



**T.C.
SIVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**SPORDA LİDERLİK STİLLERİ İLE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

TAHA AKGÜL

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR
ANA BİLİM DALI**

**TEZ DANIŞMANI
DR. ÖĞR. ÜYESİ MEHMET GÜL**


SIVAS-2019

“Sporda Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı **Yüksek Lisans Tezi**, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak hazırlanmış ve jürimiz tarafından Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü **Beden Eğitimi ve Spor** Ana Bilim Dalında **Yüksek Lisans** tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan


Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ŞAHİN

Üye


Dr. Öğr. Üyesi Zühal YURTSIZOĞLU

Üye (Danışman)


Dr. Öğr. Üyesi Mehmet GÜL

ONAY

Bu tez çalışması, tarihinde Enstitü Yönetim Kurulu tarafından belirlenen ve yukarıda imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Zübeyde AKIN POLAT
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRÜ

YÖNERGE

Bu tez, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Senatosu'nun 18.02.2015 tarihli ve 4/4 sayılı kararı ile kabul edilen Sağlık Bilimleri Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzuna göre hazırlanmıştır.



Çalışma sırasında bana destek olan aileme ve tüm arkadaşlarıma...

ÖZET

SPORDA LİDERLİK STİLLERİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Taha AKGÜL
Yüksek Lisans Tezi
Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Mehmet GÜL
2019, 70 sayfa

Bu araştırmada sporda liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırma tarama modelinde betimsel niteliktedir. Araştırmanın evrenini, seçilmiş bazı amatör spor federasyonlarının (Cimnastik, Boks, Tekvando, Judo ve Güreş Federasyonu) büro çalışanları oluşturmaktadır. Bu kapsamda araştırma örneklemini ilgili federasyonların büro çalışanlarından rastgele örnekleme yöntemiyle seçilmiş toplam 64 kişi oluşturmaktadır. Araştırmada katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanan 11 maddelik “Kişisel Bilgi Formu” ve ilgili federasyon başkanlarının liderlik stillerini belirlemek amacıyla Bolman ve Deal (1991) tarafından geliştirilen ve Türkçeye Dereli (2003) tarafından uyarlanmış “Liderlik Stilleri Betimleme Anketi”(LOQ) kullanılmıştır. Diğer taraftan federasyon çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını belirlemek amacıyla Allen ve Meyer tarafından 1997 yılında geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmanın analizinde SPSS 25 Paket programı kullanılarak değişkenlerin yüzde (%), frekans, ortalama ve standart sapma değerler açısından tanımlayıcı istatistikleri yapılmıştır. Diğer taraftan değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla basit regresyon analizi analizleri testlerinden faydalanılmıştır. Araştırmada duygusal bağlılık; insan kaynağı ve politik liderliği pozitif yönde, sembolik liderliği negatif yönde etkilemektedir. Devam bağlılığı; yapısal liderliği pozitif, sembolik liderliği negatif yönde etkilemektedir. Normatif bağlılık; politik liderliği pozitif yönde, sembolik liderliği negatif yönde etkilemektedir.

Anahtar Kelimeler: Spor Federasyonu, Federasyon Başkanı, Federasyon Büro Çalışanı, Liderlik, Liderlik Stilleri, Örgütsel Bağlılık.

ABSTRACT

**INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN
ORGANIZATIONAL COMMITMENT WITH SPORTS LEADERSHIP
STYLES**

Taha AKGÜL
Master Thesis
Department of Physical Education and Sport
Supervisor: Assist. Prof. Dr. Mehmet GÜL
2019, 70 Pages

This research was done to investigation of the relationship between organizational commitment with sports leadership styles. The universe of the study consists of office workers of selected amateur sports federations (Gymnastics, Boxing, Taekwondo, Judo and Wrestling Federation). In this context, a total of 64 people were selected by random sampling method. In order to determine the demographic characteristics of the participants, 11-item Personal Information Form prepared by the researcher and Leadership Styles Descriptive Questionnaire Survey (LOQ), which was developed by Bolman and Deal (1991) and adapted to Turkish by Dereli (2003), were used to determine the leadership styles of the related federation heads. On the other hand, the Organizational Commitment Scale developed by Allen and Meyer in 1997 was used to determine the organizational commitment of federation employees. In the analysis of the research, descriptive statistics were made by using SPSS 25 Package program in terms of percentage (%), frequency, mean and standard deviation. On the other hand, simple regression analysis analyzes were used to test the relationships between variables. Emotional commitment in research; human resources and political leadership positively affect symbolic leadership in a negative way. Continued commitment; Structural leadership positively affects symbolic leadership. Normative attachment; political leadership positively affects symbolic leadership in a negative way.

Keywords: Sports Federation, Federation President, Federation Office Worker, Leadership, Leadership Styles, Organizational Commitment.

TEŞEKKÜR

Tez alıőmamı uygulayabilmem için yardımcı olan ve izinleri ile olanak sağlayan ilgili federasyon başkanlarına müteőekkirim. Tez çalıőmamın uygulama aőamasında bana olanak tanıyan ve yardımcı olan ve araştırmaya katkı sağlayan ve özveri ile ölçekleri yanıtlayan tüm federasyon personellerine teşekkür ederim. Araştırma süresince çalışmada katkı sağlayan Öğr. Gör. Levent Ceylan hocama ve Oğuzhan GÜL kardeőime teşekkür ederim. Tezimin yazımında istatistik aőamasında katkılarını esirgemeyen kıymetli hocam Prof. Dr. Yalçın KARAGÖZ ve Dr. Zafer YILDIZ hocalarıma őükranlarımı arz ederim. Bununla birlikte yüksek lisans eğitimimin her aőamasında oluğu gibi tez çalışmasında da büyük desteklerini esirgemeyen danıőmanım Dr. Öğr. Üyesi Mehmet GÜL hocama sonsuz teőekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER TABLOSU

ONAY.....	II
YÖNERGE	III
ÖZET	V
ABSTRACT.....	VI
TEŞEKKÜR	VII
İÇİNDEKİLER TABLOSU	VIII
TABLolar DİZİNİ.....	X
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	XI
1. GİRİŞ	1
1.1. Problemin Tanımı ve Önemi.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	1
2. GENEL BİLGİLER.....	2
2.1. Liderlik Kavramı	2
2.2. Liderlik Teorileri	3
2.2.1. Özellikler Yaklaşımı.....	4
2.2.2. Davranışsal Yaklaşım.....	6
2.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları	7
2.2.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları	8
2.2.2.3. Likert'in Sistem 4 Modeli	9
2.2.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Sistemleri Matrisi (Managerial Grid).....	10
2.2.3. Durumsallık Yaklaşım.....	12
2.2.4. Çağdaş Liderlik Teorileri	13
2.2.4.1. Dönüşümcü Liderlik	13
2.2.4.2. Etik Liderlik.....	13
2.2.4.3. Karizmatik Liderlik	14
2.2.4.4. Etkileşimsel (Transactional) Liderlik	15

2.2.4.5. Vizyoner Liderlik	17
2.2.4.6. Süper Liderlik	17
2.3. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Önemi.....	18
2.4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırması.....	22
2.4.1. Tutumsal Bağlılık	23
2.4.1.1. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı	24
2.4.1.2. Kanter'in Yaklaşımı	26
2.4.1.3. Etzioni Yaklaşımı	26
2.4.1.4. O'Reilly ile Chatman'ın Bölümlendirmesi	26
2.4.1.5. Penley ile Gould Gruplandırması	27
2.5. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler.....	29
2.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	35
3. GEREÇ VE YÖNTEM.....	38
3.1. Araştırmanın Tipi	38
3.2. Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Özellikleri	38
3.3. Araştırmanın Evreni	38
3.4. Veri Toplama Araçları.....	38
3.5. Verilerin Toplaması.....	38
3.6. Verilerin Değerlendirilmesi.....	39
3.7. Araştırmanın Etik Yönü	39
4. BULGULAR.....	40
4.1. Demografik Bulgular	40
5. TARTIŞMA.....	50
6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	58
6.1. Sonuçlar	58
6.2. Öneriler.....	60
7.KAYNAKLAR	61
8.EKLER	67
ÖZGEÇMİŞ	70

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1.Çalışmaya Katılan Bireylerin Sayısı	40
Tablo 2.Çalışmaya Katılanların Yaş Değişkenleri	40
Tablo 3.Çalışmaya Katılanların Bireylerin Medeni Durum Değişkenleri.....	40
Tablo 4.Çalışmaya Katılan Bireylerin Eğitim Durumu Değişkenleri.....	41
Tablo 5.Çalışmaya Katılan Bireylerin Meslekte Çalışma Süreleri.....	41
Tablo 6.Çalışmaya Katılan Bireylerin Buldukları Kurumda Çalışma Süreleri	42
Tablo 7.Çalışmaya Katılan Bireylerin Buldukları Kurumdaki Aynı Federasyon .	42
Tablo 8.Çalışmaya Katılan Bireylerin Buldukları Kurumdaki Kadroları.....	43
Tablo 9.Bireylerin Gelir Düzeyi Değişkenleri.....	43
Tablo 10.Bireylerin Lisanslı Olarak Spor Yapma Durumu Değişkenleri	43
Tablo 11.Katılımcıların Çalıştıkları Federasyon Dağılımı	44
Tablo 12.Katılımcıların Liderlik Stilleri Betimleme ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Ortalaması.....	44
Tablo 13.Federasyon Başkanlarının Liderlik Stillерinin Katılımcıların Duygusal Bağlılıkları Üzerine Etkisi	45
Tablo 14.Federasyon Başkanlarının Liderlik Stilleri Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılığa Etkisi	45
Tablo 15.Federasyon Başkanlarının Liderlik Stilleri Katılımcıların Devam Bağlılığa Etkisi	46
Tablo 16.Federasyon Başkanlarının Liderlik Stilleri Alt Boyutlarının Devam Bağlılığa Etkisi	46
Tablo 17.Federasyon Başkanlarının Liderlik Stilleri Katılımcıların Normatif Bağlılığa Etkisi	47
Tablo 18.Federasyon Başkanlarının Liderlik Stilleri Alt Boyutlarının Normatif Bağlılığa Etkisi	48
Tablo 19.Federasyon Başkanlarının Liderlik Stilleri Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Karşılaştırılması.....	49

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.Yukl tarafından uyarlanmış lider davranışları (Yukl, 2002)	8
Şekil 2.Likert'in "sistem 4" modeli	10
Şekil 3.Blake ve Mouton'un (1964) "yönetim tarzı matrisi".....	11
Şekil 4.Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırması.....	23

1. GİRİŞ

1.1. Problemin Tanımı ve Önemi

Sporun günümüze kadar kaydettiği kademeler ve bu günümüzün toplumlarında kazandığı değerler, her şeyden önce bu alandaki yönetimi önemli kılmaktadır. Ancak, spor yönetiminin hedeflerine ulaşabilmesinin başka bir deyişle, sporda öngörülen amaçların gerçekleştirilebilmesinin büyük ölçüde yönetim biliminin kural, ilke ve yöntemlerinin uygulanmasına bağlı olduğu varsayılmaktadır. Bilim ve teknolojinin gelişmesi karşısında spor yönetimi alanında ortaya çıkan gereksinimlerin karşılanabilmesi, spor örgütlerinin insan merkezli, demokratik, katılımcı, dinamik, gelişime açık, verimliliği önemseyen, hizmetlerde ve yönetimde kaliteyi temel alan bir spor yönetim yaklaşımının benimsenmesini zorunlu hale getirmekte ve spor örgütlerinde bulunan yöneticilerin liderlik vasıflarının yanında çalışan personelin kuruma bağlılığı ön plana çıkarmaktadır.

