre farklılaşmaktadır.

H₄₄: Liderlik tarzı algısı çalışanların eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır

H₄₅: Liderlik tarzı algısı çalışanların unvanlarına göre farklılaşmaktadır.

H₄₆: Liderlik tarzı algısı çalışanların kurumda çalışma süresine göre farklılaşmaktadır

3.5. Örgütsel Bağlılık ve Demografik Faktörler Arasındaki İlişkilere Yönelik Hipotezlerin Geliştirilmesi

Yaşı yüksek olan çalışanların çalışma sürelerinin de uzun olacağı öngörülmekte olup yaşça büyük olan çalışanların hem yapmış oldukları yatırımlar hem de örgütsel sosyalleşme süreci sonucunda örgütün amaç ve değerlerinin kabul etmesi sebebi ile örgütsel bağlılıklarının arttığı ifade edilmektedir (Sheldon, 1971: 149). Örgütsel sosyalleşme süreci örgütün değer ve normlarının örgüte yeni katılan çalışana aktarılarak

örgüt normlarına uygun davranışlar göstermesi süreci olarak ifade edilmektedir (Memduhoğlu, 2008: 137).

Mathieu ve Zazaj çalışmaları sonucunda ilerleyen yaş dönemlerinde çalışanların alternatif iş imkanlarının azalması ve işten ayrılmaları halinde kaybedecekleri şeylerin (emeklilik ödemeleri, başka işe ve iş arkadaşlarına uyum sağlamanın getireceği maliyetler, başka bir bölgeye taşınmanın getireceği maliyetler vb.) fazla olması nedeniyle örgütsel bağlılıklarının arttığını ifade etmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990: 177). Abdulla ve Shaw ise yaşın duygusal bağlılık ile çok güçlü ilişkisi olduğunu, ancak devam bağlılığı ile de ilişkisi olmasına rağmen bu ilişkinin güçlü olmadığını ifade etmiştir (Abdulla ve Shaw, 1999: 83).

Allen ve Meyer ise yaşın ve deneyimin artmasıyla beraber çalışanın yapmış olduğu işten daha fazla zevk alması, örgüt içinde daha iyi pozisyonlara gelmesi ve örgüt içinde kalmasının kendisi için daha iyi olacağına yönelik düşüncelere sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Bu durumdan dolayı da örgüte karşı duygusal bağlılığının ve devam bağlılığının arttığını ifade etmişlerdir (Mathieu ve Zajac, 1990: 177; Meyer ve Allen, 1984: 376).

Hrebiniak ve Alutto (1972) yapmış oldukları çalışmada yaş ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki olduğunu belirtmektedirler. Genç çalışanların örgütlerine çok şey bağlamadıklarından bağlılıklarının düşük olduğunu ileri sürmüştürler (s: 562). Diğer bir çalışmada da yaşın ilerlemesi ile birlikte genç çalışanlara göre daha yaşlı olan çalışanların işlerini değiştirme konusunda kendilerine güvenmedikleri, iş bulamama

korkusu yaşadıkları ve bu nedenle de örgütte kalmayı devam ettirdikleri ifade edilmektedir (Özcan, 2008: 17; Simmons, 2005: 197).

Çalışanlar belirli ihtiyaçlarının ve arzularının karşılanması için örgütlere katılmaktadırlar, örgütlerden de temel ihtiyaçlarının karşılanmasına ve yeteneklerinin geliştirilmesine imkân verecek iş ortamının oluşturulmasını beklemektedirler (Steers, 1977: 53). Çalışanların eğitim seviyesi yükseldikçe örgütlerinden beklentileri de artmaktadır. Çalışanın, sahip olduğu eğitime bağlı olarak ortaya koyduğu bilgi, beceri ve göstermiş olduğu performansının karşılığında, örgütün kendisine hak ettiği ödülleri vermediği düşüncesinin oluşması halinde örgüte bağlılık azalmaktadır (Steers, 1977: 53; Mathie ve Zajac, 1990: 177). Grusky'nin yapmış olduğu çalışmada (1966) düşük eğitime sahip çalışanların yüksek eğitime sahip çalışanlarla karşılaştırılmalarında örgütsel bağlılıklarının daha yüksek düzeyde gerçekleştiği sonucu ortaya çıkmıştır (s: 502). Yapılan çalışmalarda eğitim seviyesinin artmasıyla örgütsel bağlılığını azaldığı ifade edilmektedir (Shelby ve diğerleri, 1985: 122; Hrebiniak ve Alutto, 1972:562). Diğer taraftan Abdulla ve Shaw (1999) tarafından yapılan çalışmada ise eğitim ile devam bağlılığı ve duygusal bağlılık arasında önemli derecede ilişki olmadığı sonucu çıkmıştır (s: 83).

Kadın çalışanların bir örgüte girmeleri ve kendilerini örgüte kabul ettirmelerinin uzun zaman aldığı ifade edilmektedir. Örgüte üyeliğin devam ettirilmesinin zorluklarından dolayı elde ettikleri kazanımların boşa gitmemesi ve karşı karşıya kalacakları maliyetlerin yüksek olması nedeniyle kadın çalışanların örgütlerine bağlılık düzeyleri erkek çalışanlardan daha yüksek boyutta olmaktadır (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 562; Bruning ve Snyder, 1983: 490).

Ancak yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen bulgular farklılık göstermektedir. Shelby'nin pazarlama çalışanlarına yönelik çalışmasında da cinsiyetin örgütsel bağlılığa etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılırken (Shelby, 1985: 122), Abdulla ve Shaw tarafından (1999) Sağlık Bakanlığı çalışanlarına yönelik yapılan bir çalışmada (s:83) erkeklerin kadınlardan daha yüksek devam bağlılığına sahip olduğu ortaya konulmuştur. Aynı çalışmada duygusal bağlılık ile cinsiyet arasında bir ilişkinin de olmadığı ifade edilmiştir. Ling ve Yuen tarafından (2014) yapılan çalışmada ise cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasında ilişkinin olmadığı belirlenmiştir (s:163).

Evli alışanların bekâr çalışanlara göre örgütlerine daha fazla bağlı oldukları ifade edilmektedir. Bunun nedeni olarak da evli çalışanların özellikle ocuk sahibi olanların bakmakla yükümlü oldukları aile üyelerinin geçimini sağlamak üzere daha fazla sorumluluğa sahip olmaları ve işlerinden ayrılmaları halinde karşı karşıya kalacakları maliyetin yüksek olabileceği gösterilmektedir (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 562; Bakan, 2011: 126-127).

Bekâr olan çalışanların ise evli çalışanlar kadar yükümlülüklerinin olmadığı ve bu açıdan rgttten ayrılmalarının daha kolay olacağı ifade edilmektedir. Mathieu ve Zajac yapmış oldukları çalışmada evli çalışanların bütçe açıklarının fazla olması nedeniyle örgütlerine hesapi bağlılık geliştirdiklerini ileri sürmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990: 178).

Diğer taraftan yapılan bir çalışmada da medeni durumun devam bağlılığı ve duygusal bağlılık ile yakın ilişki içinde olduğuna yönelik bulgular ortaya konulmaktadır (Abdulla ve Shaw, 1999: 83).

Kıdem özellikle yan bahislerin bir ölçüsü olarak ifade edilmektedir. Kıdemin artmasıyla birlikte örgüte yapılan yatırımların arttığı bu durum da örgütsel bağlılığı arttırdığı ifade edilmektedir (Sheldon, 1971: 146; Hrebiniak ve Alutto, 1972: 556; Meyer ve Allen, 1984: 376; Meyer ve diğerleri, 2002: 28). Böylelikle uzun yıllarını örgüte vermiş olan çalışanın, yapmış olduğu yatırımlarının toplamı ve işlem maliyetlerini göz önüne alarak karşı karşıya kalacağı maliyetlerin büyüklüğü örgütten ayrılma kararının verilmesinin önüne geçmektedir (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 566). Uzun kıdeme sahip çalışanların terfi imkânları, aldıkları ödemelerin tatmin edici olması ve bu kazanımlarını kaybetmek istememeleri, örgüt tarafından tanınmaları çalışanların işten ayrılma kararını engellemektedir (Sheldon, 1971: 146; Mathieu ve Zajac, 1990: 176). Bu nedenden ötürü örgüt içinde daha fazla kıdemi olan çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha fazla olduğu ifade edilmektedir.

Diğer taraftan uzun yıllar aynı pozisyonda bulunan çalışanların ise terfi edememeleri ve yükselmeleri sayesinde elde edecekleri maddi ve manevi kazançlardan mahrum kalmaları nedeni ile örgüte bağlılıklarının azaldığına ilişkin bulgular ortaya konulmaktadır (Glisson ve Durick, 67: 1988). Diğer taraftan kıdem ile duygusal bağlılık arasında güçlü bir ilişkinin varlığına dikkat çekilirken, devam bağlılığı ile kıdem arasında güçlü bir ilişkinin olmadığı ifade edilmektedir (Abdulla ve Shaw, 1999: 83). Yukarıdaki bilgiler çerçevesinde aşağıdaki hipotezler belirlenmiştir.

H5: Örgütsel bağlılık çalışanların demografik faktörlerine göre farklılaşmaktadır.

H₅₁: Örgütsel bağlılık çalışanların cinsiyetine göre farklılaşmaktadır.

H₅₂: Örgütsel bağlılık çalışanların yaşlarına göre farklılaşmaktadır.

H₅₃: Örgütsel bağlılık çalışanların medeni durumlarına göre farklılaşmaktadır.

H₅₄: Örgütsel bağlılık çalışanların eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.

H₅₅: Örgütsel bağlılık çalışanların kurumda çalışma süresine farklılaşmaktadır.

H₅₆: Örgütsel bağlılık çalışanların unvanlarına göre farklılaşmaktadır.

3.6. Örgütsel Adalet Algısı ve Demografik Faktörler Arasındaki İlişkilere Yönelik Hipotezlerin Geliştirilmesi

Örgütsel adalet; örgütsel karar ve uygulamaların çalışanların algıları üzerinde yaratmış olduğu etkilerin sonucu şeklinde de ifade edilebilmektedir. Örgütsel karar ve uygulamalar olarak örgütün ödül dağıtım kararları, yetki ve sorumluluk devirleri, çalışanların karar alma süreçlerine dâhil edilmesi ile ilgili uygulamalar örgütsel karar ve uygulamalara örnek olarak gösterilebilir.

Bilindiği üzere dünyada ve ülkemizde de kadın çalışanların daha düşük ücret ve daha az terfi imkânlarından yararlanmaktadır. Bunun nedeni olarak erkeğin aile gelirine katkı yapan asli unsur kadınların ise yardımcı pozisyonda görülmeleri gösterilebilir. Dolayısıyla ücret ve terfi imkânlarından erkeklere göre daha az yararlandırılan kadınların adalet algılarının olumsuz yönde etkileneceği tartışmasız bir gerçektir. Ancak son yıllarda ülkemizde 2010 yılında yapılan Anayasal değişiklikle kadınlara yönelik pozitif ayrımcılığın getirilmesi benimsenmiştir. Bu çerçevede özellikle kamuda çalışan kadın iş görenlerin karşı karşıya kaldıkları olumsuz durumların nispeten ortadan kalktığı ve olumlu yansımalarının olduğu düşünülmektedir. Diğer taraftan kadınlar lehine yapılan ayrımcılığın erkekler tarafından kendilerine yönelik negatif ayrımcılık yapıldığına yönelik algıya sebep

olabileceği bunun da erkek çalışanların adalet algılarını olumsuz yönde etkileyeceği ileri sürülebilir (aktaran Yelboğa, 2012: 179). Bu itibarla erkek iş görenlerin adalet algılarının daha düşük olabileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla adalet algısının cinsiyete göre farklılaştığı ileri sürülebilir.

Çalışma hayatının her geçen gün zorlaşması ve rekabetçi bir hal alması çalışma hayatında çatışma ortamının oluşmasına katkı yapmaktadır. Yapılan araştırmalarda evlilerin bekarlara göre daha yüksek oranda iş yerlerinde çatışma deneyimi yaşadıklarını ortaya koymaktadır (Siegel vd., 2005: 16). Evli çalışanların hem iş hem de evli olmalarının getirmiş olduğu sorumluluklar nedeniyle bekârlara göre daha fazla yük getirmektedir. Bu noktada yönetici pozisyonunda bulunan kişilerin evli çalışanların lehine ayrımcılık yaptığı bu durumun da evli çalışanların adalet algılarını olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir.

Adams tarafından geliştirilen eşitlik teorisine göre algılanan eşitlik veya eşitlik düzeyinin temelinde de kişinin ortaya koymuş olduğu çaba ile elde ettiği sonuçların (çıktıların) başkalarının elde ettiği sonuç ve ortaya koydukları gayretin karşılaştırılması yatmaktadır. Kişinin ortaya koyduğu gayret sahip olunan eğitim, çalışma süresi, yaş şeklinde ifade edilebilir. Şayet kişi, yapacağı karşılaştırma sonucunda ortaya koymuş olduğu gayretin altında bir çıktı elde ettiğini düşünürse (bu çıktılar da kişinin aldığı ödemeler ve terfiler olarak örneklendirilebilir), çalışanın bu adaletsizliğe karşı öfke hissetmesi kaçınılmazdır.

Çalışanların karşı karşıya kaldığı eşitsizliklere karşı göstermiş oldukları tepkileri inceleyen bir başka teori de Crosby'nin (1976) geliştirmiş olduğu görelî

yoksunluk teorisi. Göreli yoksunluk teorisine göre kişinin geçmiş deneyimlerinin, şu anda sahip olduğundan daha fazlasını istemesi yönünde kişiyi teşvik etmesi söz konusudur. Dolayısıyla deneyimin (çalışma süresinin ve yaşın artması deneyim artışını beraberinde getirmektedir) ve eğitim seviyesinin artmasıyla birlikte kişinin daha fazla ücret istemeleri ve terfi etme arzularının ortaya çıkması olasıdır. Bu noktada çalışanların bu isteklerine karşılık verilmemesi çalışanların olumsuz tecrübeler yaşamasını beraberinde getirmekte olup çalışanların adalet algılarının olumsuz yönde etkileneceği ifade edilebilir. Dolayısıyla yaş, çalışma süresi ve eğitim unsurlarının çalışanların örgütsel adalet algılarını farklılaştırdığı ileri sürülebilir.

Çalışanların unvanlarının yükselmesinin adalet algılarını olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Unvanın yükselmesiyle birlikte çalışanın örgüt içindeki konumunun ve ağırlığının artması, karar verme süreçlerinde etkisini hissettirmesi, gelirin artması mümkün olabilmektedir. Dolayısıyla unvanın yükselmesiyle birlikte çalışanların örgütsel adalet algılarının farklılaşacağı ileri sürülebilir.

Örgütsel adalet algısı ile demografik faktörler arasındaki ilişkilere yönelik geliştirilen hipotezler aşağıda verilmiştir.

H6: Örgütsel adalet algısı, çalışanların demografik faktörlerine göre farklılaşmaktadır.

H₆₁: Örgütsel adalet algısı cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

H₆₂: Örgütsel adalet algısı yaşa göre farklılaşmaktadır.

H₆₃: Örgütsel adalet algısı medeni duruma göre farklılaşmaktadır.

H₆₄: Örgütsel adalet algısı eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.

H₆₅: Örgütsel adalet algısı çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

H₆₆: Örgütsel adalet algısı unvana göre farklılaşmaktadır.

3.7. Örgütsel Adaletin; Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Aracılık Rolüne Yönelik Hipotezin Geliştirilmesi

Liderlik tarzı algısı ile örgütsel adalet algısı, örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasında ki ilişkiler önceki bölümlerde ortaya konulmuştur. Bu kapsamda Liderlik tarzı örgütsel adalet algısını etkilerken, örgütsel adalet algısı da çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde önemli etkiye sahip olabilmektedir.

Dolayısıyla liderlik tarzının örgütsel adalet algısını etkilemesi ve örgütsel adaletinde örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisinin olması örgütsel adalet algısının liderlik tarzı ve örgütsel bağlılık arasında aracı rolünün olduğunu ve liderlik tarzının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini arttırdığını akla getirmektedir. Uğurlu (2009) tarafından öğretmenlerin katılımıyla yapılan çalışmada da örgütsel adaletin etik liderlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasında ara değişken rolünün olduğu ortaya konulmuştur (s:188). Akca (2012) tarafından 286 yöneticinin katılımıyla yapılan çalışmada dağıtım, işlem, etkileşim ve bilgi adaletinin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasında aracılık etkisinin olduğu ortaya konulmuştur (s:214-215). Yanık (2014) tarafından yapılan bir otomotiv sektöründe çalışan 414 kişinin katılımıyla yapılan çalışmada da örgütsel adaletin liderlik ile örgütsel bağlılık arasında aracılık ettiği ortaya konulmuştur (s:267).

Bu bilgiler kapsamında aşağıdaki hipotez ileri sürülebilir.

H7: Örgütsel adalet; liderlik algılamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracılık rolü oynamaktadır.

**ALGILANAN LİDERLİK TARZLARI, ÖRGÜTSEL ADALET ve
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİNE
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

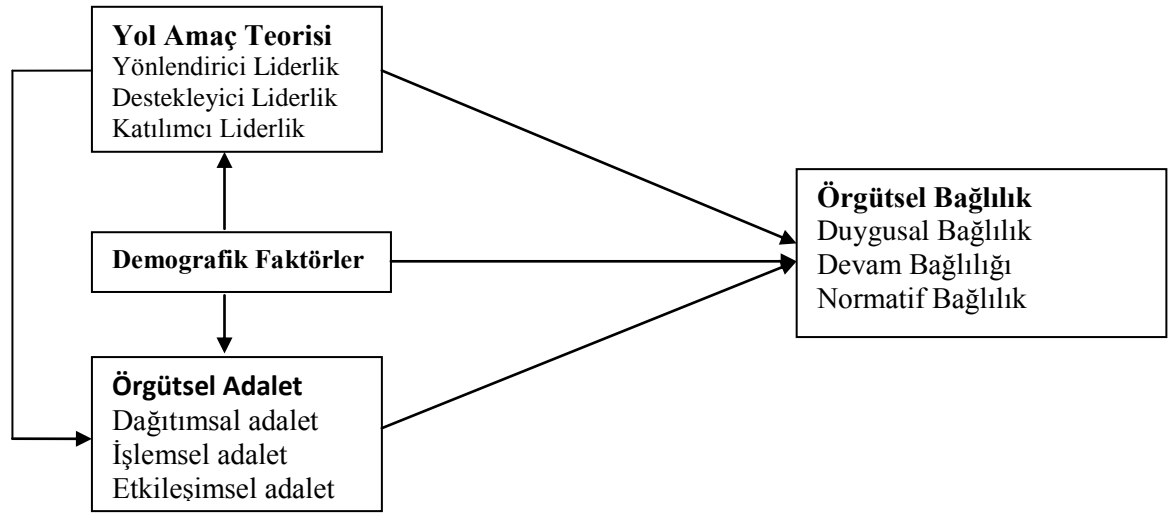
4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli; araştırma amacına uygun ve ekonomik olarak verilerin toplanması, çözümlenebilmesi için gerekli koşulların düzenlenmesi olarak tanımlanır. Araştırma modelleri de temel olarak tarama ve deneme modelleri olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir. Tarama modelleri geçmişte olan veya varlığını devam ettirmekte olan bir olayı, var olduğu şekliyle tasvir etmeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmanın konusu olan olay, etkileme ve değiştirme arayışına girmeksizin kendi koşulları içinde tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 2014: 76-77). Deneme modeli ise araştırmacının kontrolü altında araştırılan olaya ilişkin verilerin üretildiği araştırma modelidir. Tarama modelinde mevcut durumun tespiti amaçlanırken deneme modelinde gözlemek istenenlerin araştırmacı tarafından üretilmesi söz konusudur (Karasar, 2014: 87).

Tarama modelleri, tekil tarama modeli ve ilişkisel tarama modeli olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Sadece bir değişkenin ya da daha fazla değişken varsa her bir değişkenin ayrı ayrı incelendiği modellere tekil tarama modelleri, çok sayıda değişkenin aralarındaki ilişkilerin incelendiği modellere ise ilişkisel model denir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2011: 232).

Yapılan tez çalışmasının araştırma modeli, tarama modelidir. Araştırma çalışanların demografik özellikleri, örgüt çalışanlarının algıladığı liderlik tarzı ve algılanan adalet boyutunu tespit etme amacından ötürü tekil tarama modeli özelliği gösterirken, aynı zamanda çok sayıda değişkenin aralarındaki ilişkilerin incelenmesinden dolayı ilişkisel tarama modeli özelliği taşımaktadır.

Çalışanların algıladığı liderlik tarzının ve örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymak amacı ile yapılan bu araştırmanın bağımsız değişkenleri; çalışanların algıladığı liderlik tarzı, çalışanların algıladıkları örgütsel adalet ve demografik faktörler; bağımlı değişkeni ise örgütsel bağlılık olarak belirlenmiştir.



Şekil 4. 1. Araştırma Modeli

Liderlik tarzının ve örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerinde önemli etkisinin olacağı düşünülen çalışmada örgütsel adalet değişkeni aynı zamanda ara değişken olarak ele alınmaktadır. Bunun yanı sıra liderlik algısının, örgütsel adalet algısının ve örgütsel bağlılığın demografik faktörlere göre farklılaşp farklılaşmadığı idari ve akademik

personel olma durumlarına göre tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma modeli yukarıda Şekil 4.1. de gösterilmektedir.

4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma evreni araştırmada toplanacak verilerin analizi ile elde edilecek sonuçların geçerli olacağı ve yorumlanacağı grup olarak tanımlanabilir. Örneklem ise özellikleri hakkında bilgi toplamak için çalışılan evrenden seçilen evrenin sınırlı bir parçası olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk vd., 2011: 78-79).

Araştırmanın evreni olarak bir kamu üniversitesinin akademik ve idari personeli belirlenmiştir. Örneklem seçiminde ilk olarak her unvana sahip akademik ve idari personelin temsil edilmesini sağlamak amacı ile yani faktör gruplarının kitledeki değişkenliği örnekleme de koruyarak örneklemin kitleyi temsil yeteneğinin artırılması amacı ile tabakalı örneklem yapılmıştır. Tabakalı örneklem, evrendeki alt grupların belirlenip bunların evren büyüklüğü içindeki oranlarıyla örnekleme temsil edilmelerini sağlamayı amaçlayan bir örnekleme yöntemidir (Büyüköztürk vd., 2011: 85).

Tabakalı örneklem ile ulaşılması amaçlanan akademik ve idari personelin unvan bazında sayısal olarak belirlenmesinin ardından olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden birisi olan kolayda örnekleme yöntemi ile örneklem seçilmiştir. Kolayda örneklem ile her bir örneklem seçimine eşit seçilme şansı verilerek örneklemin evreni temsil etme oranını arttırmak amaçlanmakta olup, basit örneklemin temsiliyeti sağlamada diğer örneklem yöntemlerinden daha güçlü olduğu ifade edilmektedir (Büyüköztürk vd., 2011: 84).

Üniversite Personel Daire Başkanlığından 30.09.2014 tarihinde alınan verilere göre, Üniversitede çalışan akademik personel sayısı 1542, idari personel sayısı ise 1489'dur. Üniversitenin Akademik Personelinin unvan bazında dağılımına bakıldığında Profesör Sayısı:224, Doçent sayısı:147, Yardımcı Doçent Sayısı:301, Öğretim Görevlisi Sayısı:221, Okutman Sayısı:128, Uzman Sayısı:65, Araştırma Görevlisi Sayısı:456 adet olup toplamda 1542 adettir. İdari Personelin unvan bazında dağılımlarına bakıldığında ise; 11 adet Daire Başkanı (2 adet Genel Sekreter Yardımcısı üst yönetici olmaları sebebiyle çalışmada daire başkanı olarak değerlendirilmiştir), Fakülte/ Yüksekokul/ Enstitü Sekreteri:39, Şube Müdürü:17, Şef:45, Memur:1377 adet olmak üzere toplam 1489 adettir.

Tablo 4. 1. Tabakalı Örneklemede Kullanılan Değişkenler ve Alt Grupları

Akademik Personel	Toplam Sayı	%	Ulaşılması Gereken Personel Sayısı
Profesör	122	10,42	13
Doçent	110	9,40	11
Yardımcı Doçent	267	22,83	62
Öğr.Gör	221	18,88	42
Okutman	128	10,95	15
Uzman	65	5,55	4
Arş.Gör.	257	21,97	57
Toplam	1170	100	204
İdari Personel	Toplam Sayı	%	
Daire Başkanı	11	1,09	
Fakülte /Ens./YO Sekreteri	39	3,83	
Şube Müdürü	17	1,68	
Şef	45	4,40	
Memur	910	89	
Toplam	1022	100	

Yapılan çalışma 01.06.2014-30.10.2014 tarihleri arasında elde edilen veriler temel alınarak gerçekleştirilmiştir.Cerrahi Tıp Bilimleri Bölümü ve Dâhili Tıp Bilimleri

Bölümünde görev yapan akademik personel ile Tıp Fakültesi Hastanesinde görev yapan sağlık çalışanı memurlara (hemşire, ebe, sağlık memurları, sağlık teknikerleri) anket ile ulaşılmaya çalışılmasına rağmen geri dönüş alınamamıştır. Bu yüzden Cerrahi Tıp ve Dahili Tıp Bilimleri Bölümlerinde görev yapmakta olan toplam 102 adet Profesör, 37 adet Doçent ,34 adet Yrd.Doç.,199 adet Arş.Gör. ile hastanede görev yapan toplam 467 sağlık çalışanı memur araştırmanın dışında bırakılmıştır olup araştırmaya dahil edilecek akademik personel toplamı 1170, idari personel toplamı da 1022 olarak tespit edilmiştir. Aşağıda tabakalı örneklemede dikkate alınan değişkenler ve alt gruplarının oranı Tablo 4. 1' de sunulmuştur

İdari personelin unvan bazında dağılımına bakıldığında 910 tane memur ve 112 tane yönetici bulunmaktadır (şef, müdür, sekreter, daire başkanı). Amir konumunda bulunan Daire Başkanı, Fakülte /Ens./YO Sekreteri, Şube Müdürü ve Şeflerin toplam sayısının az olması nedeniyle idareci pozisyonunda bulunan tüm personele ulaşılmaya çalışılmıştır. Memur unvanına sahip çalışanlara uygulanacak anket sayıları belirlenirken de örneklem büyüklüğü hesaplama formülünden hareket edilmiştir.Araştırmada örneklem büyüklüğü aşağıdaki şekilde hesaplanmıştır.

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot P \cdot q}{d^2(N-1) + t^2 \cdot p \cdot q}$$

(% 95 güven aralığı % 5 hata payıyla)

n:Örnekleme alınacak birey sayısını,

N:Hedef kitledeki birey sayısını,

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değeri,

p:İncelenen olayın görüş sıklığı yani gerçekleşme olasılığını,

q:İncelenen olayın görülmeyiş sıklığını yani gerçekleşmeme olasılığını,

d:Olayın görüş sıklığına göre kabul edilen örnekleme hatasını ifade etmektedir.

N=1170 ve 1022

t=1,96

p=q=0,5

d=0,05

$$n_{\text{Akademik}}=1170 \cdot (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 / (0,05)^2 \cdot (1170-1) + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5$$

$n_{\text{Akademik}}=289$ kişi.

$$n_{\text{Idari}}=1022 \cdot (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 / (0,05)^2 \cdot (1022-1) + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5$$

$n_{\text{Idari}}=279$ kişi.

4.3. Veri Toplama ve Analiz Teknikleri

Veri, “anlam çıkartmada veya sonuca varmakta kullanılan nicelikler, olaylar, kayıtlar veya sayı kümeleri olarak” tanımlanmaktadır (Karasar, 2014: 132). Tez çalışmasında anlam çıkartmada kullanılan veriler anket formları vasıtası ile toplanmıştır.

Anket ; “insanların yaşam koşullarını, inançlarını ve tutumlarını belirlemeye yönelik sorulardan oluşan bir araştırma materyalidir” (Büyüköztürk vd., 2011: 124). Büyük gruplara hızla uygulama olanağının olması ve maliyetinin düşük olması nedeniyle veri toplamak için yaygın olarak kullanılmaktadır.

Tez çalışmasında kullanılan veriler, yazında yer alan geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerin kullanılması yolu ile sağlanmıştır. Araştırmada yer alan bağımlı ve bağımsız değişkenlerin ölçümü için hazırlanan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Anket formunda yer alan ifadelere katılımcıların ne derecede katıldığını belirlemek için Likert tipinde 5’li olarak derecelendirilmiş, anketler kullanılmıştır.

(Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5) olarak sıralanmıştır).

Anketin birinci bölümünde araştırmaya katılan idari ve akademik personelin demografik özelliklerinin belirlenmesi amaçlanmış olup yedi soru yer almaktadır.

Anketin ikinci bölümde çalışanların liderlik algısını ölçmek için House ve Dessler (1974) modeli kapsamında, House ve Robert (1993) tarafından geliştirilerek son şekli verilen Karayel’in (1999), Huang ve diğerleri (2011), Sökmen ve Boylu’nun (2009) çalışmalarında kullanılan Algılanan Liderlik Davranış Ölçeği (Perceived Leadership Behavior Scale- PLBS) kullanılmıştır. Algılanan liderlik davranışı ile ilgili toplam 22 soru bulunmakta olup, sorulardan 1., 2. ,3. ,4., 5., 6., 7. ve 22.sorular yönlendirici liderlik tarzını, 8, 9, 10, 18, 19, 20. ve 21. sorular katılımcı liderlik tarzını, 11. ,12. , 13., 14., 15., 16. ve 17. sorular da destekleyici liderlik tarzını ölçmektedir.

Anketin üçüncü bölümünde, çalışanların örgütsel adalet algısını ölçmek için; Moorman (1991), Niehoff ve Moorman (1993) ve Folger ve Konovsky tarafından geliştirilen, İşbaşı (2000) ve Topaloğlu'nun (2010) tez çalışmalarında da yararlanılan Örgütsel Adalet Ölçeği (Organizational Justice Scale) kullanılmıştır. Örgütsel adalet ile ilgili toplam 20 adet soru bulunmakta olup; ilgili sorulardan 1-5 numaralı ifadeler dağıtım adaletini, 6-11 numaralı ifadeler; prosedür (işlemsel) adaletini, 12-20 numaralı ifadeler ise; etkileşimsel adalet boyutunu ölçmektedir.

Anketin dördüncü ve son bölümünde ise, çalışanların örgütsel bağlılığını ölçmek için Meyer ve Allen'in 1990 ve 1991 yıllarında örgütsel bağlılığın üç bileşenli modelini ele alarak geliştirdikleri, Meyer ve arkadaşları tarafından (1993) revize edilen ve Eğilmezkol'un (2011) tez çalışmasında kullandığı 18 sorudan oluşan Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden (Organizational Commitment Scale) faydalanılmıştır. Anketin 1., 2., 3., 15., 16., 17. soruları duygusal bağlılığı, 4., 5., 6., 7., 8.,9. soruları devam bağlılığını, 10., 11., 12., 13., 14., 18. soruları normatif bağlılığı ölçmek üzere hazırlanmış olup ölçekteki 15., 16., 17., 18. sorular ters yönlü sorulardır.

Araştırmada katılımcılardan 100 kişi üzerinde soruların anlaşılıp anlaşılmadığının ve anket formunda yer alan ölçeklerin güvenilirliklerinin tespit edilmesi amacı ile ön test yapılmış ve bir sorunla karşılaşılmamıştır. 100 kişilik ön test grubundan elde edilen bulgulara göre liderlik ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı; 0,93, adalet ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı; 0,92, örgütsel bağlılık ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı; 0,84 olarak hesaplanmış olup ölçeklerin güvenilirliklerinin yüksek olduğu tespit edilmiş ve anketlerin ulaşılması düşünülen kitleye uygulanmasına karar verilmiştir.