Grup üyelerinin gruba ait olduklarını hissetmeleri, belirli rollere, statülere, değer hükümlerine sahip olmaları ve özelliklerinin farkında olarak birbirleriyle ilişki içinde bulunmaları gerekmektedir. Örgüt, sosyal bir varlık ve sosyal bir sistem olduğu savunularak 'kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları, başkaları ile bir araya gelerek, grup halinde gayret, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmeyi sağlayan bir iş bölümü ve koordinasyon sistemidir. (Gökçe ve ark., 2008)

Örgütlerin başarı yönelimli bir vizyona sahip olabilmelerinin ön koşulu insan faktörünün gücünden geçmektedir. Örgüt, sosyal bir topluluk olarak onu oluşturan bireylerin birbirleriyle maddi ve manevi bağlar içinde olması nedeniyle, bünyesinde paylaşılmış ortak bir kültürü barındırmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma, federasyon başkanlarının liderlik stillerinin federasyon büro çalışanlarının kuruma ya da örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Liderlik Kavramı

Her halk ve örgüt yönetilme ihtiyacı duyar. Her örgütte şüphesiz birisinin, o örgütün yönetimini yüklenmesi; gaye, strateji, kural ve amaç belirlemesi, yönetsel kararlar iletilmesi ve kurumun içinde üniteler ve personeller arasında zevk ve işbirliğini sağlaması gerekmektedir. Liderlik kavramı farklı görüşler ve farklı kişiler tarafından farklı kavramlarla tanımlanmaya çalışılmıştır. Bir örgütte idare zorunlu yöneticilik ve liderlik olgusunu gerektirir (Eskicioğlu ve ark., 2004). Sosyal bilimcilere göre liderlik, kişisel gücün sosyal kitleleri etkilemek gayesiyle kullanılmasıdır. Liderlik eden kişi şahsi otoritesini, diğer bireyler vasıtasıyla, çeşitli gayeleri yapmak için kullanır; eş güdüm, teftiş, yönlendirme, diğer bireylerin kuvvetlerini aksiyona geçirme gibi. Lider eden kişi çoğunlukla, zorlayıcı yöntemleri kullanmaz (Dönmezer, 1994). Örgütler gayelerini gerçekleştirirken kişilerin bu gayeye ulaşmaktaki gayretlerini destekleyen, onlara yön gösterici olan kişi liderdir. Liderliğe sahip olan kişi yöneten kişi de olabilir, bunun dışında kurumdaki personellerin belirleyecekleri farkı bir birey dahi olabilmektedir. Fakat ortada bir gerçek vardır, bu çalışanların amaçları için onları destek veren, yönlendirebilecek bir birey olmalıdır. Bu kişiye de lider diyebiliriz (Peker, 2000). Bazı araştırmacılar liderlerin doğuştan geldiğini, eğiterek geliştirilemeyeceğini ileri sürerken, çoğu da liderlik yaklaşımıyla davranışsal karakterlerinin eğiterek geliştirilebileceğini belirtmişlerdir (Bilgin, 2000). Yönetici ve lider bireyin tanımlamaları, personellerin hedefe yönetilmesi ve gayelerin başarılması hususunda benzer özellik göstermesine rağmen bu iki gerçek arasındaki fark personelleri hedefe ilerlemesinde kullanılan kuvvet olduğu söylenebilir. Teşkilatlandırmada başarının edinilmesi için yöneticilere ve lider insanlara ihtiyaç vardır. Fakat, hem yöneticinin hem liderin eksik olduğu taraflar olduğu söylenebilir. Yöneticiler, daha fazla akıl ile tutumlara odaklanırlarken, liderler imgeleme gücü ve yaratıcılık izinden giderler (Zaleznik, 2004). Yönetici olan birey, kuvvetin makamdan alırken lider gücünü ilim, yetenek ve karizmasından sağlar. Yöneticinin görevi mevcut olan düzeni çalıştırmak, rizikoyu en aza indirmekken, liderin ise reformcu ve türetici, sorgulayıcı bir hareket şekli

mevcuttur (Tengilimoğlu, 2005). Her yönetici, başarılı olabilmek için liderlik karakterlerine sahip olmalıdır. Zira artık örgütler lider yönetici talep etmekte ayrıca personeller de lider yöneticiler olduğunda başarıya ulaşmaktadırlar (Eskicioğlu ve ark., 2004).

Liderlik insanları güçlendirerek ve motive sağlayarak amaçları gerçekleştirmeye yönelik onları destekleme ve hükmetme sürecidir (Paksoy, 2008). Tanımlama, etkileme, gönüllü efor ve hedefe ulaşma gibi üç önemli ögeden oluşmaktadır. Lidersiz bir yapı, orkestra şefi olmayan müzisyen ve musiki aletleri gibi bireyler ve makinalardan müteşekkil bir karmaşıklığıdır.

Liderlik süreci, tırtılın muhteşem doğası gereği, sahip olduğru tüm güzellikle beraber kelebeğe çevrilmesi sürecine benzemektedir. Öyleyse liderlik sahip olunan belirsizliği gerçekliğe dönüştüren bir katalizördür (Soydemir, 2014).

Liderlik adlandırmaları iki yönden gruplandırılabilir. Bunlardan biri oluşum diğeri özellik nazarında yapılan betimlemelerdir. Süreç bakımından lider izleyenlerinin faaliyetlerini gaye doğrultusunda yönlendirir ve düzenler. Özellik yönünden lider ise; takipçilerini yüksek seviyede etkileyerek muvaffakiyetli olmalarını sağlayacak özelliklere haiz olmasıdır (Özkalp ve Kirel, 2005).

Görünüşe göre, işin, gayenin başarıya ulaşmasında liderlikten daha ehemmiyetli bir mesele yoktur. Liderlikle alakalı tüm araştırma ve düşünceler üç konuya dikkat etmektedir: insan, etkime ayrıca gaye. Liderlik bireylerden meydana gelmekte, etkimenin kullanımına gereklilik duymakta ayrıca gayelere ulaşmakta kullanılmaktadır. Liderlik gayeye erişmek için bireyleri etkileme yeteneği olarak nitelendirilmektedir (Daft, 2008). Asırlardır liderliğe mühim bir heves vardır. İnsanlar olağan dışı liderlerin kişiliklerine, şahsiyetlerine meftunluk duyarlar (Brooks, 2006).

2.2. Liderlik Teorileri

Liderlik incelemelerini tarihsel sıra ile 3 başlıkta toplayabiliriz: özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşım. Bu yaklaşımlardan 1930 – 1940'lı senelerinde ortaya çıkarılan özellikler yaklaşımı liderin karakter, değerleri, maharet gibi vasıflarını belirtir. Bu yaklaşım gereğince, bazı bireyler diğer şahısların sahip olmadığı bilinen nitelikler ile teçhizlandırılmış sıradan

liderlerdir (Yukl, 2002). Yazarların çoğunluğu özellikler yaklaşımında beklediklerini bulamamalarından dolayı 1950'lerde davranışçı yaklaşıma ve dikkatlerini çalışmanın nasıl yönetildiğine vermeye başlamışlardır (Lussier ve Achua, 2007). 1950'lerde yapılan araştırmalardan birkaçı liderin belli başlı aksiyonları üzerine odak noktası olarak alırken çoğunluğu etkili lider davranışının ne olduğunu belirtmeye çabalamışlardır (Ergeneli, 2006). Özellikler ve davranışsal her iki liderlik yaklaşımlarının bütün durumlarında en uygun liderlik tarzını bulmaya çabalamıştır. 1960'larda bütün boyutlar için en uygun liderlik biçiminin olamayacağı düşünce hakim olmuştur. Bu sebepten 3. temel liderlik yaklaşımı olan Fiedler'in liderliğini yaptığı durumsal liderlik yaklaşımı ortaya atılmıştır (Ergeneli, 2006: Lussier ve Achua, 2007). Fiedler stabil bir lider eyleminin olmadığını, liderlik davranışının duruma göre değişebileceğini belirtmiştir (Fiedler, 1967: Stogdill, 1974). Bununla beraber, bugünlerde de karizmatik liderlik, etkileşimsel liderlik ve dönüşümcü liderlik yaklaşımları düşüncesi üzerine de çalışmalar yapılmaktadır.

2.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Büyük Adam" teorisi olarak da bilinen bu yaklaşım 1950'lere kadar liderlik araştırmalarını etkisinde bırakmıştır. 1920 ve 1950 seneleri arasında yürütülen liderlik araştırmaları liderin yaradılıştan gelen özelliklere sahip olduğu üzerine yoğunlaşmıştır. Liderliğin doğanın lütuf ettiği bir kalıt olduğu düşünce hasıl olmuştur. Özellikler yaklaşımı liderle grubun öbür mensupları arasındaki esas değişiklikler üzerine temellenmiştir (Bass ve Bass, 2008). Liderin şahsi karakterlerine odaklanarak muzaffer lideri anlamaya çalışmıştır. Bu yaklaşımda lider akıl, haksever, kendine güven ile dış görünüş gibi karakterleriyle grubun diğer mensuplarından ayrılmaktadır. Temelde bazı bireylerin natürel lider karakterleri ile doğdukları düşünce üzerine odaklanır ve lideri diğer bireylerden ayıran karakterleri ifade eder (Daft, 2008: Lussier ve Achua, 2007).

Özellikler yaklaşımı liderin haiz olduğu karakterleri tanımlayabileceğini varsaymaktadır. Bu sebeple liderin karakterinden fiziksel görünüşüne birçok araştırma yapılmıştır (Yıldırım, 2013). Bird, Stogdill, Mann, Lord DeVader ve Locke gibi bilim adamları çalışmalarında, liderlerin astlarından farklılaşan şahsiyet karakterlerini raporlamışlardır (Northouse, 2010). Bu bilim

adamlarından Stodgill 1948 ve 1974 senelerinde yaptığı araştırmalarla başarılı liderin özgünlüklerinin büyük bir parçasını sunmuş ve daha sonra yapılacak birçok çalışmaya da önemli yapı oluşturmuştur (Chemers, 1997: Daft, 2008). Ralph M. Stogdil 1904 ve 1947 seneleri arasında ortaya konmuş olan ve özellik yaklaşımıyla alakalı 120 liderlik çalışmasını gözden geçirmiştir. Stogdill liderlik ile alakalı bireysel etkenleri aşağıdaki 5 genel alt sınıfta toplamıştır (Yıldırım, 2013):

- Kapasite (zeka, uyanıklık, sözsel beceri, sahicilik, doğru ve hızlı yargılama becerisi)
- Başarı (bellenim düzeyi, bilimsellik, bilgi, aktif başarı)
- Sorumluluk (yad erklik, başlatıcı, katlanma, girişkenlik, eyleme geçme, kendine güvenme, daha iyiye gitme isteği, güvenilirlik)
- İştirak (etkin, sosyal işbirliğine yetenekli, koordinasyon, nizamlı olma, mizah yeteneği)
- Statü (Sosyo ekonomik seviye, tanınmışlık) (Stogdill,1974).