Anketlerin dağıtımından sonra 720 anket forumuna ulaşılmış bunlardan 364 tane akademik 319 tane idari personel anketi olmak üzere toplam 683 âdetinin veri analizine uygun olduğu tespit edilmiştir. Yapılan araştırmada anketlerden elde edilen verilerin kodlaması yapılarak SPSS (Statistical Package for Social Sciences) istatistik programına girişi yapılmış, gerekli kontroller ile hatalı girişler düzeltilmiş olup ölçek boyutlarının Cronbach Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Aşağıdaki tabloda tüm verilerin dâhil olduğu ölçek boyutlarının Cronbach Alpha değerleri görülmekte olup ölçeklerin güvenilirliklerinin yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4. 2. Ölçek Boyutlarının Cronbach's Alpha Değerleri

Liderlik Boyutları	Cronbach's Alpha	N
Yönlendirici Liderlik	,888	8
Katılımcı Liderlik	,929	7
Destekleyici	,897	7
Örgütsel Adalet Boyutları		
Dağıtımsal Adalet	,845	5
İşlemsel Adalet	,905	6
Etkileşimsel Adalet	,950	9
Örgütsel Bağlılık Boyutları		
Duygusal Bağlılık	,817	6
Devam Bağlılığı	,761	6
Normatif Bağlılık	,781	6

Verilerin analizinde kullanılan testler parametrik ve parametrik olmayan testler olarak 2 gruba ayrılmakta olup verilerin normal dağılım göstermesi halinde parametrik testlerin kullanılabilceği ifade edilmektedir. Örneklem büyüklüğünün 30'dan büyük olması halinde Parametrik testler kullanılabilir (Nakip, 2006: 222). Araştırmada

örneklem sayısının 30'dan fazla olması nedeniyle verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilerek parametrik testler uygulanmıştır. Araştırmada ortaya konan hipotezlerin test edilmesinde, Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova), t testi, Korelasyon, Regresyon kullanılmış olup, gerekli yerlerde hangi grup ya da grupların farklılık gösterdiğini tespit etmek amacıyla (Erol, 2010: 463) ANOVA sonrası yapılan post-hoc test (Scheffe) ve LSD (En Önemsiz Fark-Least Significant Difference) testlerinden yararlanılmıştır. Bunun yanı sıra araştırmada doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır.

Faktör analizinin ardından verilerin modeli destekleyip desteklemediğini değerlendirmek amacıyla Lisrel programı ile yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modeli; gözlenen değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin ve korelasyon ilişkilerinin birlikte olduğu modellerin test edilmesi için kullanılan istatistiksel bir teknik olup bağımlılık ilişkilerini tahmin etmek için, varyans, kovaryans analizleri, faktör analizi ve çoklu regresyon gibi analizlerin birleşmesiyle meydana gelen çok değişkenli bir yöntemdir (Dursun ve Kocagöz, 2010: 3). Araştırmada verilere ilişkin aritmetik ortalamaların ve korelasyon katsayılarının yorumlanmasında aşağıda yer alan aritmetik ve korelasyon katsayı aralıkları dikkate alınarak değerlendirmelerde bulunulmuştur (Özdamar, 2003: 32).

Tablo 4. 3. Aritmetik Ortalama ve Korelasyon Katsayı Değerleri

Aritmetik Ortalamalar		Korelasyon Katsayıları	
Çok Düşük	1 – 1,79	Çok Düşük İlişki	0,00 – 0,20
Düşük	1,80 – 2,59	Düşük İlişki	0,21 – 0,40
Orta	2,60 – 3,39	Orta Düzeyde İlişki	0,41 – 0,60
Yüksek	3,40 – 4,19	Yüksek Düzeyde İlişki	0,61 – 0,80
Çok Yüksek	4,20 – 5,00	Çok Yüksek İlişki	0,81 – 1,00

4.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada bazı başlangıç noktalarının ayrıca kanıtlanmasına gerek görülmeden doğru olarak kabul edilmesi gerekebilir. Doğru olarak kabul edilen başlangıç noktalarına da varsayım denir. Bir başka ifadeyle varsayım; “deneyle kanıtlanmamış olmakla birlikte kanıtlanabileceği düşünülen kuramsal düşünüyü, ya da varmış ve geçmiş gibi kabul edilerek bir şeyde dayanak olarak kullanılan bir olayı açıklamada yararlanılan ilke” olarak tanımlanabilir. Ortaya konan varsayımlar kuramlara, kontrol değişkenine ve araştırma yöntem ve tekniklerine ilişkin olabilmektedir (Karasar, 2014: 71-72).

Bu çerçevede yapılan araştırmanın varsayımları şu şekilde sıralanmaktadır: Araştırmaya katılan kişilerin ankette belirtilen ifadeleri doğru şekilde algılayabilecek bilgi ve kapasiteye sahip oldukları ve sorulara doğru yanıtlar verdiği ve araştırmada kullanılan anket ve izlenen yöntemin araştırmanın amacına hizmet ettiği varsayılmıştır. Bunun yanında liderin etik değerlere sahip olduğu ve etiksel değerleri içselleştirdiği varsayılmıştır.

4.5. Sınırlılıklar

Araştırma tek bir kamu üniversitesinde gerçekleştirilmiş olup elde edilen bulgular, ülke genelindeki tüm Üniversitelere genelleştirilemez. Ancak Türkiye’de Üniversiteler YÖK çatısı altında faaliyet gösterdiklerinden diğer üniversitelerde de benzer bulgular elde edilebileceği düşünülmektedir. Burada diğer bir sınırlılık süre ve maddi olanaksızlıklar nedeniyle araştırma kapsamında vakıf üniversitelerinin ve kuruluş yılı itibariyle değişik faaliyet sürelerine sahip üniversitelerin yer almamasıdır. Üniversite kültürleri üniversitelerin türü (vakıf ve devlet üniversitesi olması) ve yaşı itibariyle

değişiklik gösterebilir. Bu durum ise çalışanların liderlik ve örgütsel adalet algılarının farklı olmasına sebep olabilecek ve çalışanların kuruma bağlılıkları üzerinde etkili olabilecektir. Araştırmanın bir diğer sınırlılığı ise durumsal faktörlerin araştırmaya dahil edilmemesidir.

5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI ve DEĞERLENDİRME

5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine ve Algılarına İlişkin Bulgular

5.1.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Örnekleme ait demografik veriler incelendiğinde araştırmaya katılan 683 kişiden 319'u idari 364'ü akademik personel olup idari ve akademik personelin demografik özelliklerine ilişkin bilgiler aşağıdaki tablolarda görülmektedir.

Tablo 5. 1. İdari Personele Ait Demografik Özellikler

Demografik Özellikler		Sayısal Değerler	Yüzde Değerleri %
Cinsiyet	Erkek	158	49,5
	Kadın	161	50,5
Yaş	25-32	64	20,1
	33-39	90	28,2
	40-47	104	32,6
	48-55	50	15,7
	56 ve üzeri	11	3,4
Medeni Durum	Evli	240	75,2
	Bekâr	79	24,8
Eğitim Durumu	Lise ve öncesi	32	10
	Ön Lisans / Lisans	255	80
	Lisansüstü	32	10
Çalışma Süresi	1 Yıldan az	18	5,6
	1-5 Yıl	61	19,1
	6-10 Yıl	70	21,9
	11-15 Yıl	82	25,7
	16-20 Yıl	52	16,3
	21 Yıl ve üzeri	36	11,3
Unvanı	Daire Başkanı	8	2,5
	Sekreter	25	7,8
	Şube Müdürü	9	2,8
	Şef	26	8,2
	Memur	251	78,7
Toplam		319	100

Tablo 5. 2. Akademik Personele Ait Demografik Özellikler

Demografik Özellikler		Sayısal Değerler	Yüzde Değerleri %
Cinsiyet	Erkek	184	50,5
	Kadın	180	49,5
Yaş	25-32	105	28,8
	33-39	95	26,1
	40-47	109	29,9
	48-55	44	12,1
	56 ve üzeri	11	3,1
Medeni Durum	Evli	232	63,7
	Bekâr	132	36,3
Eğitim Durumu	Lisans	49	13,4
	Yüksek Lisans	108	29,7
	Doktora	207	56,9
Çalışma Süresi	1 Yıdan az	44	12,1
	1-5 Yıl	97	26,6
	6-10 Yıl	70	19,2
	11-15 Yıl	86	23,6
	16-20 Yıl	51	14,1
	21 Yıl ve üzeri	16	4,4
Unvanı	Prof.Dr.	33	9,1
	Doç.Dr.	48	13,2
	Yrd. Doç.Dr.	77	21,2
	Öğr. Gör./Öğr. Gör. Dr.	54	14,8
	Okt/Okt. Dr.	32	8,8
	Uzm./Uzm. Dr.	26	7,1
	Arş. Gör./Arş. Gör. Dr.	94	25,8
Toplam		364	100

5.1.2.Katılımcıların Liderlik, Adalet Algılarına ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular

Tablo 5.3. Liderlik Tarzı ve Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Bileşenler	N	Ortalama	Standart Sapma
Yönlendirici Liderlik	683	3,64	,83
Katılımcı Liderlik	683	3,37	1,01
Destekleyici Liderlik	683	3,41	,93
Dağıtımsal Adalet	683	2,81	,96
İşlemsel Adalet	683	2,85	,99
Etkileşimsel Adalet	683	3,17	,99
Duygusal Bağlılık	683	3,15	,88
Devam Bağlılığı	683	3,23	,82
Normatif Bağlılık	683	2,98	,82

Yapılan analizler neticesinde en yüksek liderlik tarzı algısının yönlendirici liderlik tarzı algısı (ort=3,64) olduğu ve onu sırasıyla destekleyici (ort=3,41) ve katılımcı liderlik tarzı algılarının takip ettiği görülmektedir.

Katılımcıların adalet algılamalarına bakıldığında ortalama değerlere sahip oldukları görülmekte olup en yüksek adalet algısının etkileşimsel adalet algısının (ort=3,17) olduğu ve onu sırasıyla işlemsel (ort=2,85) ve dağıtımsal adalet (ort=2,81) algılarının takip ettiği görülmektedir.

Çalışanların bağlılık düzeylerinin de ortalama değerlere sahip olduğu tespit edilmiş olup en yüksek bağlılığın devam bağlılığı olduğu (ort=3,23) ardından duygusal bağlılığın (ort=3,15) ve normatif bağlılığın (ort=2,98) geldiği görülmektedir.

Anket formunda yer alan liderlik algısı, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarına ayrı ayrı faktör analizi uygulanarak faktör yapılarının ortaya konulması

amaçlanmıştır. Bunun yanında verilerin modeli destekleyip desteklemediğini değerlendirmek amacıyla Lisrel programı ile yapısal eşitlik modeli uygulanmıştır. Faktör analizlerine ve Yapısal Eşitlik Modellemesine ilişkin tablolar ve açıklamaları aşağıda verilmektedir.

5.2. Faktör Analizleri ve Yapısal Eşitlik Modellemesi

5.2.1.Liderlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizleri ve Yapısal Eşitlik Modellemesi

Tablo 5. 4. KMO-Bartlett Test sonuçları

KMO ve Bartlett's Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Ölçüm Değer Yeterliliği.		,961
	Yaklaşık. Chi-Square	12608,485
Bartlett's Küresellik Testi	df	231
	Sig.	,000

Liderlik Ölçeği için uygulanacak faktör analizi öncesi yapılan KMO testi sonucu (0,961) olduğundan, ölçeğin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5.5. Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Toplam Varyans Açıklayıcılık Tablosu

Toplam Açıklanan Varyans			
Bileşen			
	Toplam	Varyansın Açıklanma Yüzdesi	Toplam %
1.Destekleyici	11,689	53,133	53,133
2.Yönlendirici	2,578	11,719	64,851
3.Katılımcı	1,081	4,913	69,764

Döndürme Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi.

Toplam açıklanan varyans tablosuna göre, bu çalışmada uygulanan Liderlik Ölçeği 3 alt boyutta incelendiğinde, toplam varyansın yaklaşık %70'ini açıkladığı belirlenmiştir. Liderlik Ölçeğinin puanlardaki değişimleri (toplam varyansı) yeterince açıklayabilmesi için tek boyutun yeterli olmadığı bunun için en az 3 alt boyutun gerekli

olduğu, tabloda görülmektedir. Rotasyon tablosu incelendiğinde, varyans açıklayıcılık tablosunda önerildiği gibi, Liderlik ölçeği 3 alt boyuta ayrılmış ve her boyutta yer alması gereken maddeler kategorize edilmiştir. Buna göre, 1-2-3-4-5-6-7. maddeler, 8-9-10-12. maddeler ve 11-13-14-15-16-17-18-19-20-21-22.

Tablo 5. 6. Liderlik Ölçeği Alt Boyut Rotasyon Sonuçları

	Döndürülmüş Bileşen Matrisi ^a		
	Bileşenler		
	Destekleyici	Yönlendirici	Katılımcı
1. Astlarından ne beklediğini açıklar		,748	
2. Neyin nasıl yapılması gerektiğini kararlaştırır.		,786	
3. Astlarının arasında ağırlığının anlaşılmasını sağlar		,729	
4. Yapılacak işleri sıraya koyar.		,757	
5. Başarı standartlarını belirler ve uygular.		,748	
6. Astların standart kurallara uymalarını sağlar.		,766	
7. İşlerin nasıl yapılması gerektiğini astlarına açıklar.		,723	
8. Astlarına arkadaş gibi davranır.			,718
9. Astlarından gelen önerileri uygulamaya koyar.			,556
10. Astlarına kendine eşit ve denkmiş gibi davranır.			,735
11. Değişikliklere ön ayak olur.	,583		
12. Astlarıyla arasına mesafe koyar.			,821
13. Astlarının refah ve mutluluğuna dikkat eder.	,698		
14. Değişikliklere karşı isteklidir.	,689		
15. Astlarına problemle karşılaştıklarında yardım eder.	,704		
16. Astlarının işinin onlar için cazip olmasını sağlar.	,726		
17. Astlarını grup halinde çalışmaya teşvik eder.	,722		
18. Problemlerle karşılaştığında astlarına danışır.	,798		
19. Karar vermeden önce astlarının fikirlerini alır.	,827		
20. Astlarının önerilerini dikkate alır.	,809		
21. Eyleme geçmeden önce astlarının fikirlerini alır.	,820		
22. Görevleri paylaştırırken astlarının fikirlerini alır	,745		

Döndürme Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi.

Rotasyon Yöntemi: Equamax ile Kaiser Normalizasyonu.

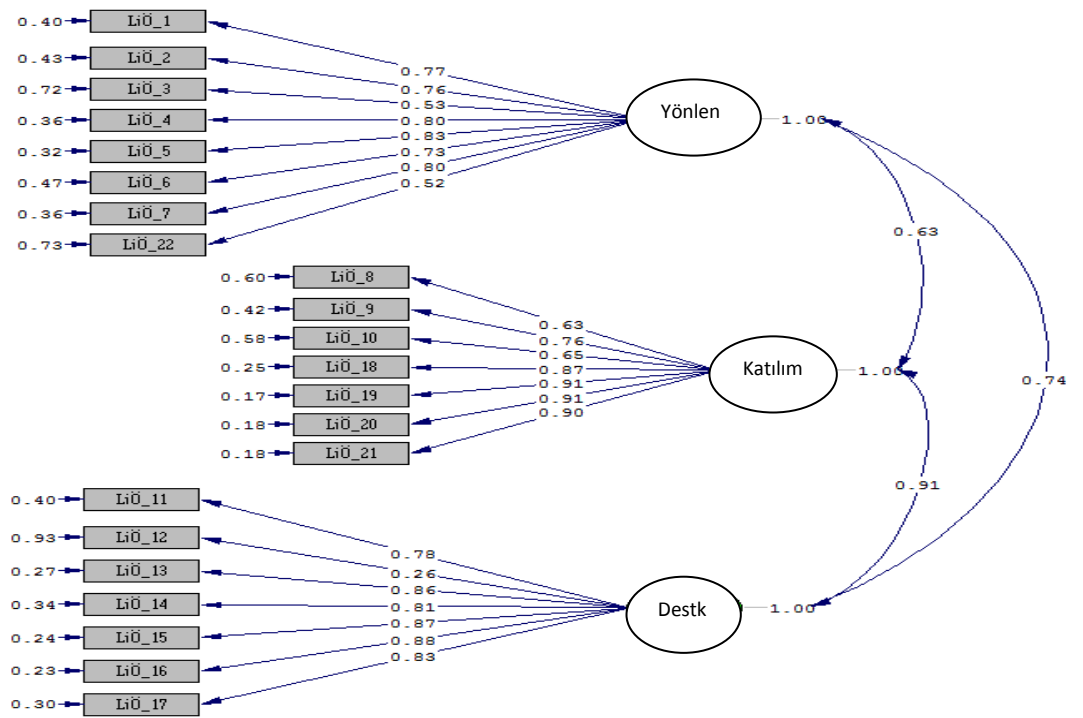
a. Rotasyon 6 iterasyonda tamamlanmıştır.

Maddeler kendi içlerinde grup oluşturmuşlar ve gruplar da Liderlik Ölçeği alt boyutlarını oluşturmuşlardır. Oluşturulan gruplar bu çalışmaya ait olduğundan literatürdeki Liderlik ölçeği alt boyut grup numaraları ile yapısal geçerliği ölçmek için karşılaştırılmalıdır. Tablo 5. 7. 'deki numaralar ölçek maddelerine ait olup, her alt boyut kategorisinde yer alan tez çalışmasındaki numaralar ile literatürdeki numaraların aynı olması, uyumu ve dolayısıyla, geçerliği artıracaktır.

Tablo 5. 7. Liderlik Ölçeği Alt Boyut Maddelerinin Karşılaştırılması

Tez Çalışmasındaki LÖ alt boyut maddeleri ve Literatürdeki LÖ maddelerinin karşılaştırılması					
Yönlendirici Liderlik		Katılımcı		Destekleyici	
Tez	Literatür	Tez	Literatür	Tez	Literatür
1	1	8	8	11	11
2	2	9	9	13	12
3	3	10	10	14	13
4	4	12	18	15	14
5	5	–	19	16	15
6	6	–	20	17	16
7	7	–	21	18	17
–	22			19	–
				20	–
				21	–
				22	-

Maddeler arası uyumun kontrolü, yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre yapılacaktır. Burada dikkat edilmesi gereken, yapısal eşitlik modeli analizinde uyum kontrolü yapılırken yukarıdaki tabloda yer alan faktör analizinden elde edilen rotasyon sonuçlarının yanında her ölçek maddesi ile alt boyut korelasyonlarının da göz önünde bulundurulması ve ona göre uyum iyiliği kontrolünün yapılmasıdır.



Chi-Square=1739.32, df=206, P-value=0.00000, RMSEA=0.072, GFI=0.910

Şekil 5. 1. Liderlik Alt Boyutuna Göre Yapısal Eşitlik Modeli Yol Şeması

RMSEA değerinin 0,072 ve GFI (Goodness of Fit) değerinin 0,70'in üzerinde olması (0,91) çalışmadaki liderlik alt boyutuna ait maddeler ile Literatürde belirtilen alt boyut maddeleri arasında uyum olduğunu, dolayısıyla çalışmadan elde edilen Liderlik ile ilgili bulguların geçerlik içerdiğini ifade etmektedir.

5.2.2. Örgütsel Adalet Ölçeğine İlişkin Faktör Analizleri ve Yapısal Eşitlik Modellemesi

Örgütsel Adalet Ölçeği için Faktör analizi, güvenilirlik ve geçerlik sonuçları aşağıda görülmektedir.

Tablo 5. 8. KMO-Bartlett Test sonuçları

KMO ve Bartlett's Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Ölçüm Değer Yeterliliği		,960
	Yaklaşık. Chi-Square	11911,170
Bartlett's Küresellik Testi	df	190
	Sig.	,000

Örgütsel Adalet Ölçeği için uygulanacak faktör analizi öncesi yapılan KMO testi sonucu (0,960) olduğundan, ölçeğin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5. 9. Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Toplam Varyans Açıklayıcılık Tablosu

Bileşenler	Toplam Açıklanan Varyans		
	Toplam	Varyansın Açıklanma Yüzdesi	Toplam %
1. Etkileşimsel Adalet	11,506	57,532	57,532
2. İşlemsel Adalet	1,771	8,857	66,389
3. Dağıtımsal Adalet	,972	4,859	71,248

Döndürme Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi.

Toplam açıklanan varyans tablosuna göre, bu çalışmada uygulanan Örgütsel Adalet Ölçeği 3 alt boyutta incelendiğinde, toplam varyansın yaklaşık %72'sini açıkladığı belirlenmiştir. Örgütsel Adalet Ölçeğinin puanlardaki değişimleri (toplam varyansı) yeterince açıklayabilmesi için tek boyutun yeterli olmadığı, bunun için en az 3 alt boyutun gerekli olduğu, tabloda görülmektedir.

Tablo 5.10. Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Boyut Rotasyon Sonuçları**Döndürülmüş Bileşen Matrisi^a**

	Bileşenler		
	Etkileşimsel	İşlemsel	Dağıtımsal
1. Çalışma programım adildir			,612
2. Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum			,709
3. İş yükümün adil olduğu kanısındayım.			,825
4. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimden elde ettiğim kazanımların adildir			,749
5. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım			,730
6. İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.		,576	
7. Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.		,771	
8. Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.		,795	
9. Yöneticiler, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.		,699	
10. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.		,631	
11. Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	,536		
12. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	,805		
13. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.	,833		
14. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	,789		
15. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.	,811		
16. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gösterirler.	,783		
17. Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	,750		
18. Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	,772		
19. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	,805		
20. Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.	,723		

Döndürme Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi.

Rotasyon Yöntemi: Equamax ile Kaiser Normalizasyonu.

a.Rotasyon 6 iterasyonda tamamlanmıştır.

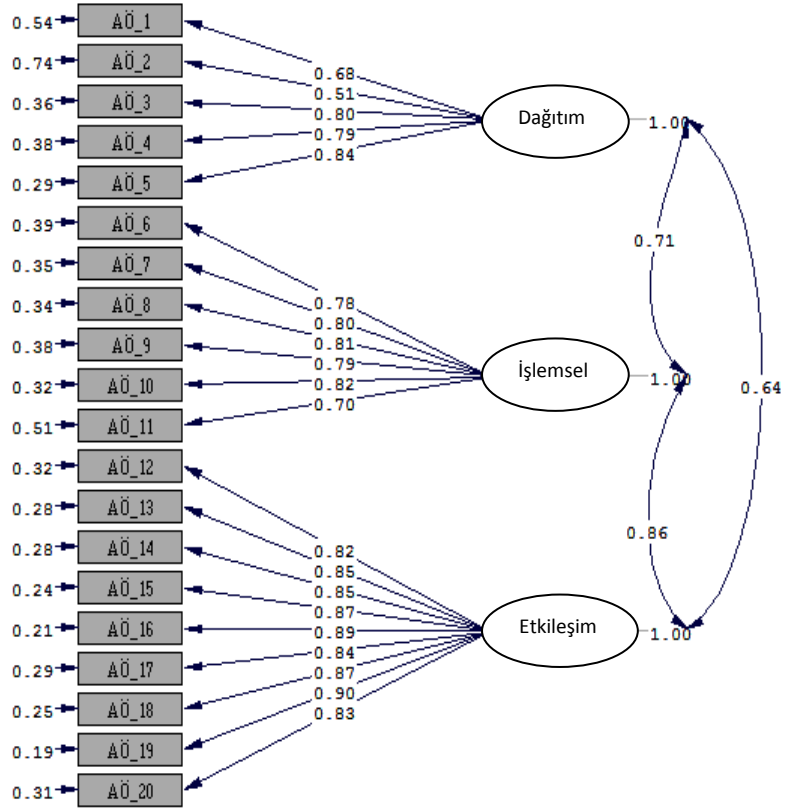
Rotasyon tablosu incelendiğinde, varyans açıklayıcılık tablosunda önerildiği gibi, Örgütsel Adalet Ölçeği 3 alt boyuta ayrılmış ve her boyutta yer alması gereken

maddeler kategorize edilmiştir. Buna göre, 1-2-3-4-5. maddeler, 6-7-8-9-10. maddeler ve 11-12-13-14-15-16-17-18-19-20. maddeler kendi içlerinde grup oluşturmuşlar ve gruplar da Örgütsel Adalet Ölçeği alt boyutlarını oluşturmuşlardır. Oluşturulan gruplar bu çalışmaya ait olduğundan literatürdeki Örgütsel Adalet ölçeği alt boyut grup numaraları ile yapısal geçerliği ölçmek için karşılaştırılmalıdır.

Tablo 5. 11. Örgütsel Adalet Ölçeği Alt Boyut Maddelerinin Karşılaştırılması

Tez Çalışmasındaki ÖAÖ alt boyut maddeleri ve Literatürdeki ÖAÖ maddelerinin karşılaştırılması					
Dağıtımsal Adalet		İşlemsel Adalet		Etkileşimsel Adalet	
Tez	Literatür	Tez	Literatür	Tez	Literatür
1	1	6	6	11	12
2	2	7	7	12	13
3	3	8	8	13	14
4	4	9	9	14	15
5	5	10	10	15	16
		–	11	16	17
				17	18
				18	19
				19	20
				20	–

Tablo 5.11.'deki numaralar ölçek maddelerine ait olup, her alt boyut kategorisinde yer alan tez çalışmasındaki numaralar ile literatürdeki numaraların aynı olması, uyumu ve dolayısıyla geçerliği artıracaktır. Maddeler arası uyumun kontrolü, yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre yapılacaktır.



Chi-Square=1246.24, df=167, P-value=0.00000, RMSEA=0.097 GIF= 0,96

Şekil 5. 2. Örgützel Adalet Ölçeği Alt Boyutlarına Göre Yapısal Eşitlik Modeli Yol Şeması

RMSA değeri 0,097 ve GIF (Goodness of Fit) değeri 0,70'in üzerinde olması (0,96) çalışmadaki Örgützel Adalet Ölçeği alt boyutlarına ait maddeler ile Literatürde belirtilen alt boyut maddeleri arasında uyum olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla çalışmadan elde edilen Örgützel Adalet Ölçeği ile ilgili bulguların yüksek geçerlilik içerdiğini ifade etmektedir. Şekilde aynı zamanda Örgützel Adalet Ölçeğine ait alt boyut değışkenleri arasındaki korelasyonlara göre Dağıtımsal ve İşlemsel Adalet arasında pozitif yönlü ve yüksek derecede doğrusallık içeren bir korelasyon ($r=0,71$), Dağıtımsal ve Etkileşimsel Adalet arasında pozitif yönlü ve orta seviye doğrusallıkta (0,64)

bir korelasyon ve İşlemsel ile Etkileşimsel Adalet arasında ise pozitif yönlü ve yüksek doğrusallıkta (0,86) bir korelasyon vardır.

5.2.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizleri ve Yapısal Eşitlik Modellemesi

Örgütsel Bağlılık Ölçeği için uygulanacak faktör analizi öncesi yapılan KMO testi sonucu (0,872) olarak hesaplanmış ve bu değer istatistik önem içerdiği gözlemlenmiştir. Bu sonuçlara göre, ölçeğin faktör analizine örneklem genişliği ve küresellik ön şartı açısından uygun olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5. 12. KMO-Bartlett Test sonuçları

KMO ve Bartlett's Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Ölçüm Değer Yeterliliği		,872
Bartlett's Küresellik Testi	Yaklaşık. Chi-Square	5158,588
	df	153
	Sig.	,000

Toplam açıklanan varyans tablosuna göre, bu çalışmada uygulanan Örgütsel Bağlılık Ölçeği 3 alt boyutta incelendiğinde, toplam varyansın yaklaşık %56'sını açıkladığı belirlenmiştir.

Tablo 5.13. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Toplam Varyans Açıklayıcılık Tablosu

Bileşenler			
	Toplam	Varyansın Açıklanma Yüzdesi	Toplam %
1	5,630	31,280	31,280
2	2,867	15,927	47,207
3	1,519	8,439	55,647

Döndürme Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi.

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin puanlardaki değişimleri (toplam varyansı) yeterince açıklayabilmesi için tek boyutun yeterli olmadığı, bunun için en az 3 alt boyutun gerekli olduğu tabloda görülmektedir.

Tablo 5.14. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyut Rotasyon Sonuçları

Döndürülmüş Bileşen Matrisi^a

	Bileşenler		
	Duygusal Bağlılık	Devam Bağ.	Normatif Bağlılık
Kariyer hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda tamamlamaktan mutluluk duyarım.	,740		
Bu kurumun karşılaştığı her problemi kendi problemim gibi hissedirim.	,784		
Bu kurumda çalışmanın benim için özel (kişisel) bir anlamı var.	,803		
Şu an için çalıştığım kurumda kalmamın nedeni istediğim için olduğu kadar gereklilik de olmasıdır.		,506	
İstesem bile şu an için çalıştığım kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.		,619	
Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.		,741	
Bu kurumdan ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum.		,811	
Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.		,396	
Bu kurumdan ayrılmanın negatif sonuçlarından birisi de uygun alternatiflerin az olmasıdır.		,752	
Ayrılmak benim için avantajlı da olsa, şu an kurumumdan ayrılmanın doğru olduğunu düşünmüyorum.		,351	
Eğer şimdi kurumumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissedirdim.	,609		
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	,718		
Bu kurumdaki insanlara olan sorumluluklarım nedeniyle şu an işten ayrılmazdım.	,692		
Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	,700		
Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.			,785
Bu kuruma karşı duygusal bir bağlılık hissetmiyorum			,805
Çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum			,828
Şimdiki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum			,675

Döndürme Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi.

Rotasyon Yöntemi: Equamax ile Kaiser Normalizasyonu.

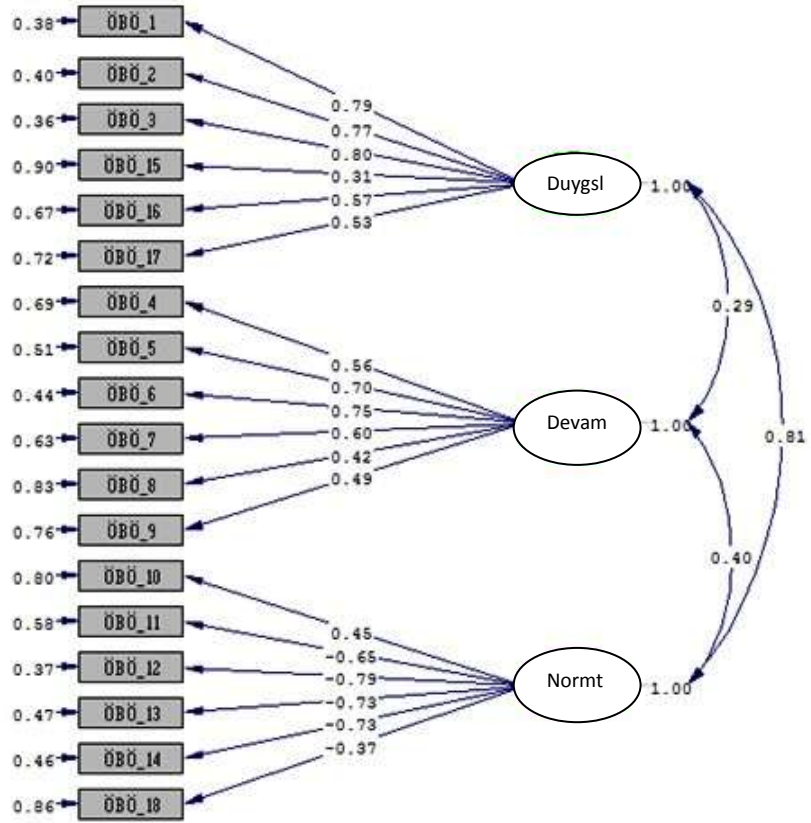
a. Rotasyon 6 iterasyonda tamamlanmıştır.

Rotasyon tablosu incelendiğinde varyans açıklayıcılık tablosunda önerildiği gibi, Örgütsel Bağlılık ölçeği 3 alt boyuta ayrılmış ve her boyutta yer alması gereken maddeler kategorize edilmiştir. Buna göre, 1-2-3-11-12-13-14. maddeler, 4-5-6-7-8-9-10. maddeler ve 15-16-17-18-19-20. Maddeler kendi içlerinde grup oluşturmuşlar ve gruplar da Örgütsel Bağlılık Ölçeği alt boyutlarını oluşturmuşlardır. Oluşturulan gruplar bu çalışmaya ait olduğundan literatürdeki Örgütsel Bağlılık ölçeği alt boyut grup numaraları ile yapısal geçerliliği ölçmek için karşılaştırılmalıdır.

Tablo 5.15. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyut Maddelerinin Karşılaştırılması

Tez Çalışmasındaki ÖBÖ Alt Boyut Maddeleri ve Literatürdeki ÖBÖ Maddelerinin Karşılaştırılması					
Duygusal Bağlılık		Devam Bağlılığı		Normatif Bağlılık	
Tez	Literatür	Tez	Literatür	Tez	Literatür
1	1	4	4	15	10
2	2	5	5	16	11
3	3	6	6	17	12
11	15	7	7	18	13
12	16	8	8		14
13	17	9	9		18
14		10			

Tablo 5.15'deki numaralar ölçek maddelerine ait olup, her alt boyut kategorisinde yer alan tez çalışmasındaki numaralar ile literatürdeki numaraların aynı olması, uyumu ve dolayısıyla geçerliği artıracaktır. Maddeler arası uyumun kontrolü, yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre yapılacaktır.