Myers, 50 sene içinde ortaya koyulan iki yüzü geçen liderlik araştırmasının bulgularını tartışarak lideri özellikler yaklaşımının tatminkâr olmadığı fikrini sunmuştur. Myers'in bulguları şu şekilde açıklanabilir:

- Fiziksel özellikle liderlik arasında önemli ilişki yoktur.
- Üstün zekâyyla liderlik arasında da bir ilişki yoktur.
- Önsezi, girişkenlik, koordinasyon sağlayabilme, dilek, duygusal denklik, ısrar, yargılama, iletişim ustalıkları, meşhur olma, sosyo-ekonomik seviye ve kendine güvenme gibi vasıflarla liderlik arasında bir bağ vardır.
- Hiçbir karakter liderler için paydaş bir özgünlük değildir. Tüm liderlerin paylaştıkları paydaş bir karakter yoktur (Tanrıöğen, 2013).

Çoğunlukla araştırmalar muvaffakiyetli lider ve karakter özellikleri arasında cılız bir ilinti bulmuştur (Daft, 2008). Ancak muvaffakiyetli liderleri belirli niteliklerle bağdaştırmanın zorluklarına karşın, kanıtlar başarılı liderlerin birtakım belli başlı özgünlükleri paylaştığını da göstermektedir (DeYoung, 2005). Fakat bu nitelikler listesi epeyce uzundur ve her niteliğin belirlenmesinin dâhi nitelendirilmesi olası değildir. Diğer taraftan liderde olması gerekli olan birkaç özelliklerin ekip içinde lider olmayan kişilerde dahi

var olduğu gözlemlenmiştir. Kimi zaman da ekipteki kişilerin birtakım özelliklere liderden daha çok ehil oldukları da görülmüştür (liderden daha zeki, bilir olmak gibi). Bu neticeler kesin bir ortak özellikler dökümünü çıkarılmasının yorucu olduğunu, her hâlde muteber tek bir nitelik dökümünün olamayacağını ortaya çıkarmıştır (Ergeli, 2006).

2.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Liderlik hususunu inceleyen 2. teori olan davranış yaklaşımı, liderin karakterleri yerine ekip mensuplarına, örneğin personellere karşı gösterdiği eylemleri üzerinde odaklanmıştır. Liderin astlarıyla iletişim tarzı, yetkiyi devredip etmemesi, programlamak ayrıca denetim biçimi, gayeleri belirleme biçimi vb. davranışları lider dinamikliğini belirleyen mühim etkiler olarak dile getirilmiştir. Bu sebeple bu 2. teori de ekip mensuplarına karşı liderin davranışlarına ihtimam verilmektedir (Koçel, 2001).

Davranış bilimcilerine görüşü liderlik, bir kesitteki bir şahısın oynadığı göreve ve bu görevin diğer mensupların isteklerini sistemleştirilmesine dayanan müşterek etkileşim oluşum içinde şekillenmektedir. Bir açıdan bakıldığında "davranış"ın, kişinin karakterlerinin dışı vurulması olduğu vurgulanabilir. Farklı şahsiyet karakterleri taşıyan kişilerin sabit durumlarda başka tutumlar (tepkiler) sergilediği birçok inceleme ve araştırmacı tarafından sunulmuştur (Tanrıöğen, 2013). Davranış kuramlarına göre lider, ekip mensuplarının gayretlerini beslemeli, onların şahsi değimlilerini gözetici tutumlar sunmalı ve ayrıca örgütsel oluşumları noksansız bir biçimde ortaya sermelidir (Zel, 2001). Davranışsal Teorilerin, Özellik Teorilerine kıyasla 3 yararı olduğu söylenebilir. Bunlar (Zel, 2001);

- Özellikleri araştırmaktansa, davranışları ortaya çıkarmak formel liderlerin birlikte, formel olmayan liderleri de gün yüzüne çıkarabilir.
- Lideri tasvir edebilecek etkili davranış formları ortaya çıkarılırsa, eğitim aracılığıyla liderlik davranışları bireylere sunulabilir.

Liderin davranış şekillerine karşılık ekibin diğer mensuplarının davranışları, liderle mensupların eylem ilişkilerini yakından çalışma fırsatı yaratır (Zel, 2001:101).

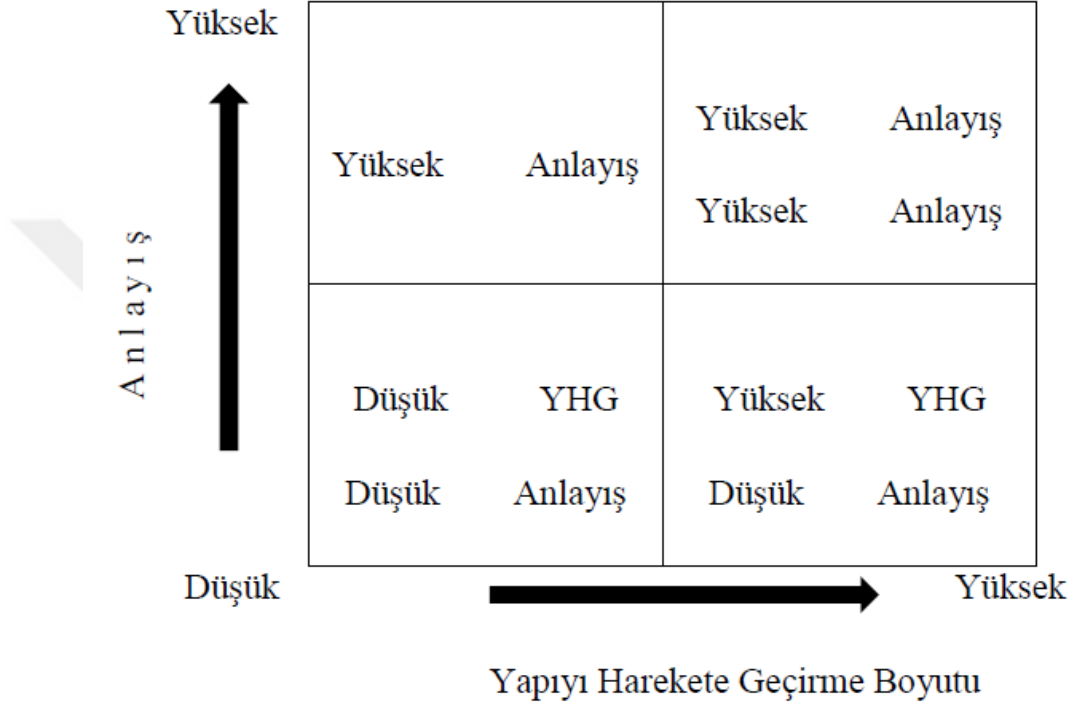
Davranışçı liderlikte açıkça, lider istediği bir şey için üyelerine istediklerini temin etmektedir. Aralarındaki bağ müşterek bağımlılığı içermektedir. Üyeleri için liderlerinin arzularını yerine getirmek mühimdir. Ayrıca liderlerde bol bol üyelerinin isteklerini karşılamak hâindedir. Davranışsal liderlik, liderin üyelerinin farklılaşan dileklerini hangi birimde karşılayabildiğine ilişkilidir. Davranışsal liderlikte değişen liyakatler aynı birimde olmayabilir. Böylece 2 düzeyli davranış ifade edilmiştir. Bunlar düşük nitelikli ve yüksek nitelikli karşılıklı değişiktir. Düşük nitelikli davranış gayrimenkul ve haklara yaslanırken, yüksek nitelikli davranış bireysel bağlara yaslanır. Davranışsal liderlikte şekil ile ilgili değerler olarak ifade ettiği saygı, güven gibi maneviyat gibi değerler vardır. Düşük nitelikli davranışta liderin ödenek artışı ve bunun gibi mükâfatları elinde tutması gereklidir. Yüksek nitelikli bağlardaysa; liderin kudretini belirleyen özellikler ölçülemeyen birtakım mükâfatlandırmalara dayanmaktadır (Tanrıoğen, 2013). Bu yaklaşımın başlıca fikri, liderleri başarılı ve aktif yapan mevzunun, liderin karakterlerinden ziyade, liderlik yaparken sergilediği davranışlardır. Liderin tabanlarıyla iletişim biçimi, otorite devredip etmemesi, programlamak ve teftiş biçimi, gayeleri oranlama biçimi gibi davranışlar liderliğin işlevliğini belirleyen mühim etkenler olarak alınmıştır. Liderler kadar üyelerini de dikkate almıştır (Koçel, 2001). Davranış kuramlarının gelişiminde farklı türde uygulamaları inceleme ve kuramsal araştırmaların faydaları olmuştur. Bu araştırmaların neticesi olarak başka liderlik biçimleri belirlenmiş ve bunların faaliyetlerin üzerine çalışılmıştır.

2.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

Caroll Shartle yönetiminde gerçekleştirilen Ohio çalışmaları liderlik davranışlarını ölçebilecek bir skala geliştirmeyi amaç edinmişlerdir (Chemers, 1997) ve Liderlik Davranışlarını Tanımlayan Sorular (LBDQ) tanımlayan bir değerlendirme skalası geliştirmişlerdir. Askerlerden, eğitimcilere, esnaflara ve diğer sektörlerde çalışma yapmışlardır (Daft, 2008; DeYoung, 2005). Netice olarak da fikir ve yapıyı aksiyona geçirmek üzere 2 teori ortaya atmışlardır (Daft, 2008). Sağgörü boyutunda, lider işin insanoğluna fokuslanır (DeYoung, 2005), tabanların görüşlerine, duygularına saygı duyar. Lider ahabapça ve

destekleyici bir biçimde davranır (Daft, 2008: Yukl, 2002). Yapıyı harekete geçirmedeyse, gaye ve vazifenin önemini vurgulanmaktadır (DeYoung, 2005). Liderin amacı tabanlarını başarıya yönelik etkinliklere yönlendirir (Daft, 2008). Lider topluluğun kamusal gayelerine erişmek için astlarının sorumluluklarını ve kendilerinin rollerini yapılandırır ve ifade eder (Yukl, 2002).

Şekil 1.Yukl tarafından uyarlanmış lider davranışları (Yukl, 2002)



2.2.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Michigan Üniversitesinde yapılan araştırmalar Ohio Üniversitesinde yapılan araştırmalarla aynı süre içinde yürütülmüştür. Meydana çıkan liderlik davranışları birbiriyle benzerlik gösterebilmektedir. Ohio Üniversitesinde yapılan çalışmalarına benzeşen lider davranışı yine 2 başlıca teoriye odaklanmıştır: “Üretim Odaklı” ve “Çalışan Odaklı” lider davranış şekli. Üretim odak noktalı önder, gayelerin gerçekleştirmeye ehemmiyet verirken, personel odaklı öncü tabanları kurumun gerekli bir elemanı olarak görmektedir (Şimşek, 2007). Michigan üniversitesi araştırmalarında tespit edilen “Üretim Odaklı” lider davranışları Ohio Üniversitesi araştırmalarında geçen “Yapıyı Kurma” biçimine bağlı lider tutumlarıyla benzeşim göstermektedir. Şu şekilde de açıklanabilir; üretim odaklı liderler hummalı bir çalışma oluştururlar, belirli

çalışma şekillerinin takipçisidirler, işi özenli düzenlerler, astları kontrol ederler. Personel odak noktalı liderlerse personellerin kişisel isteklerini ve bireyler arası münasebetlerin geliştirilmesini vurgularlar (Lunenburg ve Ornstein, 1996).

Michigan üniversitesi araştırmalarında ortaya atılan liderlik davranışlarına ilişkin biçimlere baktığımızda kaçınıcı biçimde gösterilen liderlik davranışının kurumun gayelerine erişmekte etkileyici olduğu suali gelmektedir. İlk çalışmalar neticesinde; en üretken iş ekipleri üretim esaslı önderlerle çalışmak yerine çalışan odaklı önderlerle çalışmayı dilemişlerdir.

Daha sonraki çalışma neticeleriye en etkili üretim oranlarına sahip olan liderlerin hem üretim esaslı hem de personel esaslı oldukları sonucunu ortaya koymuşlardır (Lunenburg ve Ornstein, 1996). Yapılan çalışmalarda ortaya çıkan başka sonuçlara baktığımızda boyutlar arasında sağlıklı kıyas yapabilmek olası olmamaktadır.

2.2.2.3. Likert'in Sistem 4 Modeli

Yönetici ve lider tutumlarının özümsemesi ve kitleleştirmeye alakalı geliştirilen öbür biçim Rensis Likert'in Sistem 4 şeklindedir. Likert'in Michigan Üniversitesi araştırmalarının devamı niteliğinde geliştirdiği bu şekle göre, liderlerin tutumları 4 başlıkta toplanabilir. Her grup belli hipotezleri ve belli eylemleri içerir. Bu 4 likert ve karakterleri aşağıdaki gibi açıklanabilir (Koçel, 2005).

Şekil 2.Likert'in "sistem 4" modeli

Önderlik Değişkeni	Sistem 1 İstismarcı Otokratik	Sistem 2 Yardımsever Otokratik	Sistem 3 Katılımcı	Sistem 4 Demokratik
1. Astlara olan güven	Astlara güvenmez	Hizmetçi efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir fakat kararlar ile ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
2. Astların algıladığı serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.	Astlar kendilerini tamamen serbest hissederler.
3. Üstün astlarla ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır, onları kullanır.

Likert düzenlemenin kalitesini, astlar ile etkileyici muhabere, tabanların güdülenmesini, hüküm alma aşamasına katılımıyla ifade edilmiştir (Likert, 1961). Likert'in dört sistem formuyla gayesi, başka idare düzenlerini yoklamaktır. Yukarıda belirtildiği gibi, sistemin formunda işgören personellerin itimatları, bağımsızlık düzeyleri veya yöneticileriyle münasebetleri yükseldikçe üretkenlikleri artacaktır. Likert'in çalışmaları, verimliliği oldukça yüksek ekiplerin Sistem üç ve Sistem dört biçimi bir idare altında olduklarını; verimlilik alçak seviyede gruplarınsa Sistem bir ve Sistem iki biçimi bir idare himayesinde ifade edilmiştir (Likert, 1961).

2.2.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Sistemleri Matrisi (Managerial Grid)

Texas Üniversitesi'nin iki bilim adamı Blake ve Mouton, Ohio Üniversitesi'nin akademisyenlerin benimsediği görüşlere benzer düşüncededirler. Bu düşünce, idare modelleri (Managerial Grid) olarak çevrilebilir. Orada 5 farklı sınıfta liderlik modeli sunulmaktadır (Eren, 2001). Blake ve Mouton aracılığıyla sunulan kuram, doğrusu Ohio Liderlik Araştırmalarındaki "yönetimsel eğilim programı"nın bir gride uyarlamayla

ulaşmıştır. Yöneticilik tutumlarının 2 farklı uzanımı olarak, insanoğluna ilgi ve işe ilgi, yatay ve vertikal eksene yerleştirilmek şartıyla 5 farklı önderlik modeli benimsenmiştir (Alkın, 2006). Aşağıda bu liderlik gösterilmektedir.

Şekil 3.Blake ve Mouton'un (1964) "yönetim tarzı matrisi"

Yüksek İ N S A N A L G İ Düşük	9	1.9 İnsan Yönelimli Lider							9.9 Ekip (Demokratik) Liderlik	
	8									
	7									
	6				5.5 Orta Yolcu Liderlik					
	5									
	4									
	3									
	2	1.1 Zayıf Liderlik							9.1 Otoriter Liderlik	
	1									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Düşük		ÜRETİME İLĞİ					Yüksek		

Zayıf (Serbesiyetçi) Liderlik: Serbesiyetçi liderler sorumluluğu girmeyen ve serbesiyetçi bir stili benimsemektedir. Üretmeye ve personele karşı alakası düşük seviyededir. Göstermelik olarak işin yönetiminde bulunmaktadır.

İnsan Yönelimli Lider: Üretmeye olan tutumu düşük seviyede, ancak bireylere olan tutum yüksek seviyededir. Lider tabanlarına pozitif ilgi göstermekte ve zevkli iş ortamı sağlamaya ihtimam sağlamaktadır.

Otoriter Liderlik: Üretmeye ilgi yüksek seviyede, bireylere alaka düşük seviyededir. Lider alt tabandakilere önemsememektedir, devamlı müdahale ederek ve kontrol sağlamaktadır. Üretim sağlamak için personellerin duygularını ve ihtiyaçlarını görmezden gelir ve daha fazla üretime yönelir.

Orta Yolcu Liderlik: Üretmeye ve bireye karşı eşit davranmaktadır. Üretmeye ve bireylerin duygu ayrıca ihtiyaçlarının güdülenmesiyle personellerin çok yada az seviyede doyuma ulaşacaklarını benimsemektedir.

Ekip (Demokratik) Liderlik: Üretmeye de bireye de yüksek düzeyde ilgilenir. Teşkilatlandırmada üretim düşünceleriyle birey ihtiyaçları arasında anlaşmazlık bulunmamaktadır. Liderlik eden birey personellerin iş beklentilerini, çalışma

bağlılıklarını yükselterek, çalışma doyumunu yükseltmekte üretmeye yönelik hedefleri de arttırmayı sağlar. Bireylerin alınacak kararlara dahil olmalarına ve bireylere kendisini anlatmalarına olanak verir (Blake ve Mouton, 1964).

Tartışılan beş önderlik şeklinin dördü, açıkça ya da tefsir yoluyla, verimlilikle kalp gücü arasında tabii sayılabilecek bir çatışkı olduğunu varsayar. “İnsanlara üretim için ücret ödenir.” Düşüncesinden yola çıkan ve bu sebeple tamamen üretime yönelen olağanüstü uçtaki yaklaşım 9.1 yaklaşımıdır. “bir dostluk ve arkadaşlık grubu içinde doyuma erişmiş bireyler verimli olurlar” düşüncesinden yola çıkan ve bu sebeple tamamen birey ilişkilerine aşırı uçlu yaklaşım ise 1.9 yaklaşımıdır (Can ve ark., 2009).

2.2.3. Durumsallık Yaklaşım

Durumsallık kuramları liderlik olgusunun teşekkül koşullarına önem verir. Bu görüşe göre koşul-bağımlılık kuramı denmesinin sebebi budur. Değişik şartların başka liderlik şekilleri gerektirmesi teorilerin genel varsayımıdır. Bu sebeple liderliği açıklarken “şartlar” değişkeni de modelin bir parçası olarak düşünülmektedir. Durumsallık kuramları modern olmakla beraber liderliğin açıklanmasında fayda sağlamıştır (Koçel, 2010).

Koşullarını dikkate alarak liderliği betimleyen bu kurama göre gayenin şekli, izleyicilerin yetenekleri ve beklentileri, liderliğin olduğu grubun özellikleri ve lider ve izleyenlerin deneyimleri liderin etkinliğini belirleyen etkenlerdir (Koçel, 2010). Durumsallık teorisi ortamlara ve hâllere göre en cazip liderlik şeklinin farklılık göstereceğini söyler.

Liderlerin davranışları Davranış teorisine göre çalışmaya eğilimli veya bireye eğilimli olabileceğini öğrenmiştik. Fakat hangi şartta işe yönelik ve hangi şartta bireye yönelik davranışın işlek olacağını belirtmemektedir. Ne var ki durumsallık teorisi belli başlı şartlarda her iki davranış biçimini de aynı ölçekte etkin olabileceğini varsaya bilir. Durumsallık kuramı nerede hangi koşulların mühim olduğunu ve bu şartlara en cazip liderlik şeklinin hangisi olabileceğini araştırır. Ama bu konudaki araştırmaların sayısının az olması da dikkat çeken başka bir konudur (Koçel, 2010).

2.2.4. Çağdaş Liderlik Teorileri

Günümüzde liderlik tutumunda globalleşmek ve teknolojik gelişmelerin tesiri ile birlikte değişiklikler ortaya çıkmıştır. Özellikle bilgiye ulaşmayı hedeflemenin kolaylığı ve paylaşımı liderlik şeklinin de değişmesine sebep olmuştur (Paksoy, 2013).

2.2.4.1. Dönüşümcü Liderlik

Kamudaki değişimler her zaman iş dünyasında da dönüşümler meydana getirmiş ve değişime ve revizyona ihtiyaç oluşturmuştur. Liderliği daha kapsamlı betimlemeyi de bu süreçle başlanmıştır. Bu betimlemelerden biri de dönüşümcü liderlik konseptidir. Dönüşümcü liderlik özellikle vizyonel ve karizmatik liderlik konseptleriyle birlikte kullanılmaya başlanmıştır. Örfere ve geçmişe daha bağlaşıklık olan liderlik şekli etkileşimci liderlik, geleceğe, yeniliğe ve değişime çevrik olan liderlik şeklini de dönüşümcü liderlik olarak isimlendirilir. Dönüşümcü lider, izleyicilerinin dileklerini, inançlarını, değer takdirlerini, değişiklik yapan, dönüştüren ve zamana uyarlayan liderdir (Soydemir, 2014). Dönüşümcü lider, organizasyonları değişim ve dönüşümlere ayak sağlayarak gayelerine ulaştıran kişidir. Liderin bu durumu gerçekleştirebilmesi için de vizyon sahibi olması ve vizyonunu insanlara kendini kabul ettirebilmesiyle olmaktadır (Koçel, 2010).