Chi-Square=1803.26, df=132, P-value=0.00000, RMSEA=0.136, GFI=0,77

Şekil 5. 3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarına Göre Yapısal Eşitlik Modeli Yol Şeması

RMSEA değerinin 0,136 ve GIF (Goodness of Fit) değerinin 0,70'in üzerinde olması (0,77) çalışmadaki Örgütsel Bağlılık Ölçeği alt boyutlarına ait maddeler ile Literatürde belirtilen alt boyut maddeleri arasında uyum olduğunu, dolayısıyla çalışmadan elde edilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile ilgili bulguların geçerlik içerdiğini ifade etmektedir. Şekilde aynı zamanda Örgütsel Bağlılık ölçeğine ait alt boyut değişkenleri arasındaki korelasyonlar da gösterilmektedir. Buna göre Duygusal Bağlılık ve Devam Bağlılığı arasında pozitif yönlü ve zayıf derecede doğrusallık içeren bir korelasyon ($r=0,29$), Duygusal Bağlılık ve Normatif Bağlılık alt boyutları arasında pozitif yönlü ve

yüksek seviye doğrusallıkta ($r= 0,810$) bir korelasyon ve Devam Bağlılığı ile Normatif Bağlılık arasında ise pozitif yönlü ve orta seviye doğrusallıkta ($0,40$) bir korelasyon vardır.

5.2.4.Liderlik Algısı ve Örgütsel Bağlılığa Yönelik Hipotezlerin Sınanması

Hipotezleri test etmede iki değişken arasındaki ilişki düzeyini ve yönünü belirlemek amacı ile kullanılan korelasyon analizleri yapılmıştır. Aşağıdaki Tablo 5.13'te ölçek alt boyutları arasındaki korelasyonlar görülmekte olup aralarındaki ilişkilerin düzeyleri ve yönleri korelasyon tablosuna göre yapılmıştır.

H1:Liderlik algısı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır

H₁₁:Yönlendirici liderlik algısı ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

Yönlendirici liderlik algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında pozitif yönlü, zayıf seviyede doğrusallık gösteren ve istatistik önem içeren bir korelasyon varlığı görülmektedir ($r=0,268$; $P< 0,001$). H₁₁ hipotezi kabul edilmektedir.

H₁₂: Yönlendirici liderlik algısı ile devam bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Yönlendirici liderlik algısı ile duygusal bağlılığı arasındaki ilişkiye bakıldığında pozitif yönlü, çok zayıf seviyede doğrusallık gösteren ve istatistik önem içeren bir korelasyon varlığı görülmektedir ($r=0,170$; $P< 0,001$). H₁₂ hipotezi kabul edilmektedir.

H₁₃: Yönlendirici liderlik algısı ile normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

Yönlendirici liderlik algısı ile normatif bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında pozitif yönlü ancak zayıf seviyede doğrusallık gösteren ve istatistik önem içeren bir korelasyon varlığı görülmektedir ($r=0,275$; $P< 0,001$). H₁₃ hipotezi kabul edilmektedir.

H₁₄:Katılımcı liderlik algısı ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

Katılımcı liderlik algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında pozitif yönlü, zayıf seviyede doğrusallık gösteren ve istatistik önem içeren bir korelasyon varlığı görülmektedir ($r=0,296$; $P< 0,001$). H₁₄ hipotezi kabul edilmektedir.

H₁₅:Katılımcı liderlik algısı ile devam bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Katılımcı liderlik algısı ile devam bağlılığı arasındaki ilişkiye bakıldığında pozitif yönlü, zayıf seviyede doğrusallık gösteren ancak istatistik önem göstermeyen bir korelasyonun varlığı görülmektedir ($r=0,017$; $P=0,665$). H₁₅ hipotezi reddedilmektedir.

H₁₆:Katılımcı liderlik algısı ile normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

Katılımcı liderlik algısı ile normatif bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında pozitif yönlü, zayıf seviyede doğrusallık gösteren ve istatistik önem içeren bir korelasyon varlığı görülmektedir ($r=0,303$; $P< 0,001$). H₁₆ hipotezi kabul edilmektedir.

H₁₇:Destekleyici liderlik algısı ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır

Destekleyici liderlik algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında pozitif yönlü, zayıf seviyede doğrusallık gösteren ve istatistik önem içeren bir korelasyon varlığı görülmektedir ($r=0,318$; $P< 0,001$). H₁₇ hipotezi kabul edilmektedir.

H₁₈:Destekleyici liderlik algısı ile devam bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Destekleyici liderlik algısı ile devam bağlılığı arasındaki ilişkiye bakıldığında pozitif yönlü, zayıf seviyede doğrusallık gösteren ve istatistik önem göstermeyen bir korelasyonun varlığı görülmektedir ($r=0,037$; $P=0,335$). H₁₈ hipotezi reddedilmektedir.

H₁₉:Destekleyici liderlik algısı ile normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

Destekleyici liderlik algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında pozitif yönlü, zayıf seviyede doğrusallık gösteren ve istatistik önem içeren bir korelasyon varlığı görülmektedir ($r=0,280$; $P< 0,001$). H₁₉ hipotezi kabul edilmektedir.

Liderik tarzlarının örgütsel bağlılığın boyutlarına etki derecesini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analiz sonuçlarına ilişkin veriler aşağıda verilmiştir

Tablo 5.17. Liderlik Tarzı ve Duygusal Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	Sig.
	B	Std. Hata	Beta	
(Sabit)	1,961	,148		,000
1 Yönlendirici Liderlik	,100	,053	,094	,061
Katılımcı Liderlik	,060	,065	,069	,049
Destekleyici Liderlik	,183	,075	,194	,015

Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmin Edilen Standart Hata
Duygusal Bağlılık	,327 ^a	,107	,103	,83969

a. Yordayıcı: (Sabit), Yönlendirici Liderlik, Katılımcı Liderlik, Destekleyici Liderlik

Yukarıdaki tabloda liderlik tarzları ile duygusal bağlılık arasındaki etkileşime yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tabloya göre duygusal bağlılık üzerinde destekleyici liderlik tarzı ($\beta=0,183$; $p=0,015$) ile katılımcı liderlik tarzı ($\beta=0,060$; $p=0,049$) etkili olup yönlendirici liderliğin etkisi ($\beta=0,100$; $p=0,061$) bulunmamaktadır. Duygusal bağlılık üzerindeki destekleyici liderlik tarzının etkisi katılımcı liderlik tarzından fazladır. Bununla birlikte yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre katılımcı ve destekleyici liderlik tarzı duygusal bağlılığın % 10,7'si açıklanmaktadır (R Kare = 0, 107).

Tablo 5.18. Liderlik Tarzı ve Devam Bağlılığı Arasındaki Regresyon Analizi

Model 2	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	Sig.
	B	Std. Hata	Beta	
(Sabit)	2,699	,142		,000
Yönlendirici Liderlik	,274	,051	,276	,000
Katılımcı Liderlik	-,077	,062	-,094	,219
Destekleyici Liderlik	-,061	,072	-,069	,403

Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmin Edilen Standart Hata
Devam Bağlılığı	,207 ^a	,043	,039	,80897

a. Yordayıcı: (Sabit), Yönlendirici Liderlik, Katılımcı Liderlik, Destekleyici Liderlik

Devam bağlılığı üzerinde yönlendirici liderliğin etkisi ($\beta=0,274$; $p=0,000$) varken katılımcı ($\beta= -0,077$; $p=0,219$) ve destekleyici liderlik tarzı ($\beta= -0,061$; $p=0,403$) algılarının etkili olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre yönlendirici liderlik tarzı algısı devam bağlılığının % 4,3'ünü açıkladığı görülmektedir (R Kare = 0, 043).

Tablo 5.19. Liderlik Tarzı ve Normatif Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi

Model 3	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	Sig.
	B	Std. Hata	Beta	
(Sabit)	1,882	,138		,000
Yönlendirici Liderlik	,145	,050	,146	,004
Katılımcı Liderlik	,186	,061	,228	,002
Destekleyici Liderlik	-,016	,070	-,018	,823

Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmin Edilen Standart Hata
Normatif Bağlılık	,322 ^a	,104	,100	,78427

a. Yordayıcı: (Sabit), Yönlendirici Liderlik, Katılımcı Liderlik, Destekleyici Liderlik

Yukarıdaki tabloda da normatif bağlılığın üzerinde katılımcı liderliğin ($\beta=0,186$; $p=0,002$) ve yönlendirici liderliğin ($\beta=0,145$; $p=0,004$) etkisi olduğu görülmekte olup destekleyici liderliğin ($\beta= -0,16$; $p=0,823$) etkisi bulunmamaktadır. Bununla birlikte normatif bağlılığın üzerinde katılımcı liderliğin etkisi yönlendirici liderin etkisinden

fazladır. Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre de katılımcı ve yönlendirici liderlik tarzlarının normatif bağlılığın % 10,4'ünü açıkladığı görülmektedir (R Kare = 0, 104).

5.2.5.Liderlik Tarzı Algısı ve Örgütsel Adalet Algısına Yönelik Hipotezlerin Sınanması

Hipotezlerin sınanmasına ilişkin bilgiler aşağıda verilmektedir.

H2: Liderlik yaklaşımları ile örgütsel adalet arasında anlamlı bir ilişki vardır

H₂₁: Yönlendirici liderlik algısı ile dağıtımsal adalet algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Yönlendirici liderlik ve dağıtımsal adalet arasında pozitif yönlü, zayıf seviyede doğrusallık gösteren ve istatistik önem içeren bir korelasyon vardır ($r=0,341$; $P < 0,001$).

H₂₁ hipotezi kabul edilmektedir.

H₂₂: Yönlendirici liderlik algısı ile işlemsel adalet algısı arasında negatif bir ilişki vardır.

Yönlendirici liderlik ve işlemsel adalet arasındaki ilişkiye bakıldığında ise pozitif yönlü, orta seviyede doğrusallık gösteren ve istatistik önem içeren bir korelasyonun varlığı görülmektedir ($r=0,447$; $P < 0,001$) . H₂₂ hipotezi reddedilmektedir.

H₂₃: Yönlendirici liderlik algısı ile etkileşimsel adalet algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Yönlendirici liderlik ve etkileşimsel adalet arasındaki ilişkiye bakıldığında ise pozitif yönlü, orta seviyede doğrusallık gösteren ve istatistik önem içeren bir korelasyonun varlığı görülmektedir ($r=0,499$; $P < 0,001$) . H₂₃ hipotezi kabul edilmektedir.

H₂₄:Katılımcı liderlik ile dağıtımsal adalet arasında pozitif bir ilişki vardır.

Katılımcı liderlik ve dağıtımsal adalet arasındaki ilişkiye bakıldığında pozitif yönlü, zayıf seviyede doğrusallık gösteren ve istatistik önem içeren bir korelasyonun varlığı görülmektedir ($r=0,370$; $P < 0,001$). H₂₄ hipotezi kabul edilmektedir.

H₂₅:Katılımcı liderlik algısı ile işlemsel adalet algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Katılımcı liderlik ve işlemsel adalet arasındaki ilişkiye bakıldığında pozitif yönlü, orta seviyede doğrusallık gösteren ve istatistik önem içeren bir korelasyonun varlığı görülmektedir ($r=0,551$; $P < 0,001$). H₂₅ hipotezi kabul edilmektedir.

H₂₆:Katılımcı liderlik algısı ile etkileşimsel adalet algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Katılımcı liderlik algısı ile etkileşimsel adalet algısı arasındaki ilişkiye bakıldığında pozitif yönlü, yüksek seviyede doğrusallık gösteren ve istatistik önem içeren bir korelasyonun varlığı görülmektedir ($r=0,623$; $P < 0,001$). H₂₆ hipotezi kabul edilmektedir.

H₂₇:Destekleyici liderlik algısı ile dağıtımsal adalet algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Destekleyici liderlik algısı ile dağıtımsal adalet algısı arasındaki ilişkiye bakıldığında pozitif yönlü, zayıf seviyede doğrusallık gösteren ve istatistik önem içeren bir korelasyonun varlığı görülmektedir ($r=0,357$; $P < 0,001$). H₂₇ hipotezi kabul edilmektedir.

H₂₈:Destekleyici liderlik algısı ile işlemsel adalet algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Destekleyici liderlik algısı ile işlemsel adalet algısı arasındaki ilişkiye bakıldığında pozitif yönlü, orta seviyede doğrusallık gösteren ve istatistik önem içeren bir korelasyonun varlığı görülmektedir ($r=0,498$; $P < 0,001$). H₂₈ hipotezi kabul edilmektedir.

H₂₉:Destekleyici liderlik algısı ile etkileşimsel adalet algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Destekleyici liderlik algısı ile etkileşimsel adalet algısı arasındaki ilişkiye bakıldığında pozitif yönlü, orta seviyede doğrusallık gösteren ve istatistik önem içeren bir korelasyonun varlığı görülmektedir ($r=0,596$; $P < 0,001$) . H₂₉ hipotezi kabul edilmektedir.

Liderik tarzlarının örgütsel adaletin boyutlarına etki derecesini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analiz sonuçlarına ilişkin veriler aşağıda verilmiştir.

Tablo 5.20. Liderlik Tarzı ve Dağıtımsal Adalet Arasındaki Regresyon Analizi

Model 1	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	Sig.
	B	Std. Hata	Beta	
(Sabit)	1,222	,155		,000
Yönlendirici Liderlik	,197	,056	,170	,000
Katılımcı Liderlik	,216	,068	,228	,002
Destekleyici Liderlik	,044	,079	,043	,582

Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmin Edilen Standart Hata
Dağıtımsal Adalet	,397 ^a	,158	,154	,88457

a. Yordayıcı: (Sabit), Yönlendirici Liderlik, Katılımcı Liderlik, Destekleyici Liderlik

Yukarıdaki tabloda dağıtımsal adalet algısı üzerinde yönlendirici liderliğin ($\beta=0,197$; $p=0,000$) ve katılımcı liderliğin ($\beta=0,216$; $p=0,000$) etkili olduğu görülmekte olup destekleyici liderlik tarzının ($\beta=0,044$; $p=0,582$) etkisi bulunmamaktadır. Bununla birlikte dağıtımsal adalet üzerinde katılımcı liderlik tarzının etkisinin yönlendirici liderlik tarzından etkisinden daha fazla olduğu görülmektedir. Yapılan regresyon analizi

sonuçlarına göre de dağıtımsal adaletin % 15,8'i katılımcı ve yönlendirici liderlik tarzlarıyla açıklanmaktadır (R Kare = 0,158).

Tablo 5.21. Liderlik Tarzı ve İşlemsel Adalet Arasındaki Regresyon Analizi

Model 2	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	Sig.
	B	Std. Hata	Beta	
(Sabit)	,629	,145		,000
Yönlendirici Liderlik	,215	,052	,179	,000
Katılımcı Liderlik	,459	,064	,466	,000
Destekleyici Liderlik	-,032	,074	-,030	,666

Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmin Edilen Standart Hata
İşlemsel Adalet	,567 ^a	,321	,318	,82467

a. Yordayıcı: (Sabit), Yönlendirici Liderlik, Katılımcı Liderlik, Destekleyici Liderlik

Liderlik tarzlarının işlemsel adalet algısı üzerindeki etkiye bakıldığında işlemsel adalet algısı üzerinde katılımcı ($\beta=0,459$; $p=0,000$) ve yönlendirici ($\beta=0,215$; $p=0,000$) liderlik tarzlarının etkili olduğu görülürken destekleyici liderlik tarzının etkisinin olmadığı görülmektedir ($\beta= -0,032$; $p=0,666$). Diğer taraftan katılımcı liderliğin işlemsel adalet üzerindeki etkisi yönlendirici liderlik tarzının etkisinden daha fazla olup katılımcı ve yönlendirici liderlik tarzları işlemsel adalet algısının % 32,1'ini açıklamaktadır (R kare=0,321).

Tablo 5.22. Liderlik Tarzı ve Etkileşimsel Adalet Arasındaki Regresyon Analizi

Model 3	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	Sig.
	B	Std. Hata	Beta	
(Sabit)	,671	,134		,000
Yönlendirici Liderlik	,183	,048	,153	,000
Katılımcı Liderlik	,408	,059	,417	,000
Destekleyici Liderlik	,135	,068	,128	,048

Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmin Edilen Standart Hata
Etkileşimsel Adalet	,642 ^a	,412	,410	,76213

a. Yordayıcı: (Sabit), Yönlendirici Liderlik, Katılımcı Liderlik, Destekleyici Liderlik

Liderlik tarzlarının etkileşimsel adalet algısı üzerindeki etkisine bakıldığında her üç liderlik tarzının da etkili olduğu görülmekte olup en fazla etkiye sırasıyla katılımcı liderlik ($\beta=0,408$; $p=0,000$), yönlendirici liderlik ($\beta=0,183$; $p=0,000$) ve destekleyici liderlik tarzlarının ($\beta=0,135$; $p=0,048$) sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte katılımcı, yönlendirici ve destekleyici liderlik tarzları etkileşimsel adalet algısının % 41,2'sini açıklayabilmekte olup geri kalan % 58,8'lik kısım başka nedenlerden kaynaklanmaktadır.