2.2.4.2. Etik Liderlik

Liderler kurumsal oluşumlarda tashih edilen hükümlerde kararname, yasayla tüzükleri göz önünde bulundurmaktadır. Kararname, kanun ile tüzüklerin yürütülmesi seviyesindeyse etiğe dikkat edilmesi gerekir. Önderlerin etikle ilgili değerlerinin kurumun ortamını oradan da personellerin eylemlerine etki ettiği kanaatindedirler. Örgütsel etiğin yayılmasıyla lider bireylerin tutumları arasında ilişki bulunmaktadır. Böyle bir hale aynı doğrultuda da eğitim yöneten kişinin sorumluluklarını yerine getirirken hazır kanunnameler ve stratejiler kadar iş ahlak kaidelerine de riayet etmeleri istenmektedir (Pehlivan 2001).

Literatürde örgütsel etiğin kurumsallaştırılması okuldaki yöneticinin (müdürün) etkileyici etiksel liderlik tutumu göstermesine endeksli olduğu da belirtilmektedir (Özden, 2002). Okul kültürünün oluşumunda etkileyici olan yöntemlerin, hiyerogliflerin ve düzenlenmesi alışkın hale getirilmiş törenlerin

kurumda etik değerler dzenini oluşturmanın vasıtası olduğu söylenebilir. Lider bireylerden mevcut günün ile dönemin değişikliğinden etkisi altında kalan etik görüşün kurumlara yürütülmesi beklenmektedir. Çağımızın ihtiyaçlarını karşılamayı arzu eden okul yöneticisi, dürüst, adil ayrıca ahlaklı tavır göstererek bütün kursiyerlerin başarıya ulaşma seviyelerini arttırmaya emek harcamalı bir başka deyişle etik açıdan lider olmalıdır (Gümüşeli, 2001). Etiksel yönelim tarzını benimseyen lider, personellerin etiksel eylemlerini incelemeyi önemli bir etki olduğunu dikkate alarak davranır. Yalnızca liderlik yetkinlikleri kfi değildir. Bu yetkinliklerin etiksel tutumlarla bütünleştirilmesine ihtiyaç duyar (Bulu, 2009).

2.2.4.3. Karizmatik Liderlik

Bu günün karizmatik liderlik tasvirini Max Weber'in kuvvetli bir biçimde açıklaması etkisi altında kalmıştır. Karizma, Antik Yunanlılara kadar giden tarihe sahip olamkatadır. Antik Yunancada "ilahi, olağanüstü yetenek" manasına gelir. Weber'e göre, karizmatik liderin olağanüstü vasıfları mevcuttur. Bu sebepten altları lidere inanç taşıtmakta ve liderini izlemektedirler. Askeri, parti liderleri ve peygamberler de karizmatik liderliğe örnek veren Őekillerindendirler. Keramet ve vahiyler, kahramanlık, coşkulu olmak, yaratıcılık, Őařırtıcı biçimde başarı onların kişiliklerinin bir parçasıdır. Weber'e göre, bürokrasi ve diğer kurumlar bilhassa da evle alakalı işler günlük yaşantının alişkanlığıdır. Karizmayı bütün bu rutinin karşıtı, resmi otorite veya rutinin dışında bir efekt Şekli olarak ifade edilmiştir. Karizmatik liderler bu alişılmışın dışında olağanüstü vasıflara sahip olmalarıyla sosyal veya ekonomik bir bunalım sürecinde, köklü bir fikirle bunalıma are önerisiyle ortaya çıkar, izleyenlerin erişebilecekleri görüş ortaya çıkarır ve dezavantajları ortadan kaldırmada destek sağlarlar.

Karizmatik liderlik gelenek veya gizemli olmaktan ziyade, gözlemlenebilir, tahlil yapılabilir oluşum olarak da açıklanabilir. Karizmatik liderlik karakterlere, tutumlara, ustalıklara ve Şartlar dahilinde ortaya çıkar. Karizmatik nderler bireysel marifetlerinin kuvvetiyle altında çalışan bireyler üstünde derin ayrıca olağanüstü etkileşme sebep olurlar. Altta alışan bireyler liderin düşüncelerini denetlemeksizin, bağlılıkla ayrıca sadakatle önderlerinin

arzularını karşılarlar. Yönetici altında çalışan bireylerin ihtiyaçları, seçimleri ayrıca beklentilerini kişisel eğilimlerden grup eğilimine dönüştürür. Karizmatik liderlikteki benzer bir tesiri ifade eden tabanların ruhsal bir durumla yöneticiye sadakatlerini, tabanların emosyonel ve güdüleme olarak dürtülenmesi, lider birey vasıtasıyla görevle alakalı değerlerinin çoğaltılması, lider bireye karşı astların değerleri, inançları, sadakatleri ve içsel motivasyonlarıdır (Yıldırım, 2013). Bass, House'un kuramına birkaç ek yapmak amacıyla daha geniş çalışma ortaya koymuş ayrıca karizmatik öncülüğün yalnızca itikatlı ve itimatlı olmaktan üremeyeceğini, ayrıca astların lideri olağanüstü, dinsel bir yiğit olarak bilincinde olmalarının önemli olduğunu düşüncesindedirler (Yukl, 2002).

Karizmatik lider öz güven, sözlü olarak açıklamayan, etkileyici hitap eden, yüksek enerjiye sahip, mucit, reformcu, ileri görüşlü, risk alabilen, insancıl olan şahsiyet karakterleri gösterir. Bütün bu karakterleriyle karizmatik önder davranışlarıyla ileri görüş kişiliği gösterir, rol model olur, üst performans ihtiyaçlarını karşılar, üst düzeyde itimat gösteriri ve astlarını ileri görüş için başarılı olmaya güdüler (Yıldırım, 2013).

2.2.4.4. Etkileşimsel (Transactional) Liderlik

Etkileşimsel liderlikte yönetici yüksek performansı mükâfatlandırır ya da düşük performansı cezalandırır. Etkileşimsel önderlikte bu başarılı bir önderin en önemli özelliğidir. Mesela; liderin altında çalışan bireylerle olumlu çalışmalara ortaya koyduğunda aylığına zam vermesi ve yükselmesini sağlaması. Etkileşimsel liderlikte önder altında çalışan bireylerin istediği herhangi bir şeyle kendisindekini değiştirir. Böylelikle her iki tarafa da katkı sağlanır. Böyle bir halde yönetici etkileşimseldir zira önderin ortaya koymayı arzu ettiği personellerin alakasıdır. Etkileyici bir aktüel lider izleyicilerinin taleplerini karşılar. Bundan dolayı edimsel liderlik, astlarının isteklerindeki dönüşümleri, tepkimelerinin neticelerini ve görüşme yetisini dahil eder.

Etkileşimsel liderler dosdoğru adımlamak için, nizamlar ve ölçütlerden sapmalar için izler, araştırırlar. Etkileşimsel önder çalışmayı, nizamları, değişimleri, ölçünleri ifade eder (Yıldırım, 2013). Etkileşimsel yöneticiler

personellerinin işlev ve vazifelerini ifade ederek onları iş yeri hedefleri dahilinde çalışmaya güdülemektedirler. Böyle bir biçimde yöneticiler resmi otoritesini kullanarak ayrıca ödülleri personellerin sergiledikleri çabaya dayalı takdim etmektedirler. Böylelikle, edimsel yöneticiyle personelleri arasındaki bağının temeli ortak menfaatlere dayanır (Budak, 2003).

Burns'e göre etkileşimci yönetici astları ile ilişkilerinde kıymetli çalışmalarını takas etme gayesindedir. Değiş tokuş edilecek kıymetli malzemeler ekonomik, politik veya doğadaki fiziksel malzemeler olabilmektedir: para, dilek, oy vb. dönüşümcü liderlikte önder ve astlarıyla arasında mutluluk sağlamak için karşılıklı anlaşma mevcuttur. Bu anlaşma basit ifade edilebilir, hesaplanabilir ayrıca oranlanabilir niteliklere haizdir. Bunun ile beraber, dönüşümcü yöneticilikteki münasebetler kısa sürelidir. Etkileşimci yöneticilik üstten ve etkisizdir.

Etkileşimci liderlikte yönetici ve çalışanları arasında her birinin özel gayeleri arasında değişiklikler mevcuttur. Çalışanlar yiyecek, içecek gibi belli dileklerle doyuma ulaşabilirler. Etkileşimci liderlikte nitelikli sezalar, hakseverlik, mesuliyetlilik ve bağlılığa benzer hayati değerlerdir.

Bass, etkileşimsel önderin çalışanları gayeye ulaştırmak için kullandığı yöntemler 3 alt formatta betimlenmiştir. Bunlar koşullu ödül, dışarıdan yönetim ile etkin ve pasif yönetim ve serbesiyetçi liderliktir.

Koşullu ödül: Liderlik eden birey ortaya konulan performansını mükâfatlandırarak gayeyi etkiler. Liderlik eden birey isteklerini belirtir, mutabakatları müşterek doyum edici biçimde düzenler, kaynaklar için anlaşır, performansa destek verir, değiş tokuş eder ayrıca çalışanların başarılı performanslarını mükâfatlandırır.

Dışarıdan yönetim: Etkin yönetimde lider astların performansını takip eder ve oluşturduğu ölçütlere uyulup uyulmamasına göre doğru önlemleri alır. Eksikliklerden kaçınmak içinde standartlar yürürlüğe koyar. Edilgen yönetimde ise lider ciddi meseleler oluşana kadar müdahale etmez. Onlar eksiklik oluşana kadar tedbir almak için beklerler.

Serbesiyetçi liderlik: Beli bir liderlik yoktur. Lider mesuliyet almaktan kaçınır ve gerektiğinde ortada yoktur. Destek vermek için isteklerin cevap vermekte başarısızdır ve hayati konularda görüş bildirmekte kaçınır (Yıldırım, 2013).

2.2.4.5. Vizyoner Liderlik

Realist, dürüst bir geleceği tasarlayabilmek, dönemin hızla değişen ortamında örgütleri belirsizlikle olan mücadelelerinde onları ileriye götürecek bir yetenek olarak görülmektedir. Vizyonu tanımlamayı okulun gelecekte ne olacağına ilişkin bir rüya ve ideal olarak tanımlanmıştır (Balcı, 2001). Vizyoner liderliği beraber yeni bir istikbal oluşturmanın merkezinde olan bir liderlik yaklaşımı olarak değerlendirilmektedir (Özden, 2004). İlaveten vizyon kavramını bir iş yerinin geleceğini gösteren bir fotoğrafa benzetilmektedir .

Vizyoner lider okul topluluğu tarafından da paylaşılan ve desteklenerek bir öğrenme görüşünü geliştirerek, aydınlatarak, pratikleşerek ve izlenmesini kolaylaştırarak bütün kursiyerlerin başarı seviyelerinin arttırılmasına katkı sağlayan bir liderdir(Gümüşeli, 2001).

Vizyoner lider, personellerin gelecekte olacaklar ve yapılacaklarla alakalı ön görüş sahibi olmasını sağlar. Uzun vadeli işlerin personeller için manidar biçimde algılanmasına yardım eder. Böylelikle kalıplaşmış ve uzun süre devam eden işleri manidar kılar. Vizyoner lider örgütün gayeleri ile kişilerin uzun vadeli hedeflerini bir araya getiren net bir görüş oluşturur (Tanrıögen, 2013).