5.2.6.Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Hipotezlerin Sınanması

H3: Örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H₃₁: Dağıtımsal adalet algısı ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

Dağıtımsal adalet ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında pozitif yönlü, zayıf seviyede doğrusallık gösteren ve istatistik önem içeren bir korelasyonun varlığı görülmektedir ($r=0,393$; $P < 0,001$). H₃₁ hipotezi kabul edilmektedir.

H₃₂: Dağıtımsal adalet algısı ile devam bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Dağıtımsal adalet algısı ile devam bağlılığı arasındaki ilişkiye bakıldığında pozitif yönlü ancak çok zayıf seviyede doğrusallık gösteren ve istatistik önem içeren bir korelasyonun varlığı görülmektedir ($r=0,077$; $P= 0,043$). H₃₂ hipotezi kabul edilmektedir.

H₃₃: Dağıtımsal adalet algısı ile normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

İşlemsel adalet algısı ile normatif bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında pozitif yönlü, orta seviyede doğrusallık gösteren ve istatistik önem içeren bir korelasyonun varlığı görülmektedir ($r=0,418$; $P < 0,001$) . H₃₃ hipotezi kabul edilmektedir.

H₃₄: İşlemsel adalet algısı ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

İşlemsel adalet algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında pozitif yönlü, orta seviyede doğrusallık gösteren ve istatistik önem içeren bir korelasyonun varlığı görülmektedir ($r=0,404$; $p < 0,001$) . H₃₄ hipotezi kabul edilmektedir.

H₃₅: İşlemsel adalet algısı ile devam bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.

İşlemsel adalet algısı ile devam bağlılığı arasındaki ilişkiye bakıldığında pozitif yönlü ancak çok zayıf seviyede doğrusallık gösteren ve istatistiksel önem içeren bir korelasyonun varlığı görülmektedir ($r=0,087$; $P= 0,023$) . H₃₅ hipotezi kabul edilmektedir.

H₃₆: İşlemsel adalet algısı ile normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

İşlemsel adalet algısı ile normatif bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında pozitif yönlü, orta seviyede doğrusallık gösteren ve istatistik önem içeren bir korelasyonun varlığı görülmektedir ($r=0,464$; $P < 0,001$) . H₃₆ hipotezi kabul edilmektedir.

H₃₇: Etkileşimsel adalet algısı ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

Etkileşimsel adalet algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında pozitif yönlü, orta seviyede doğrusallık gösteren ve istatistik önem içeren bir korelasyonun varlığı görülmektedir ($r=0,440$; $P < 0,001$) . H₃₇ hipotezi kabul edilmektedir.

H₃₈: Etkileşimsel adalet ile devam bağlılığı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Etkileşimsel adalet algısı ile devam bağlılığı arasındaki ilişkiye bakıldığında pozitif yönlü, çok zayıf seviyede doğrusallık gösteren ve istatistik önem içeren bir korelasyonun varlığı görülmektedir ($r=0,094$; $P= 0,014$) . H₃₈ hipotezi kabul edilmektedir.

H₃₉: Etkileşimsel adalet ile normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

Etkileşimsel adalet algısı ile normatif bağlılık arasındaki ilişkiye bakıldığında pozitif yönlü, orta seviyede doğrusallık gösteren ve istatistik önem içeren bir korelasyonun varlığı görülmektedir ($r=0,501$; $P < 0,001$). H₃₉ hipotezi kabul edilmektedir.

Örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etki derecesini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analiz sonuçlarına ilişkin veriler aşağıda verilmiştir.

Tablo 5.23.Örgütsel Adalet Algısı ve Duygusal Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi

Model 1	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	Sig.
	B	Std. Hata	Beta	
(Sabit)	1,709	,108		,000
Dağıtımsal Adalet	,177	,040	,192	,000
İşlemsel Adalet	,055	,053	,062	,297
Etkileşimsel Adalet	,248	,052	,277	,000

Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmin Edilen Standart Hata
Duygusal Bağlılık	,472 ^a	,223	,219	,78346

a. Yordayıcı: (Sabit), Dağıtımsal Adalet, İşlemsel Adalet, Etkileşimsel Adalet

Yukarıdaki tabloda dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adaletin duygusal bağlılık üzerinde etkili olduğu görülmekte olup duygusal bağlılık üzerinde etkileşimsel adaletin etkisi ($\beta=0,248$; $p=0,000$) dağıtımsal adaletin etkisinden fazladır ($\beta=0,177$; $p=0,000$). İşlemsel adaletin ise duygusal bağlılık üzerinde etkisi bulunmamaktadır ($\beta=0,055$; $p=0,297$). Bununla birlikte dağıtımsal ve etkileşimsel adalet birlikte duygusal bağlılığın % 22,3'ünü %77,7 l'lik kısım başka nedenlerden kaynaklanmaktadır.

Tablo 5.24.Örgütsel Adalet Algısı ve Devam Bağlılığı Arasındaki Regresyon Analizi

Model 2	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	Sig.
	B	Std. Hata	Beta	
(Sabit)	2,951	,113		,000
Dağıtimsal Adalet	,025	,042	,029	,553
İşlemsel Adalet	,016	,056	,019	,773
Etkileşimsel Adalet	,510	,054	,062	,344

Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmin Edilen Standart Hata
Devam Bağlılığı	,472 ^a	,223	,219	,78346

a. Yordayıcı: (Sabit), Dağıtimsal Adalet, İşlemsel Adalet, Etkileşimsel Adalet

Yapılan regresyon analizi neticesinde dağıtimsal adaletin ($\beta=0,025$; $p=0,553$), işlemsel adaletin ($\beta=0,016$; $p=0,773$) ve etkileşimsel adaletin ($\beta=0,510$; $p=0,344$) devam bağlılığı üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 5.25.Örgütsel Adalet Algısı ve Normatif Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi

Model 2	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	Sig.
	B	Std. Hata	Beta	
(Sabit)	1,485	,097		,000
Dağıtimsal Adalet	,144	,036	,168	,000
İşlemsel Adalet	,085	,048	,102	,075
Etkileşimsel Adalet	,268	,046	,321	,000

Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahmin Edilen Standart Hata
Normatif Bağlılık	,528 ^a	,279	,275	,70367

a. Yordayıcı: (Sabit), Dağıtimsal Adalet, İşlemsel Adalet, Etkileşimsel Adalet

Normatif bağıllık ile örgütsel adaletin alt boyutları arasındaki etkileşime bakıldığında etkileşimsel ($\beta=0,268$; $p=0,000$) ve dağıtımsal adaletin ($\beta=0,144$; $p=0,000$) normatif bağıllık üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Aynı zamanda etkileşimsel adaletin etkisinin dağıtımsal adaletin etkisinden daha fazla olduğu da görülmektedir. Etkileşimsel ve dağıtımsal adaletin birlikte normatif bağıllığın % 27,9'unu açıkladığı görülmekte olup % 72,1'lik kısım başka nedenlerle açıklanabilmektedir.

5.2.7.Liderlik Tarzı Algısı ve Demografik Faktörler Arasındaki İlişkilere

Yönelik Hipotezlerin Sınanması

Çalışmada belirlenen idari personelin liderlik tarzı algısı ile demografik değişkenler arasındaki etkileşimlerin karşılaştırılması için bağımsız örneklem t testi (2 değişkenli gruplar için) ve ANOVA (2 değişkenden fazla olan gruplar için) analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre elde edilen bulgular aşağıda sunulmaktadır.

H4:Liderlik tarzı algısı çalışanların demografik faktörlerine göre farklılaşmaktadır.

H₄₁: Liderlik tarzı algısı çalışanların cinsiyetine göre farklılaşmaktadır.

Yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda cinsiyet değişkeninin yönlendirici, destekleyici ve katılımcı liderlik tarzı algıları açısından istatistiksel olarak anlamlı olmaması sebebiyle farklılık yaratmadığı (Yönlendirici Liderlik_p =0,893; Katılımcı Liderlik_p =0,408; Destekleyici Liderlik_p =0,452) belirlenmiştir. Dolayısıyla liderlik tarzı algısı çalışanların cinsiyetine göre farklılaşmamaktadır. H₄₁ hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 5.26. İdari Personele Ait Demografik Değişkenlerin Liderlik Algılarına Göre Karşılaştırılması

		Yönlendirici Liderlik				Katılımcı Liderlik				Destekleyici Liderlik			
		N	Ortalama	Standart Sapma	P değeri	N	Ortalama	Standart Sapma	P değeri	N	Ortalama	Standart Sapma	P değeri
Cinsiyet	Erkek	158	3,65	,89	0,893	158	3,38	1,06	0,408	158	3,39	,93	0,452
	Kadın	161	3,64	,83		161	3,29	,94		161	3,31	,88	
Yaş	25-32	64	3,62	,77	0,155	64	3,39	,98	0,832	64	3,38	,89	0,482
	33-39	90	3,63	,83		90	3,28	1,07		90	3,32	,91	
	40-47	104	3,59	,93		104	3,32	,98		104	3,26	,94	
	48-55	50	3,66	,88		50	3,33	1,00		50	3,44	,85	
	56 ve üzeri	11	4,29	,60		64	3,39	,98		11	3,72	,61	
Medeni Durum	Evli	240	3,65	,88	0,817	240	3,33	1,02	0,912	240	3,33	,91	0,648
	Bekâr	79	3,62	,79		79	3,35	,95		79	3,39	,87	
Eğitim Durumu	Lise ve Öncesi	32	3,32	,85	0,020	32	2,94	,95	0,046	32	2,94	,97	0,015
	Ön Lisans/Lisans	255	3,71	,84		255	3,40	,99		255	3,42	,87	
	Lisansüstü	32	3,44	,96		32	3,24	1,07		32	3,23	,95	

H₄₂: Liderlik tarzı algısı çalışanların yaşlarına göre farklılaşmaktadır.

Yapılan ANOVA analizi sonucunda yaş değişkeninin çalışanların liderlik tarzı algılarında farklılık yaratmadığı (Yönlendirici Liderlik_p =0,155; Katılımcı Liderlik_p =0,832; Destekleyici Liderlik_p =0,482) ortaya konulmaktadır. H₄₂ hipotezi; Liderlik tarzı algısı çalışanların yaşlarına göre farklılaşmaktadır hipotezi reddedilmektedir.

H₄₃: Liderlik tarzı algısı çalışanların medeni durumlarına göre farklılaşmaktadır.

Yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda medeni durum değişkeninin yönlendirici, katılımcı ve destekleyici liderlik tarzı algıları açısından farklılık yaratmadığı (Yönlendirici Liderlik_p =0,817; Katılımcı Liderlik_p =0,912; Destekleyici Liderlik_p =0,648) tespit edilmiş olup, liderlik tarzı algısının çalışanların medeni durumlarına göre farklılaşmaktadır hipotezi reddedilmektedir.

H₄₄: Liderlik tarzı algısı çalışanların eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.

Yapılan ANOVA analizi sonucunda eğitim değişkeninin yönlendirici, katılımcı ve destekleyici liderlik tarzı algısı açısından farklılık (Yönlendirici Liderlik_p =0,020; Katılımcı Liderlik_p =0,046; Destekleyici Liderlik_p =0,015) yarattığı tespit edilmiş olup bu farklılığın hangi eğitim düzeyinden kaynaklandığını tespit etmek için ANOVA sonrası yapılan Post Hoc Tukey testi sonuçları aşağıda verilmektedir. Tukey test sonuçlarına göre Lise ve öncesi ile Ön Lisans ve Lisans mezunları arasındaki karşılaştırma yapmanın istatistiksel önem arz ettiği görülmektedir. Bu çerçevede analiz sonuçlarına bakıldığında Lise ve öncesi eğitime sahip çalışanların yönlendirici liderlik tarzı algısı (ort=3,32) Ön Lisans ve Lisans mezunlarının yönlendirici liderlik algılarından daha düşüktür (ort=3,71). Diğer taraftan Ön Lisans ve Lisans eğitime sahip çalışanların katılımcı liderlik tarzı algısı (ort=3,40), Lise ve öncesi eğitime sahip çalışanların katılımcı liderlik tarzı algılarından

daha yüksektir (2,94). Aynı şekilde Ön Lisans ve Lisans eğitime sahip çalışanların destekleyici liderlik tarzı algısı (ort=3,42) Lise ve öncesi eğitime sahip çalışanların destekleyici liderlik tarzı algılarından daha yüksektir (ort= 2,94). Dolayısıyla liderlik tarzı algısı çalışanların eğitim durumuna göre farklılaşmakta olup H₄₄ hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 5.27. İdari Personelin Eğitim Bazında Liderlik Tarzı Algılarının Karşılaştırılması

Tukey Testi

Bağımlı Değişken	(I)Eğitim	(J) Eğitim	Sig.
Yönlendirici Liderlik	Lise ve öncesi	Ön Lisans /Lisans	,039
		Lisansüstü	,818
	Ön Lisans /Lisans	Lise ve öncesi	,039
		Lisansüstü	,226
Katılımcı Liderlik	Lise ve öncesi	Ön Lisans /Lisans	,041
		Lisansüstü	,455
	Ön Lisans /Lisans	Lise ve öncesi	,041
		Lisansüstü	,684
Destekleyici Liderlik	Lise ve öncesi	Ön Lisans /Lisans	,015
		Lisansüstü	,410
	Ön Lisans /Lisans	Lise ve öncesi	,015
		Lisansüstü	,512

5.2.8. İdari Personelin Mesleki Özellikleriyle Liderlik Tarzı Algıları

Arasındaki Etkileşime İlişkin Hipotezlerin Sınanması

Mesleki özelliklerden kurumda çalışma süresi değişkeninin liderlik tarzı algısı üzerinde farklılık yaratıp yaratmadığını tespit etmek için ANOVA analizi yapılmıştır.

Tablo 5.28. İdari Personelin Meslekleri ile İlgili Özelliklerinin Liderlik Alt Boyutlarına Etkileri

		Yönlendirici Liderlik				Katılımcı Liderlik				Destekleyici Liderlik			
		N	Ortalama	Standart Sapma	P değeri	N	Ortalama	Standart Sapma	P değeri	N	Ortalama	Standart Sapma	P değeri
Kurumda Çalışma Süresi	1 Yıdan az	18	4,01	,63	0,027	18	3,69	,87	0,222	18	3,75	,64	0,088
	1-5 Yıl	61	3,63	,83		61	3,35	1,01		61	3,33	,91	
	6-10 Yıl	70	3,55	,82		70	3,34	,98		70	3,33	,88	
	11-15 Yıl	82	3,53	,87		82	3,23	1,01		82	3,22	,89	
	16-20 Yıl	52	3,51	,94		52	3,18	1,16		52	3,26	1,05	
	21 Yıl ve üzeri	36	4,01	,80		36	3,59	,73		36	3,64	,74	
Unvan	Daire Başkanı	8	4,06	,73	0,010	8	4,19	,40	0,020	8	4,10	,32	0,001
	Sekreter	25	4,08	,54		25	3,73	,58		25	3,90	,51	
	Şube Müdürü	9	4,05	,42		9	3,58	,69		9	3,76	,51	
	Şef	26	3,40	1,05		26	3,24	1,01		26	3,18	1,05	
	Memur	251	3,60	,86		251	3,27	1,04		251	3,27	,91	

H₄₅: Liderlik tarzı algısı çalışanların kurumda çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

Yapılan ANOVA analiz sonuçlarına göre çalışma süresinin yönlendirici liderlik tarzı algıları puan ortalamalarında istatistikî olarak farklılık yarattığı bulunurken (Yönlendirici Liderlik_p =0,027) katılımcı ve destekleyici liderlik tarzı algılarında (Katılımcı Liderlik_p =0,222; Destekleyici Liderlik_p =0,088) farklılık yaratmadığı tespit edilmiştir. Kurumda çalışma yılı değişkeninde çalışma süresi arttıkça yönlendirici liderlik algısı puan ortalamalarının düştüğü gözlemlenmekte olup hangi çalışma sürelerinde farklılığın olduğunu söylemek için ANOVA arkası yapılan Post-Hoc LSD testi sonuçları aşağıda verilmektedir.