2.2.4.6. Süper Liderlik

Liderliğinin Charles C. Manz ve Henry P. Sims'in yaptığı bir liderlik tarzıdır. Liderin yapılmasını arzu ettikleri konusunda diğerlerini yoğunlukla otorite gücünden beslenen tehdit yoluyla etkilediği yukarıdan aşağıya çalışan bir aşama olarak görülen nitelikli liderlik tarzına karşı ileri sürülmüş seçenek bir liderlik yaklaşımıdır. Süper liderlikte başlıca mevzu, her kişinin içinde öz liderlik kuvvetinin var olduğu ve bunun süper liderlik ile geliştirilmesi gerekliliğidir. Böylece kişiler, kendi hünelerlerini örgüt amaçları doğrultusunda doruk noktası biçiminde kullanacaklardır. Süper liderlik başkalarının kendilerine liderlik yapmalarını sağlamaya çalışırlar. Bunun için taktikler uygular. Süper lider, bununla birlikte başkalarının kendi kendilerine liderlik yapmaları için onları yönlendirmektedir. Süper lider, iş görenlerin kendi

kendilerine lider olmalarına olanak sağlayacak bir modelde sistemi kurar ve uygular.

Başarılı performans tecrübelerine imkân sağlar, pozitif psikolojik ve duygusal tecrübelere imkân sağlamak için tehlikeli olmayan bir öğrenme bölgesinin oluşturulmasını sağlar, deneyim ve mücadeleye açık olan pozitif ikna edici bir etki etmeye çalışır (Tanrıöğen, 2013).

2.3. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Önemi

Bir konsept ve anlayış modeli olarak bağlılık, toplum hissiyatının olduğu her yerde var olduğu, toplumsal içgüdünün soyut bir anlatım biçimidir. Bağlılık, kişiyi belli bir düşünceye, kişi veya bir gruba karşı evvelden hazırlayan bir davranış biçimi olarak nitelenebilir. Bu biçimde bir davranış, amacın varlığına süreklilik veren duygular ve amacın yerine gelmesini sağlayan eylemlerle belirlenebilmektedir (Doğan ve Demiral, 2009).

Küreselleşen ekonomik oluşum ve rekabet örgütlerin personellerinin bağlılıklarına daha çok gereksinim duydukları bir koşul oluşturmuştur.

Personellerin, amaç ve değerleri ile örgütün amaç ve değerleri arasında uyum sağlanması, örgütle bütünleşerek gayelerin gerçekleşmesi doğrultusunda özveride bulunabilmesi, karşılaştıkları her türlü meseleleri çözümlenebilmek açısından çok önem taşımaktadır (Vural ve Coşkun, 2007).

Örgütsel bağlılık fikri, çağcıl yönetim fikirleri arasında en çok ilgi toplayan kavramlardan biri olarak karşılaşıyoruz. Personellerin işle ilgili yaklaşımlarından biri olan örgütsel sadakat, özellikle son elli yılda üzerinde çokça durulan bir mevzu olmasına rağmen, henüz bu konseptin tanımı üzerinde fikir birliğine varılamamıştır (İnce ve Gül, 2005). Bunun en mühim sebebi sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi çok disiplinlerden gelen araştırmacıların meseleyi kendi uzmanlık alanları esasında ele almalarıdır.

Örgütsel bağlılık kaynakları gözden geçirildiğinde birbirinden değişik birçok bağlılık tanımına rastlanmaktadır. Morrow, literatürde örgütsel bağlılık ile farklı tanımların var olduğu ifade etmektedir. Bu tanımlardan bazıları aşağıdadır.

Kanter grupsal bağlılığı kişinin grupsal gayeleri meydana çıkarmak amacıyla gayret harcadığı bir oluşum tarzında tanımlamaktadır.

Wiener ise grupsal bağıllığı “grupsal gaye ve menfaatlerin bedelini ödeyebilecek biçimde hareket etmek amacıyla ruhsallaştırılmış düzgüsel preslerin totali” olarak görmüştür (Adiloğulları, 2011).

Grupsal bağıllılaşım, kişinin grupsal gaye ve kıymetleri benimseyerek, kuvvetli bir öğretisi hissetmesi, grup yararını göz önüne alarak üst düzey güç harcama arzusu içerisinde bulunması ve grup azalığını yaşatma tarafında kuvvetli bir arzu hissetmesidir (Demir ve ark., 2008). Bağıllık, kişiler grupla kişiselleştirdiklerin de ve grupsal gaye ve kıymetler için efor gösterdiğinde ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağıllık örgüte edilgen itaatten fazlasını tasvir etmektedir. Örgüt ile personel arasındaki ilişki etkendir, zira kişiler örgütün daha iyiye gidebilmesi için kendileri özveri yapmaya isteklidirler (Vural ve Coşkun, 2007).

Davis ve Newstrom ise bağıllığı, personelin örgütü ile girdiği künye birliğinin miktarı ve örgütün etken bir üyesi olmaya devam etmeye gönüllü olması şeklinde tanımlamışlardır (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007).

Örgütsel bağıllık kaynaklarında ihtimalen en çok benimsenen edilen terimlenen Porter, Steers ile Mowday yönünden gerçekleştirilmiştir. Söz konusu ifadeye göre bağıllılaşım kişiler iş yeriyle kişiselleştiklerinde ve grupsal gaye ve kıymetler yönünde efor sarf ettiklerinde ortaya çıkmaktadır (Çavuş ve Gürdoğan, 2008).

Yapılan tüm tasvirler dahilinde örgütsel bağıllık kavramını; personellerin örgütün gaye ve hedeflerini benimsemeleri ve bu amaçlara ulaşmada tüm güçlerini ortaya koyarak, örgütün avantajlarını kendi avantajlarından üstün görmelerine dayanan, örgütte kalmayı şiddetle arzulama biçimde özetlemek mümkündür (Akın, 2010).

Örgütsel bağıllık, örgüte karşı psikolojik bir mensubiyettir. Personellerin bir örgütle mütemayil olarak çalışmasına yol açan etkenin örgütsel bağıllık olduğu belirtilmektedir. Onur ve itibar kavramlarının bağıllık duygusuyla ilintili olduğuna dair deneye dayalı kanıtlar da ortaya konulmuştur (Boezeman ve Ellemers, 2007).

Örgütün ömrünün devam ettirmesi kuşkusuz çalışanların gruptan bağımsızlaşmaması ile bağlantılıdır. Çalışanlar gruba hangi ilişkide etkileşimde

ise grupta bu seviyede güçlenir. Her örgütün personelleri işte tutmak için gösterdiği efor aynı değildir. Bazı örgütler personelin işten çıkmasından pek etkilenmez. Örgüte girmek için iş başvuranların sayısı fazla olan bir örgüt çalışanı işe bağlamak için büyük bir gayrete gerek duymaz (Çetin, 2004).

Yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığın; örgütün değer, misyonunu ve vizyonunu benimseme, örgütle kendisini özdeşleştirme, kalite geliştirme gayretlerini yerleştirme, kuvvetlendirme, nitelikli efor sarf etme, mütemayil olarak örgütte kalma gibi personelin muamele ve davranışları ile doğrudan ilintili olduğunu göstermektedir. Bu tutum ve davranışların da iş doyumunu, iş gücü devir hızı, işten çıkma emelini azaltma ve kişisel ve örgütsel başarımlar üzerinde pozitif etkiler yaptığı bilinmektedir (Şahin, 2007). Örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalar bu günlerde, zaman geçtikçe fazlalaşan bir değer elde etmiştir.

Bu durumun sebeplerini aşağıdaki tarzda ifade edebiliriz (Bayram, 2006).

- Örgütsel bağlılığın, arzu edilen çalışma tutumu ile ilgisi,
- Yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılığın işten çıkma nedeni olarak,
- Örgütsel bağlılığı fazla olan bireylerin, örgütsel bağlılığı az olanlara nispeten daha iyi efor sergilemeleri,
- Grupsal bağlaşımların, grupsal etkisinin yararıyla bir ifade taşıması ve grupsal bağlaşımların, özveri ve de haksevere benzer grup yurttaşlığı hareketlerinin bir göstergesi şeklinde farkındalık oluşturmasıdır.

Grupsal bağlaşımların, örgüt çevresine değer katarak örgüte olumlu katkılarda bulunan bir etki olarak kabul görmektedir. Örgüte bağlı personellere sahip olmanın yararlarından biri de, bağlılığın personelin morali, motivasyonu, başarımlarını ve nihayet iş başarısını üzerinde tesirinin bulunmasıdır (Doğan ve Demiral, 2009). Ancak örgütsel bağlılık davranışı gönüllü bir davranış olduğundan dolayı bu davranışın örgüt tarafından kaçınılmaz hale getirilmeye çalışılması doğru bir strateji değildir. Örgüte bağlılık, iş görenler bunu isteyerek gösterdiği zaman önemlidir. Davranışa iştirakin değeri, davranışa zorlama seviyesi arttıkça düşecektir (Ceylan ve Demircan, 2002).

Grupsal bağlaşımların, grupların mevcudiyetlerini güvenlik altına alma gayretlerinin bir temel faaliyetlerinden bir de temel olmayan amaçlarından birisidir. Söz konusu durumun nedeni şu ki grupsal bağlılığı bulunan iş

görenler oldukça fazla etkin, fazlaca kanaatkârli, fazlaca türeticiliğe sahip olmaktadır. Ayrıca daha fazla düzeyde bağlılık ve de mesuliyet hissi içerisinde çaba göstermekte ve böylece grupta oldukça düşük bedellere sebep olmaktadır. Günümüz rekabet koşulunda gelir amacı güden ya da gütmeyen her iş yeri için örgüt üyelerinin örgüt ile ilgili davranışlarını kavramada örgütsel bağlılık oldukça önemlidir (Vural ve Coşkun, 2007).

Örgütsel bağlılık, iş görenin çalıştığı kurumun amallerini benimsemesi ve o kurum içindeki varlığını sürdürmeyi istemesidir. Kuruma bağlılığı üç şekilde tanımlayabiliriz:

1. Çalışanın kurumun bir mensubu olabilmek için güçlü arzu duyması.
 2. Örgütün menfaati için çalışanın yüksek düzeylerde çaba sarf etmek istemesi
 3. Çalışanın Örgütün değerlerini ve amallerini benimseyip kabullenmesi.
- Kısacası, kurumsal bağlılık, personelin kurumuna zıt bir şekilde bulunan bağlılık göstergesidir ve çaba gösterdiği kurumun kazançlı duruma gelebilmesi için ortaya koyduğu ilgidir (Yılmaz, 2014).

Özetle örgütsel bağlılığı; çalışanların, kurumun gaye ve değerlerini zorlama olmaksızın onayıp, bu gaye ve değerler istikametinde, kurumun başarıya ulaşması için gerekli ve kafi çaba göstermeye heveskâr olmalarıdır.

Çalışanlar kurumda bir takım gayeler, değerler ve inançlar doğrultusunda bir araya gelerek bir bütünü oluştururlar. Gene bu çalışanlar arasındaki paylaşılan ortak paydalar ne kadar çok ise kuvvet bir kurum kültüründen söz edilir. Böyle bir kültürün oluşması kurum içinde birliği sağlayarak, etkinliği, verimliliği ve sürekliliği birlikte getirir. Kurum ve birey devamlı olarak birbirine katkı kattığı sürece birbirine olan sadakatleri de devam edecektir. Kurum personelinin gelişimi için hiç bir özveriden kaçmadığı sürece kişi tüm bilgi, beceri, yetenek ve enerjisini bir bütünü olduğu kurum için harcamaktan çekinmeyecektir. Böylece sağlanan özdeşleşme ile yani kişinin kurumu, kurumun kişiyi benimsemesi ile olağanüstü bir kuvvet doğacaktır.

Kurumsal bağlılaşım, 5 sebep nedeniyle gruplar için hayatî bir durum vaziyetine dönüşmüştür. Söz konusu bu durumlar (Yılmaz, 2014).

- Çalıştığı yerden ayrılma, işe gelmeme, geri çekilme ve iş arama mesailerini,

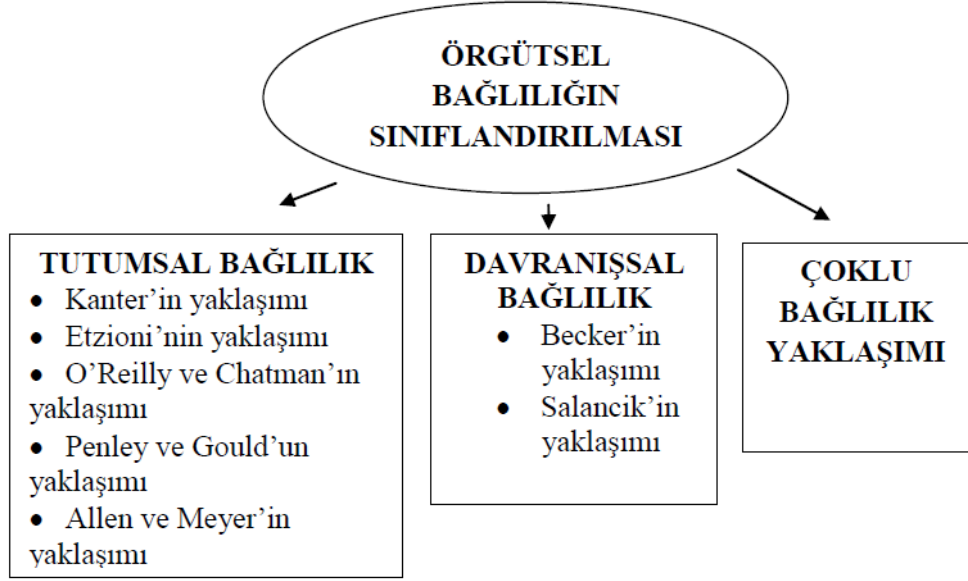
- Çalışma tatmini, çalışmaya dört elle tutunma, motivasyon gibi davranışsal, duygusal ve de kognitif bünyeler,
- Bağımsızlık, mesuliyet, katılma, mesleki benimseyişe benzer çalışanın kurumu ve etkinliğine bağlı nitelikler,
- Yaşı, cinsiyeti, mesleki tecrübesi ve eğitimi gibi çalışanın bireysel nitelikleri,
- Kişilerin elde ettiği kurumsal bağlılıktan kopartıcıları.

Sadakat, kişiyi aktif bir faaliyete dönüştüren durumdur. Söz konusu bu sebeple hareketi, harici güdüleme ve de olumlu davranış görünmediği faaliyetlerde dahi tesir edebilir. Zira kişinin kurumla bulunan bağlantılarını betimleyen ruhsal bir hâli ortaya koyar. Ayrıca araştırmacılar içinde kişiyi kuruma etkinleştiren ruhsal ifadelerin niteliğiyle alakalı başka bakışlar bulunmaktadır. Söz konusu ayrıcalıklık ise, kurumsal bağlılığın fazlalığı formatlarla betimleme gerçekleştirilmesine sebep olmuş ve de bilim adamları ifadesi önem ve de süreklilik bağlılığı; ahenk, oluşum ayrıca birleşme bağlılığı; önem, süreklilik ve davranışsal bağlılığa benzer fazlaca formatlarla betimlemek için uğraşmaktır. Bağlılık duyan işçi, kurumun gaye ve önemlerini kuvvetli bir şekilde benimser, buyruk ve umutlara gönüllü bir biçimde uyum sağlarlar. Söz konusu azalar diğer taraftan, kurumun amaçlarının istenen biçimde gerçekleşmesi için, beklenenden çok fazla efor harcar ve örgütte kalabilmek için olanca düşkünlük ortaya koyarlar. Bağlılaşım betimleyen personeller, ruhsal şekilde dürtülürler. İfade edilenlerin ruhsal ödülleri, diğerleri açısından incelenen şartlardan fazla, faaliyetin özünden ve de başarı elde edilen neticelerinden ortaya çıkmaktadır (Yılmaz, 2014).

2.4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırması

Yönetim ve davranış ilimleri alanında çalışan araştırmacılar arasında örgütsel bağlılık konusunda çok farklı düşünceler mevcuttur. Bu görüşler arasında iki ayrı tutum ön plana çıkmaktadır. Tutumlardan biri, örgütsel bağlılığı yaklaşımsal ve davranışsal düşüncesinde inceler. Bir diğeri ise, örgütsel bağlılığı tek biçimli ve çok biçimli açılardan ele alır (Yılmaz, 2014).

Şekil 4.Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması



2.4.1. Tutumsal Bağlılık

Tutumsal bağlılık teorisine göre bağlılık, bireyi kuruma bağlayan çalışma koşulunun değerlendirilmesinden doğan duygusal bir tepkimedir. Diğer bir anlatımıyla, Clifford tutumsal bağlılığı kişinin örgütle entegre olmak ve örgüte katılmasının bağıl gücü olarak ifade etmiştir.

Mowday ve arkadaşlarına göre ise tutumsal bağlılık bireyin belli bir gruba ve o grubun hedef, değer ve gayeleriyle kendi değerli ve amaçlarını özdeşleştirip, bu gayeleri gerçekleştirmek amacıyla kurum mensupluğunu sürdürmeyi arzu etmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Diğer bir anlatımla bu tür bir sadakat, şahısların bazı manevi mükâfat ve menfaatler karşılığı kendilerini kuruma bağladıkları bir alış veriş ilişkisidir (Beltekin, 2015).

Bu tipte bağlılık, çoğunlukla bireyin gruba birlikte anılması ve de şirkete iştiraklerinin kuvveti şeklinde açıklanmaktadır. Grupla özümserleşme, örgüt ile bireyin gaye ve önemlerinin vakit dâhilinde ahenk oluşturması ve bütünleşmesidir. Şahıs, örgüt gaye ve önemlerinin bireysel gaye ve kıymetleri ile birleştiğini görerek bunları kabullenmesi ve kendine adapte etmesi, kısacası, benimsemesi sürecinde kurumla özdeşleşmeye başlar (Gözen, 2007).

Tutumsal bağlılık üzerine araştırma yapan araştırmacıların yaklaşımları aşağıda yer verilecektir.

2.4.1.1. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Allen ve Meyer 1984 senesinde örgütsel bağlılık konusunda yapmış oldukları araştırma sonucunda bir fikir geliştirmişlerdir. Başlangıçta bu fikir duygusal ve sürekli bağlılığını içermekteydi. Daha sonraları 1990 senesinde Allen ve Meyer örgütsel bağlılık fikirlerine, bu konuda ilk defa normatif bağlılık fikrini işleyen Weiner ve Vardi'nin 1980 senesindeki araştırmalarına esas alarak normatif bağlılığı da üçüncü bir öge olarak eklemişlerdir. Böylece tutumsal bağlılıkla alakalı en önemli araştırmalardan birisini de yapmışlardır.

Allen ile Meyer'e göre, tutumsal bağlaşımla, şahısların örgütle tutumun ifade edilen ruhsal bir hâldir. Bu durum kişilerin kurumlardaki harekâtlarıyla karakterize edilmektedir. Belirtileri ise kişinin, kurumda kalmaya devamlılık göstermesidir.

Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığı üç bileşenli bir biçime dayandırmıştır. Bu modele göre, psikolojik bir durumu açıklayan örgütsel bağlılık, personel ile örgüt arasındaki alışverişi yansıtmaktadır. İş görenin grupsal bağlaşımla; içsel bağlaşımla, süreklilik içeren bağlaşımla ve düzgüsel bağlılıktan oluşan, birbirinden ayrı üç bileşen tarafından etkilenmektedir.

Duygusal bağlılık: bireyin grupla özdeşleşmesi, gruba dâhil olma ile grupla birlikte ruhsal bir ilinti oluşturmaktır. Bu bağlılığı taşıyan bireyin, kendisini grubun bir üyesi şeklinde kabul etmekte ve grup makro bir mana ve değer taşımaktadır. Çalışanın kuruma karşı kuvvetli bir biçimde bağlaşımla hissetmesi, söz konusu şahsiyetin benimsediği için örgütle devam etmesi manasını oluşturduğundan, iş görenin kuruma bağlılığı en uygun tarzı olmaktadır.

İçsel bağlılığı ilerlemiş şahıslar, tüm iş sahiplerinin hayalini kurduğu, hakikaten kendisini kuruma feda etmiş ve sadakatli işçilerdir. Bu şekilde ki iş görenler, ilave mesuliyetler kazanabilmek amacıyla gerçek anlamda isteklidirler. Çalışmalara yönelik pozitif tavır meydana koyarlar ve zorunluluk hissettiğinde fazlaca çaba ortaya koymaya niyetlidirler.

Yapılan çalışmalar Allen ve Meyer'in ortaya attığı bağlılık türlerinin, personellerin başarımları açısından farklı neticeler doğurduğunu ortaya çıkarmıştır. Duygusal bağlılıkta bireyler, örgütün mensubu olmaktan hoşnut

oldukları, örgüt gaye, hedef ve değerlerini kabullendikleri için kurum yararına esaslı efor sarf etmektedirler. Bu da başarımlarının yüksek olmasına neden olmaktadır.

Normatif (Zorunlu) Bağlılık: Kişinin kurumda devam etmesinin ruhsal yönden anlamlı gerçekleştiğine yönelik fikir yürütmesi, canlı bireysel bağlaşımlı hissi ile birlikte kurumuna bağlı olması ve söz konusu nedenle de grupta kalmasını tasvir etmektedir. Düzgüsel bağlaşımlı tarafından kişilerin hem gruba dahil olmasından evvelsi hem de gruba katılmalarından sonraki yaşamlarının tesirli oluşturduğu dair fikir yürütülmektedir. Zorunlu bağlaşımlıya etkisi olan faktörler; çalışanın karakteristik özelliği, toplumsal statü, sorumluluk idrakı, mecburiyet hissi ve benimseyiş tarzında tasvirleşmektedir.