Tablo 5.29. Kurumda Çalışma Süresiyle Liderlik Algılamalarının Karşılaştırılması
LSD

Bağımlı Değişken	(I) Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz	(J) Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz	Sig.
Yönlendirici Liderlik	1 Yıldan az	1-5 Yıl	0,102
		6-10 Yıl	0,043
		11-15 Yıl	0,049
		16-20 Yıl	0,033
		21 Yıl ve üzeri	0,989
	1-5 Yıl	21 Yıl ve üzeri	0,036
	6-10 Yıl	1 Yıldan az	0,043
		21 Yıl ve üzeri	0,009
	11-15 Yıl	21 Yıl ve üzeri	0,010
	16-20 Yıl	21 Yıl ve üzeri	0,007

Yapılan LSD testi sonuçlarına göre çalışma yıllarına göre liderlik tarzı algısı karşılaştırmasında 1 yıldan az çalışma süresine (ort=4,01) sahip çalışanların 6-10 (ort=3,55) ve 11-15 (ort=3,53) ve 16-20 yıl çalışma süresine (3,51) sahip iş görenlerden daha yüksek yönlendirici liderlik algısına sahip oldukları görülmektedir. Diğer taraftan

1-5 yıl (ort=3,63), 6-10 (ort=3,55), 11-15 (ort=3,53) ve 16-20 yıl (ort= 3,51) çalışma süresine sahip iş görenlerin yönlendirici liderlik tarzı algılarının 21 yıl ve üzeri (ort=4,01) çalışma süresine sahip iş görenlerden daha düşük olduğu görülmektedir.

Bu durum, çalışma hayatına yeni başlamış ve yapılan işle ilgili tecrübesi bulunmayan çalışanların, yönlendirmeye ihtiyaç duymalarından ötürü yöneticilerinden ağırlıklı olarak emir ve direktif almalarından oluşan algıya bağlanabilir. Çalışma hayatında deneyimin artmasıyla birlikte iş görenlerin yönlendirmeye daha az ihtiyaçları olacağı düşüncesiyle de yöneticiler çalışanlara daha az müdahale etme eğiliminde olduklarından çalışma süresi arttıkça iş görenlerin yönlendirici liderlik tarzı algılarında azalış görülmektedir.

H₄₆: Liderlik tarzı algısı çalışanların unvanlarına göre farklılaşmaktadır.

Mesleki özelliklerden unvan değişkeninin liderlik tarzı algısı üzerinde farklılık yaratıp yaratmadığını tespit etmek için ANOVA analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre unvan değişkeninin yönlendirici, katılımcı ve destekleyici liderlik tarzı algıları puan ortalamalarında istatistikî olarak farklılık yarattığı tespit edilmiş olup (Yönlendirici Liderlik_p=0,010; Katılımcı Liderlik_p=0,020; Destekleyici Liderlik_p=0,001) liderlik tarzı algısı çalışanların unvanlarına göre farklılaşmaktadır hipotezi kabul edilmektedir. Farklılığın hangi unvandan kaynaklandığını tespit etmek için ANOVA sonrası yapılan Post Hoc LSD testi sonuçları aşağıda verilmektedir. Analiz sonuçlarına göre sekreter unvanına (ort=4,08) sahip iş görenlerin yönlendirici liderlik tarzı algılarının şef (ort=3,40) ve memur (ort=3,60) unvanlarına sahip iş görenlerden daha yüksek olduğu, şube müdürlerinin de (ort=4,05) şeflerden (ort=3,40) daha yüksek yönlendirici liderlik tarzı algılarına sahip oldukları görülmektedir.

Katılımcı liderlik tarzı algısı açısından bakıldığı zaman daire başkanlarının (ort=4,19) şeflerden (ort=3,24) ve memurlardan (ort=3,27), sekreter unvanına (ort=3,73) sahip çalışanların da memurlardan (ort=3,27) daha yüksek daha yüksek katılımcı liderlik tarzına sahip oldukları tespit edilmiştir. Destekleyici liderlik tarzı algısı için daire başkanlarının (ort=4,10) şeflerden (ort=3,18) ve memurlardan (ort=3,27), sekreterlerin de (ort=3,90) şef (ort=3,18) ve memurlardan (ort=3,27) daha yüksek algıya sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 5.30. İdari Personelin Unvan Bazında Liderlik Tarzı Algılarının Karşılaştırılması

LSD

Bağımlı Değişken	(I) Unvanı	(J) Unvanı	Sig.
Yönlendirici Liderlik	Sekreter	Şef	<i>0,005</i>
		Memur	<i>0,007</i>
	Şube Müdürü	Şef	<i>0,048</i>
		Sekreter	<i>0,005</i>
	Memur	Şube Müdürü	<i>0,048</i>
	Memur	Sekreter	<i>0,007</i>
Katılımcı Liderlik	Daire Başkanı	Şef	<i>0,019</i>
		Memur	<i>0,010</i>
	Sekreter	Memur	<i>0,027</i>
Destekleyici Liderlik	Daire Başkanı	Şef	<i>0,010</i>
		Memur	<i>0,009</i>
	Sekreter	Şef	<i>0,004</i>
		Memur	<i>0,001</i>

5.2.9.Akademik Personelin Liderlik Tarzı Algısı ve Demografik Faktörler Arasındaki İlişkilere Yönelik Hipotezlerin Sınanması

Çalışmada belirlenen idari personelin liderlik tarzı algısı ile demografik değişkenler arasındaki etkileşimlerin karşılaştırılması için bağımsız örneklem t testi (2 değişkenli gruplar için) ve ANOVA analizleri yapılmıştır.

Tablo 5.31. Akademik Personele Ait Demografik Değişkenlerin Liderlik Algılarına Göre Karşılaştırılması

		Yönlendirici Liderlik				Katılımcı Liderlik				Destekleyici Liderlik			
		N	Ortalama	Standart Sapma	P değeri	N	Ortalama	Standart Sapma	P değeri	N	Ortalama	Standart Sapma	P değeri
Cinsiyet	Erkek	184	3,63	,81	0,822	184	3,44	,99	0,413	184	3,47	,92	0,927
	Kadın	180	3,65	,79		180	3,35	1,04		180	3,46	1,00	
Yaş	25-32	105	3,77	,73	0,249	105	3,35	1,00	0,822	105	3,48	,96	0,991
	33-39	95	3,59	,78		95	3,36	1,03		95	3,47	,92	
	40-47	109	3,57	,82		109	3,44	1,00		109	3,47	,97	
	48-55	44	3,69	,81		44	3,53	1,05		44	3,47	,95	
	56 ve üzeri	11	3,36	1,22		11	3,23	1,20		11	3,32	1,32	
Medeni Durum	Evli	232	3,61	,81	0,406	232	3,39	1,05	0,888	232	3,46	1,00	0,771
	Bekar	132	3,69	,77		132	3,41	,96		132	3,49	,89	
Eğitim Durumu	Lisans	49	3,73	,78	0,026	49	3,38	1,11	0,598	49	3,38	1,01	0,777
	Yüksek Lisans	108	3,79	,77		108	3,32	1,06		108	3,50	1,01	
	Doktora	207	3,54	,81		207	3,44	,97		207	3,47	,92	

H4:Liderlik tarzı algısı çalışanların demografik faktörlerine göre farklılaşmaktadır.

H₄₁: Liderlik tarzı algısı çalışanların cinsiyetine göre farklılaşmaktadır.

Yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda cinsiyet değişkeninin yönlendirici, destekleyici ve katılımcı liderlik tarzı algıları açısından istatistiksel olarak anlamlı olmaması sebebiyle farklılık yaratmadığı (Yönlendirici Liderlik_p =0,822; Katılımcı Liderlik_p =0,413; Destekleyici Liderlik_p =0,927) belirlenmiştir. Dolayısıyla liderlik tarzı algısı çalışanların cinsiyetine göre farklılaşmamaktadır. H₄₁ hipotezi reddedilmiştir.

H₄₂: Liderlik tarzı algısı çalışanların yaşlarına göre farklılaşmaktadır.

Yapılan ANOVA analizi sonucunda yaş değişkeninin çalışanların liderlik tarzı algılarında farklılık yaratmadığı (Yönlendirici Liderlik_p =0,249; Katılımcı Liderlik_p =0,822; Destekleyici Liderlik_p =0,991) ortaya konulmaktadır. H₄₂ hipotezi; Liderlik tarzı algısı çalışanların yaşlarına göre farklılaşmaktadır hipotezi reddedilmektedir.

H₄₃: Liderlik tarzı algısı çalışanların medeni durumlarına göre farklılaşmaktadır.

Yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda medeni durum değişkeninin yönlendirici, katılımcı ve destekleyici liderlik tarzı algıları açısından farklılık yaratmadığı (Yönlendirici Liderlik_p =0,406; Katılımcı Liderlik_p =0,888; Destekleyici Liderlik_p =0,771) tespit edilmiş olup, liderlik tarzı algısının çalışanların medeni durumlarına göre farklılaşmaktadır hipotezi reddedilmektedir.

H₄₄: Liderlik tarzı algısı çalışanların eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.

Yapılan ANOVA analizi sonucunda eğitim değişkeninin yönlendirici liderlik tarzı algısı açısından farklılık yaratırken (Yönlendirici Liderlik_p =0,026) katılımcı ve destekleyici liderlik tarzı algıları (Katılımcı Liderlik_p =0,598; Destekleyici Liderlik_p =0,777) açısından fark yaratmamaktadır. Dolayısıyla liderlik tarzı algısının çalışanların eğitim durumuna göre farklılaştırdığına yönelik ortaya konulan H₄₄ hipotezi kısmen kabul edilmektedir. Yönlendirici liderlik tarzı algısındaki farklılığın hangi eğitim düzeyinden kaynaklandığını tespit etmek için ANOVA sonrası yapılan Post Hoc Tukey testi sonuçları aşağıda verilmektedir.

Tablo 5.32. Akademik Personelin Eğitim Bazında Liderlik Tarzı Algılarının Karşılaştırılması

Tukey Testi

Bağımlı Değişken	(I) Eğitim	(J) Eğitim	Sig.
Yönlendirici Liderlik	Lisans	Yüksek Lisans	0,905
		Doktora	0,309
	Yüksek Lisans	Lisans	0,905
		Doktora	0,028
	Doktora	Lisans	0,309
		Yüksek Lisans	0,028

Tukey test sonuçlarına göre Yüksek Lisans ve Doktora mezunları arasında istatistiksel önemde farklılık mevcut olup yüksek lisans mezunlarının (ort=3,79) yönlendirici liderlik tarzı algıları doktora mezunlarının (ort=3,57) algılarından daha yüksektir.

5.2.10. Akademik Personelin Mesleki Özellikleriyle Liderlik Tarzı Algıları Arasındaki Etkileşime İlişkin Hipotezlerin Sınanması

Mesleki özelliklerden kurumda çalışma süresi ve unvan değişkenlerinin liderlik tarzı algısı üzerinde farklılık yaratıp yaratmadığını tespit etmek için ANOVA analizi yapılmış olup aşağıdaki tabloda sonuçlar görülmektedir.

H₄₅: Liderlik tarzı algısı çalışanların kurumda çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

Yapılan ANOVA analiz sonuçlarına göre çalışma süresinin katılımcı ve destekleyici liderlik tarzı algıları puan ortalamalarında istatistiki olarak farklılık yarattığı bulunurken (Katılımcı Liderlik_p =0,024; Destekleyici Liderlik_p=0,003) yönlendirici liderlik tarzı algısında (Yönlendirici Liderlik_p =0,237) farklılık yaratmadığı tespit edilmiştir. Liderlik tarzı algısının çalışanların kurumda çalışma süresine göre farklılaştığına yönelik ortaya konulan hipotez kısmen kabul edilmektedir.

Katılımcı ve destekleyici liderlik tarzı algılarında hangi çalışma sürelerinde farklılığın olduğunu tespit etmek için yapılan ANOVA arkası Post Hoc LSD testi sonuçları aşağıda verilmektedir.

Tablo 5.33. Akademik Personelin Meslekleri ile İlgili Özelliklerinin Liderlik Alt Boyutlarına Etkileri

		Yönlendirici Liderlik				Katılımcı Liderlik				Destekleyici Liderlik			
		N	Ortalama	Standart Sapma	P değeri	N	Ortalama	Standart Sapma	P değeri	N	Ortalama	Standart Sapma	P değeri
Kurumda Çalışma Süresi	1 Yıdan az	44	3,79	,66	0,237	44	3,63	,92	0,024	44	3,77	,77	0,003
	1-5 Yıl	97	3,73	,65		97	3,38	,97		97	3,51	,89	
	6-10 Yıl	70	3,54	,93		70	3,43	,98		70	3,38	,98	
	11-15 Yıl	86	3,51	,91		86	3,10	1,18		86	3,17	1,11	
	16-20 Yıl	51	3,64	,79		51	3,58	,89		51	3,63	,85	
	21 Yıl ve üzeri	16	3,81	,68		16	3,72	,88		16	3,84	,79	
Unvan	Prof.Dr.	33	3,38	,79	0,021	33	3,29	1,07	0,851	33	3,38	,94	0,472
	Doç.Dr.	48	3,39	,97		48	3,33	1,07		48	3,31	1,14	
	Yrd.Doç.Dr.	77	3,67	,71		77	3,52	,918		77	3,55	,78	
	Öğr.Gör/Öğr.Gör.Dr.	54	3,70	,77		54	3,39	1,05		54	3,37	1,00	
	Okt/Okt.Dr.	32	3,62	,92		32	3,22	1,14		32	3,31	1,10	
	Uzman/Uzman Dr.	26	3,52	,96		26	3,450	1,16		26	3,60	1,00	
	Arş.Gör./ArşGör.Dr.	33	3,38	,79		94	3,42	,96		94	3,59	,91	

Tablo 5.34. Kurumda Çalışma Süresiyle Liderlik Algılamalarının Karşılaştırılması

LSD

Dependent Variable	(I) Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz	(J) Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz	Sig.
Katılımcı Liderlik	1 Yıdan az	11-15 Yıl	<i>0,005</i>
	6-10 Yıl	11-15 Yıl	<i>0,044</i>
	11-15 Yıl	1 Yıdan az	<i>0,005</i>
		6-10 Yıl	<i>0,044</i>
		16-20 Yıl	<i>0,008</i>
		21 Yıl ve üzeri	<i>0,026</i>
		6-10 Yıl	<i>0,044</i>
Destekleyici Liderlik	1 Yıdan az	6-10 Yıl	<i>0,031</i>
	11-15 Yıl	11-15 Yıl	<i>0,001</i>
		1-5 Yıl	<i>0,014</i>
		1 Yıdan az	<i>0,001</i>
		1-5 Yıl	<i>0,014</i>
		16-20 Yıl	<i>0,006</i>
		21 Yıl ve üzeri	<i>0,009</i>

Yapılan LSD testi sonuçlarına göre çalışma yıllarına göre katılımcı liderlik tarzı algılarının 1 yıldan az (ort=3,63) çalışma süresine sahip çalışanların 11-15 yıl (ort=3,10) çalışma süresine sahip iş görenlerden daha yüksek katılımcı liderlik tarzı algısına sahip oldukları görülmektedir. 21 yıl ve üzeri (ort=3,72), 16-20 yıl (ort=3,58) ve 6-10 yıl (ort=3,43) çalışma sürelerine sahip iş görenlerin katılımcı liderlik tarzı algılarının da 11-15 yıl (ort=3,10) çalışma süresine sahip çalışanlardan daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Çalışma yıllarına göre destekleyici liderlik tarzı algılarının ise 1 yıldan az (ort=3,77) çalışma süresine sahip çalışanların 6-10 yıl (ort=3,38) ve 11-15 yıl (ort=3,17) çalışma süresine sahip iş görenlerden daha yüksek destekleyici liderlik tarzı algısına sahip oldukları görülmekte olup istatistiksel açıdan önem arz etmektedir. 11-15 yıl (ort=3,17) çalışma süresine sahip iş görenlerin destekleyici liderlik tarzı algılarının

da 1-5 yıl (ort=3,51), 16-20 yıl (ort= 3,63) ve 21 yıl ve üzeri (ort=3,84) çalışma süresine sahip çalışanlardan daha düşük destekleyici liderlik tarzı algısına sahip olduğu tespit edilmiştir.

H₄₆: Liderlik tarzı algısı çalışanların unvanlarına göre farklılaşmaktadır.

Mesleki özelliklerden unvan değişkeninin liderlik tarzı algısı üzerinde farklılık yaratıp yaratmadığını tespit etmek için ANOVA analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre unvan değişkeninin yönlendirici liderlik tarzı algısı üzerinde istatistikî önemde farklılık yaratırken olarak farklılık yarattığı (Yönlendirici Liderlik_p=0,021), katılımcı ve destekleyici liderlik tarzı algılarında (Katılımcı Liderlik_p=0,851; Destekleyici Liderlik_p=0,472) farklılık yaratmadığı tespit edilmiş olup liderlik tarzı algısının çalışanların unvanlarına göre farklılaştığına yönelik ortaya konulan hipotez kısmen kabul edilmiştir.

Yönlendirici liderlik tarzı algısındaki farklılığın hangi unvandan kaynaklandığını tespit etmek için ANOVA sonrası yapılan Post Hoc LSD testi sonuçları aşağıda verilmektedir. Analiz sonuçlarına göre Prof.Dr. unvanına (ort=3,38) sahip çalışanların yönlendirici liderlik tarzı algısı Arş. Gör./Arş.Gör.Dr. unvanına (ort=3,83) sahip çalışanların algılarından daha düşüktür ve bu farklılık istatistiki önemdedir. Diğer taraftan Doç.Dr. unvanına (ort=3,39) sahip çalışanların da yönlendirici liderlik tarzı algısı Yrd. Doç.Dr. (ort=3,67), Öğr. Gör./Öğr. Gör. Dr. (ort=3,70) ve Arş. Gör./Arş. Gör. Dr. (ort=3,83) unvanlarına sahip çalışanların algılarından daha düşüktür. Özellikle Prof.Dr. ve Doç.Dr. unvanına sahip çalışanların yönlendirici liderlik tarzı algılarının diğer unvana sahip kişilerden daha düşük olduğu görülmekte olup kariyerinin doruğunda bulunan kişilere gösterilen liderlik tarzı ile

kariyerinin başlangıcında ve ortasında bulunan çalışanlara gösterilen liderlik tarzının farklılaştığı görülmektedir.

Tablo 5.35. Akademik Personelin Unvan Bazında Liderlik Tarzı Algularının Karşılaştırılması

LSD

Bağımlı Değişken	(I) Unvanı	(J) Unvanı	Sig.
Yönlendirici Liderlik	Prof.Dr.	Arş. Gör./Arş. Gör. Dr.	<i>0,005</i>
	Doç.Dr.	Yrd. Doç.Dr.	<i>0,050</i>
		Öğr. Gör/Öğr. Gör. Dr.	<i>0,044</i>
		Arş. Gör./Arş. Gör. Dr.	<i>0,002</i>

5.2.11. Örgütsel Bağlılık ve Demografik Faktörler Arasındaki İlişkilere

Yönelik Hipotezlerin Sınanması

Çalışmada belirlenen idari personele ait demografik değişkenler ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasındaki etkileşimlerin karşılaştırılması için bağımsız örneklem t testi (2 değişkenli gruplar için) ve ANOVA (2 değişkenden fazla olan gruplar için) analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre elde edilen bulgular aşağıda sunulmaktadır.

H5: İdari personelin örgütsel bağlılığı çalışanların demografik faktörlerine göre farklılaşmaktadır.

H₅₁: Örgütsel bağlılık çalışanların cinsiyetine göre farklılaşmaktadır.

Yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda cinsiyet değişkeninin duygusal, devam ve normatif bağlılıkları açısından istatistiksel olarak anlamlı olmaması sebebiyle farklılık yaratmadığı (Duygusal Bağlılık_p =0,962; Devam Bağlılığı_p =0,514; Normatif Bağlılık_p =0,846) belirlenmiştir. Dolayısıyla örgütsel bağlılığın cinsiyete göre farklılaşmamaktadır. H₅₁ hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 5.36. İdari Personele Ait Demografik Değişkenlerin Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ile Karşılaştırılması

		Duygusal Bağlılık				Devam Bağlılığı				Normatif Bağlılık			
		N	Ortalama	Standart Sapma	P değeri	N	Ortalama	Standart Sapma	P değeri	N	Ortalama	Standart Sapma	P değeri
Cinsiyet	Erkek	158	3,02	,89	0,962	158	3,25	,89	0,514	158	2,87	,87	0,846
	Kadın	161	3,03	,86		161	3,31	,86		161	2,89	,76	
Yaş	25-32	64	2,73	,89	P<0,001	64	3,19	,89	0,467	64	2,64	,87	0,002
	33-39	90	2,87	,79		90	3,28	,85		90	2,87	,79	
	40-47	104	3,12	,85		104	3,24	,87		104	2,92	,78	
	48-55	50	3,34	,85		50	3,45	,97		50	2,97	,77	
	56 ve üzeri	11	3,80	,84		11	3,53	,68		11	3,68	,68	
Medeni Durum	Evli	240	3,09	,86	0,025	240	3,30	,87	0,471	240	2,90	,83	0,367
	Bekar	79	2,84	,89		79	3,22	,88		79	2,81	,76	
Eğitim Durumu	Lise ve öncesi	32	2,90	,66	0,633	32	3,41	,82	0,601	32	3,09	,79	0,309
	Önlisans/Lisans	255	3,05	,87		255	3,28	,89		255	2,85	,82	
	Lisansüstü	32	3,01	1,04		32	3,19	,86		32	2,86	,83	

H₅₂: Örgütsel bağlılık çalışanların yaşlarına göre farklılaşmaktadır.

Yapılan ANOVA analizi sonucunda Yaş değişkeninin çalışanların duygusal ($p < 0,001$) ve normatif bağlılıklarında ($p = 0,002$) farklılık yarattığı ancak devam bağlılığında ($p = 0,467$) farklılık yaratmadığı ortaya konulmaktadır. H₅₂ hipotezi; yaş ile duygusal ve normatif bağlılık ilişkisine göre kabul edilirken normatif bağlılık için reddedilmektedir. Farklılığın hangi yaş grubundan kaynaklandığını tespit etmek için ANOVA arkası yapılan Post Hoc Tukey testi sonuçlarına göre 25-32 yaş grubuyla 40-47, 48-55, 56 ve üzeri yaş grupları arasında yapılan karşılaştırmada 25-32 yaş grubunun duygusal bağlılık düzeyi diğer yaş gruplarından daha az olduğu belirlenmiştir. (Ortalama₂₅₋₃₂=2,73; Ortalama₄₀₋₄₇=3,12; Ortalama₄₈₋₅₅=3,34; Ortalama_{56 ve üzeri}=3,80; yaşın artmasıyla beraber duygusal bağlılığın ve normatif bağlılığın arttığı sonucuna varılmaktadır. 33-39 yaş grubunun da (ort=2,87) 48-55 (ort=3,34), 56 ve üzeri (ort=3,80) yaş gruplarından daha düşük duygusal bağlılık gösterdiği, 40-47 (ort=3,12) yaş grubunun da 25-32 (ort=2,73) ve 48-55 (ort=3,34) yaş gruplarından, 48-55 (ort=3,34) yaş grubunun ise 25-32 (ort=2,73), 33-39 (ort=2,87) yaş grubundan daha yüksek duygusal bağlılık gösterdiği belirlenmiştir.

Tablo 5.37. Yaş Bazında İdari Personelin Duygusal Bağlılıklarının Karşılaştırılması

(I) Yaş	(J) Yaş	Sig.
25-32	33-39	,877
	40-47	,035
	48-55	,002
	56 ve üzeri	,001
33-39	25-32	,877
	40-47	,226
	48-55	,016
	56 ve üzeri	,006
	25-32	,035

40-47	33-39	,226
	48-55	,016
	56 ve üzeri	,086
48-55	25-32	,002
	33-39	,016
	40-47	,586
	56 ve üzeri	,463
56 ve üzeri	25-32	,001
	33-39	,006
	40-47	,086
	48-55	,463

Tablo 5.38.Yaş Bazında İdari Personelin Normatif Bağlılıklarının Karşılaştırılması

(I) Yaş	(J) Yaş	Sig.
25-32	33-39	0,378
	40-47	0,204
	48-55	0,179
	56 ve üzeri	0,001
33-39	40-47	0,998
	48-55	0,956
	56 ve üzeri	0,015
40-47	48-55	0,992
	56 ve üzeri	0,023
48-55	56 ve üzeri	0,065

Normatif bağlılık açısından 25-32 yaş grubunun (ort=2,64) 56 ve üzeri yaş (ort=3,68) grubundan, 33-39 yaş grubunun (ort=2,87) 56 ve üzeri yaş (ort=3,68) grubundan, 40-47 (ort=2,92) yaş grubunun da 56 ve üzeri yaş (ort=3,68) grubundan ve 48-55 (ort=2,97) yaş grubunun da 56 ve üzeri yaş (ort=3,68) grubundan daha düşük düzeyde normatif bağlılık gösterdikleri belirlenmiştir.

H₅₃: Örgütsel bağlılık çalışanların medeni durumlarına göre farklılaşmaktadır.

Yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda medeni durum değişkeninin duygusal bağlılık açısından istatistiki önemde farklılık yaratırken devam ve normatif bağlılıkları açısından farklılık yaratmadığı (Duygusal Bağlılık_p =0,025; Devam Bağlılığı_p =0,471; Normatif Bağlılık_p =0,367) tespit edilmiş olup evlilerin duygusal bağlılıklarının (Ortalama_{EVLİ}=3,09; Ortalama_{BEKAR}=2,84) bekârlardan daha fazla olduğu sonucu çıkmıştır. H₅₃ hipotezi kısmen kabul edilmektedir.

H₅₄: Örgütsel bağlılık çalışanların eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır

Yapılan ANOVA analizi sonucunda eğitim değişkeninin duygusal, devam ve normatif bağlılık açısından farklılık yaratmadığı sonucu çıkmıştır (Duygusal Bağlılık_p =0,633; Devam Bağlılığı_p =0,601; Normatif Bağlılık_p =0,309). Çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılıkları eğitim durumlarına göre farklılaşmamaktadır. H₅₄ hipotezi reddedilmektedir.

5.2.12. Bireylerin Meslekleri ile İlgili Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına Etkilerine İlişkin Hipotezlerin Sınanması

H₅₅: Örgütsel bağlılık çalışanların kurumda çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.

Yapılan ANOVA analizi sonuçlarına göre Duygusal ve Devam Bağlılığının Mesleki özelliklerden kurumda çalışma yılı değişkeninin göre farklılaştığı normatif bağlılığa göre farklılaşmadığı bulunmuştur. (Duygusal Bağlılık_p =0,000; Devam Bağlılığı_p =0,043; Normatif Bağlılık_p =0,052).

H₅₅: Örgütsel bağlılık çalışanların kurumda çalışma süresine göre farklılaşmaktadır hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 5.39. İdari Personelin Mesleki Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına Etkileri

		Duygusal Bağlılık				Devam Bağlılığı				Normatif Bağlılık			
		N	Ortalama	Standart Sapma	P değeri	N	Ortalama	Standart Sapma	P değeri	N	Ortalama	Standart Sapma	P değeri
Kurumda Çalışma Süresi	1 Yıdan az	18	3,08	,81	<i>P<0,001</i>	18	3,05	,74	<i>0,043</i>	18	3,00	,72	<i>0,052</i>
	1-5 Yıl	61	2,69	,92		61	3,26	,95		61	2,68	,89	
	6-10 Yıl	70	2,94	,83		70	3,06	,78		70	2,75	,78	
	11-15 Yıl	82	2,98	,82		82	3,31	,92		82	2,94	,74	
	16-20 Yıl	52	3,27	,87		52	3,48	,91		52	2,94	,96	
	21 Yıl ve üzeri	36	3,50	,77		36	3,53	,74		36	3,16	,64	
Unvan	Daire Başkanı	8	3,95	,69	<i>P<0,001</i>	8	3,27	,86	<i>0,446</i>	8	3,50	,67	<i>P<0,001</i>
	Sekreter	25	3,92	,74		25	3,44	,86		25	3,46	,67	
	Şb.Müdürü	9	3,53	,72		9	3,70	,76		9	3,42	,55	
	Şef	26	2,70	,81		26	3,12	,83		26	2,69	,79	
	Memur	251	2,93	,83		251	3,27	,89		251	2,80	,81	

Farklılığın hangi çalışma süresi grubundan kaynaklandığını tespit etmek için ANOVA arkası yapılan Post Hoc Tukey testi sonuçlarına göre 1-5 yıl (ort=2,69) çalışma süresine sahip iş görenlerin duygusal bağlılıklarının 11-15 yıl (ort=2,98), 16-20 yıl (ort=3,27) ve 21 yıl ve üzeri (ort=3,50) çalışma süresine sahip çalışanlardan istatistiki olarak anlamlı şekilde daha düşük olduğu belirlenmiştir. 6-10 yıl (ort=2,94) çalışma süresine sahip çalışanların da 16-20 yıl (3,27), 20 yıl ve üzeri (ort=3,50) çalışma süresine sahip olanlardan daha düşük duygusal bağlılıklarının olduğu görülmüştür.

Tablo 5.40. Kurumda Çalışma Süresi ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına Ait Ayrıntılı Çoklu Karşılaştırma

Bağımlı Değişken	(I) Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz	(J) Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz	Sig.
Duygusal Bağlılık	1-5 Yıl	11-15 Yıl	,041
		16-20 Yıl	,000
		21 Yıl ve üzeri	,000
	6-10 Yıl	16-20 Yıl	,032
		21 yıl ve üzeri	,001
	11-15 Yıl	1-5 Yıl	,041
		21 Yıl ve üzeri	,002
	16-20 Yıl	1-5 Yıl	,000
		6-10 Yıl	,032
		1-5 Yıl	,000
		6-10 Yıl	,001
	21 Yıl ve üzeri	11-15 Yıl	,002
Devam Bağlılığı	6-10 Yıl	16-20 Yıl	,008
		21 Yıl ve üzeri	,009

Devam bağlılığı açısından bakıldığında ise 6-10 yıl (ort=3,06) çalışma süresine sahip çalışanların 16-20 yıl (ort=3,48) ve 21 yıl ve üzeri (ort=3,53) çalışma süresine sahip

çalışanların devam bağlılıklarından daha düşüktür. Dolayısıyla çalışma süresinin artmasıyla birlikte duygusal bağlılığın ve devam bağlılığının arttığını söyleyebiliriz.

H₅₆: Örgütsel bağlılık çalışanların unvanlarına göre farklılaşmaktadır.

Çalışanların Duygusal ve Normatif Bağlılığının unvan değişkenine göre farklılaştığı, devam bağlılığa göre ise farklılaşmadığı tespit edilmiştir. (Duygusal Bağlılık_p =0,000; Devam Bağlılığı_p =0,446; Normatif Bağlılık_p =0,000). Farklılığın hangi unvandan kaynaklandığını bulmak için ANOVA arkası yapılan Scheffe testi sonuçları aşağıda görülmektedir.

Tablo 5.41. Unvan Değişkenine Göre İdari Personelin Örgütsel Bağlılıkları

Bağımlı Değişken	(I)Unvanı	(J) Unvanı	Sig.
Duygusal Bağlılık	Daire Bşk	Şef	,007
		Memur	,017
	Sekreter	Şef	,000
		Memur	,000
Normatif Bağlılık	Sekreter	Şef	,019
		Memur	0,04

Analiz sonuçlarına göre Daire Başkanı unvanına sahip çalışanların duygusal bağlılıklarının (ort=3,95), şef (ort=2,70) ve memur (ort=2,93) unvanına sahip çalışanlardan daha yüksek duygusal bağlılığa sahip oldukları görülmektedir. Aynı şekilde sekreter (ort=3,92) unvanına sahip çalışanların da duygusal bağlılıklarının şef (ort=2,70) ve memur (ort=2,93) unvanına sahip çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Diğer taraftan normatif bağlılık açısından sekreter unvanına sahip çalışanlarında (ort=3,46) şef (ort=2,69) ve memur (ort=2,80) unvanına sahip çalışanlardan daha yüksek normatif bağlılığa sahiptir.

Tablo 5.42. Akademik Personele Ait Demografik Değişkenlerin Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ile Karşılaştırılması

		Duygusal Bağlılık				Devam Bağlılığı				Normatif Bağlılık			
		N	Ortalama	Standart Sapma	P değeri	N	Ortalama	Standart Sapma	P değeri	N	Ortalama	Standart Sapma	P değeri
Cinsiyet	Erkek	184	3,34	,82	0,732	184	3,17	,78	0,844	184	3,10	,82	0,489
	Kadın	180	3,17	,93		180	3,18	,75		180	3,04	,81	
Yaş	25-32	105	3,03	,82	0,012	105	3,34	,76	0,062	105	3,04	,902	0,914
	33-39	95	3,25	,89		95	3,17	,83		95	3,02	,82	
	40-47	109	3,37	,89		109	3,08	,73		109	3,10	,77	
	48-55	44	3,53	,87		44	3,09	,74		44	3,14	,76	
	56 ve üzeri	11	3,25	,86		11	2,86	,57		11	3,10	,76	
Medeni Durum	Evli	232	3,24	,87	0,619	232	3,13	,74	0,168	232	2,99	,80	0,120
	Bekar	132	3,29	,89		132	3,25	,80		132	3,21	,84	
Eğitim Durumu	Lisans	49	3,29	,87	0,430	49	3,25	,82	0,002	49	3,03	,79	0,572
	Yüksek Lisans	108	3,16	,95		108	3,37	,74		108	3,14	,90	
	Doktora	207	3,30	,84		207	3,06	,74		207	3,04	,78	