Sürekli (Devamlı) Bağlılık: Sürekli bağlılıkta kişi, kuruma fazlasıyla vakit ve emek tükettiğini birikin gerçekleştirdiğini ve de bu durumun neticesinde de grupta devam etmesinin bir mecburiyet gerektiğine yönelik fikir yöneltilmektedir. Bu sebeple, şahısı kurumda tutan özne olası maddi kayıplarıdır. Kurumda sürekli bağlılığı duyan birey, örgütten ayrılması halinde daha düşük seçeneği olacağı fikrine sahiptir. Allen ve Meyer yukarıda ele alınan sürekli bağlılıkla ilgili etkenleri aşağıdaki gibi ifade etmektedirler.

Yetenekler: Personelin sahip olduğu yetileri ve tecrübeleri bir başka kuruma transfer edip edemeyeceği.

Eğitim: Personelin haiz olduğu eğitimin bir başka kurumda yararlı olup olamayacağı.

Kendine Yatırım: Personelin vakit ve gayretinin büyük bir bölümünü hazır örgüte yapmış olması.

Yeniden Yerleşme: Personelin iş yerinden ayrılması halinde farklı bir örgüte ve yere yerleşmesi.

Emeklilik Primi: Personelin mevcut kurumdan ayrılması halinde öncelikle emekli hayatı yaşama ücreti dâhil söz sahibi olduğu başkaca avantajları kaybedeceği endişesi.

Seçenekler: Personelin örgütten ayrılması halinde sahip olduğu işin aynısını veya daha iyisini bulup bulamayacağı (Beltekin, 2015).

2.4.1.2. Kanter'in Yaklaşımı

Kurum için lazım olan ve kişisel deneyimlere dayanan bir görüştür. Kanter bağılılığın çıkışını şahsiyet sistemi ve sosyal sistem olmak üzere iki farklı şekilde ortaya koyar. Bilişsel, duygusal ve normatif gibi gerçeklikler kişilik sistemini, sosyal kontrol, ekip birliği ve sistem devamlılığaysa sosyal sistemi oluşturur. Kurum mensuplarının istekleri doğrultusunda üç bağıllık kategorisi meydana gelmiştir. Bunlar;

1. Devama yönelik bağıllık
2. Kenetlenme bağıllığı
3. Denetim bağıllığıdır (Özdemir, 2012).

2.4.1.3. Etzioni Yaklaşımı

Etzioni'nin teşekküel bağılaşım gruplandırması; aktöresel bağıllık, yarara dayalı bağılaşım ve de zaruri bağılaşım oluşmak ötürü üç istikametlidir. Söz konusu bağılaşım kategorilerinden her bir tanesi, kişinin kurumun kuvveti zıttındaki hareketleri kapsamaktadır.

Böylece "ahlaki bağıllık", kurumun gayelerine, değerlerine, kurallarına inanmayı ve onlarla eş biçimli olmayı ifade eder. "Çıkara dayalı bağıllık" personellerin kuruma gerçekleştirdikleri yararlar neticesinde bir kaç mükâfatlar ve de yararları ortaya çıkarmaları neticesinde ruhsallık olarak ortaya çıkmış bir bağıllığı; "zorunlu bağıllık" negatif duyguların duyulduğu, ama kişinin birkaç tutumları teşkilati olarak güçleşmiş bir durumu belirtmektedir.

Etzioni personelin bağıllığının, anılan üç alt sınıftan mutlaka biri çerçevesinde değerlendirilmesi gerektiğini ileri sürmüştür (Zangaro, 2001).

2.4.1.4. O'Reilly ile Chatman'ın Bölümlendirmesi

O'Reilly ile Chatman, kurumsal bağılaşımı, bireyle örgüt arasındaki psikolojik ilişki olarak ele almaktadırlar. Şahıs ile kurum arasındaki bu psikolojik ilişkinin gelişmesini sağlayan en önemli mekanizma özdeşleşmedir. Birey, kurumun amaçlarını, değerlerini, özelliklerini benimser ve bunlarla özdeşleşir. Böylelikle teşkilatsal bağılaşım, kişinin teşkilatın algısı fikirlerini veya niteliklerini benimseme ve de kişisel benzeştirmesini göstermektedir. O'Reilly ve Chatman bağıllığı üçe ayırmaktadır (Gündoğan, 2009).

Uyum Bağlılığı: Bu bağlılık sınıfı örgüte karşı hissedilen üstünkörü bir bağlılığı ifade etmektedir ve bağlılığın ilk kademesi olarak kabul edilebilir. Uyum bağlılığı yaklaşımların ve davranışların paydaş inançlardan kaynaklanmadığı durumlarda meydana çıkan bağlılık türüdür. Burada bağlılığın hakiki kaynağı paydaş değerler değil, belirli kazanımları elde etme isteğidir. Böylece bireyin işyerindeki yaklaşımlarıyla özel tutumları farklılık gösterebilmektedir (Arı, 2012).

Özdeşleşme Bağlılığı: Özdeşleşme süreci psikolojik bağlılığın ortaya çıkmasında önemli bir kademedir. Bağlılaşım, ötekileriyle tatmin destekleyici birliktelik ortaya çıkarmak ya da birlikteliği sürmek amacıyla oluşmaktadır. Bu durumda şahıs, herhangi bir ekibin mensuba aitlikten dolayı kıvanç hissetmektedir (Gülle, 2013).

İçselleştirme Bağlılaşım: Kurumun değer ve de amaçlarıyla tutarlı, içsel değer ve hedefler etrafından motive edilen davranışları yansıtır. Bireyin benimsemesi için teşvik edildiği yaklaşım ve davranışların, kendi değerleriyle düzenli olmasından ötürü teşvikler etkili olduğunda ortaya çıkar. Bu bağlılık kategorisinde işçiler, değerlerini paylaştıkları kurumlara kendilerini adamaktadırlar (Kaya, 2012).

Bildirilen bu maddeler örgütsel bağlılığın birbirinden ayrı ve bağımsız boyutlarını temsil eder. Burada önemli olan bir nokta, psikolojik bağın temellerinin ve boyutlarının bireyden bireye değişebileceğidir (Arı, 2012).

2.4.1.5. Penley ile Gould Gruplandırması

Penley ile Gould, Etinozi'nin örgüte katılım şekillinin karmaşıklığından ötürü literatürde çok ilgi çekmediğini belirtmişlerdir. Modelde iki duygusal uzanım vardır: Ahlaki katılım ve yabancılaştırıcı katılım. Bu konseptlerin birbirlerinden bağlantısız mı, yoksa birbirlerine ters mi oldukları tam olarak anlaşılmamaktadır. Etzioni'nin iştirak modelindeki başka bir mesele ise, herhangi bir kurumda benzer zamanda bir tek iştirak ve de ahenk sisteminin anlatılmasıdır. Hâlbuki kurumlarda aynı zamanda başkaca intibak düzenleri ve de iştirak biçimleri bir arada görülmesi olasıdır. Penley ile Gould, söz konusu iki katılım biçimini birbirinden ayrı kavramlar olarak ele almakta, kurumlarda aynı zamanda birden çok uyumlu sistemi ve katılım şeklinin olabileceğini

vurgulamaktadır (Geri, 2010). Penley ve Gould, kamusal yapıyı, finans bölümü, imal bölümü, vilayet merkezindeki yüksek düzeyde personeller ve okulda öğrenim gören kişilerden seçilen grupta bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmanın sonucunda, örgütsel bağlılığın çok biçimli olduğu, kişilerin türlü bağlılık şekillerini birlikte belirttikleri, aktöresel ve yabancı sınıfına aktaracak bağlılığın iki olgunun da içselleştirilmiştir doğrulandı ayrıca bu duruma karşın yekdiğerine bağlanmamış biçimler olduğu meydana çıkmıştır. Penley ile Gould'nin ifade ettiğine göre, grupsal bağlılığın, aktöresel, hesabici ve dışlandırıcı bağlılığın oluşmasıyla, birbirlerinden değişik üç boyuttur:

Ahlaki bağlılık: Örgütsel gayeleri kabullenme ve onlarla özdeşleşmeyi içeren bu bağlılık grubunda kişi, kendisini örgüte vakfetmekte, örgütün başarısında veya başarısızlığından kendisini mesul tutmaktadır. Ahlaki bağlılık, örgüt etkinlikleriyle aşırı ilgilenme ve mensupluğun sürdürülmesi ile ilgilidir.

Hesapçı bağlılıkta: Şahıs, örgütte çıkarıcı bir yaklaşıma sahiptir ve gerçekleştirdiği etkinin bedelini aldığı kuruma içsel bir vefa ve sadakat duyar. Söz konusu sadakat, kendini takdim, sevdirmeye, daha fazla mesuliyetli alır gibi davranış gösterme şeklindedir.

Yabancılaştırıcı bağlılık: Yaklaşımının bir diğer duygusal esasa dayanan bağlılığıdır. Kişinin kurum ve etrafına hiç bir denetlenmenin ve kişi açısından seçenek olarak bir başka grubun olmaması, şahsın gruba yönelik negatif duyguya yönelmesine sebep oluşturu ve kişinin kuruma yönelik duyduğu negatif eğilim, dışsallaştırıcı bağlılığın olarak belirtilmektedir. Bireyin kendi kariyeri üzerinde denetimi olmadığı düşünce ile ilgilidir.

Hesapçı bağlılıkta birey, gayretlerinin karşılığında mükâfatları örgütten alamadığı için ayrılırken, yabancılaştırıcı bağlılıkta seçeneklerinin olmadığı veya maddi zayıflık yaşayacağı düşüncesiyle kurumda kalmaya devam eder (Geri, 2010).

Tutumsal bağlılıkla alakalı yaklaşımların paydaş yönleri, duygusal, planlı ve ahlaki bir vasıf bulunmaması, farklı doğrultusu, örgütsel bağlılığın ölçülmesidir. Bu farklılıklar üç noktada birleşmektedir. Bunlar:

- a) bağlılığın ölçülmesiyle alakalı ölçek farklılıkları;
- b) bağlılığın meydana çıkmasıyla alakalı farklılıklar

c) rasyonellik ögelerinin ele alınmasıyla alakalı farklılıklardır (Geri, 2010).

2.5. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Örgütlerin çalışma gösterdikleri branşlarda etkili olabilmeleri ve oluşturduğu gayelerini gerçekleştirebilmeleri için başlangıç olarak örgütte yer alan insanoğlu ögesini dikkate etmesi gerekmektedir. Bununla birlikte örgütün bilinen yeterlilikleri sağlanması ve varlığını sürdürebilmesi açısından hayati bir konudur. Personellerin örgüt içerisinde devamlılığı sağlama olarak tasvir edilen örgüt yeterliliğinin asıl kaynağını örgütte yer alan insanoğlu unsurunu oluşturmaktadır. Bu boyutta örgütlerin gayelerine ulaşabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için öncelikli olarak personellerin isteklerinin karşılanmasına itina göstermesi gerekmektedir. Personellerin isteklerinin karşılanması ile çalışanların kuruma tutunmaları ve kuruma olan bağlılıklarının artması olanaklıdır (Kurşunoğlu ve ark., 2010).

Personellerin örgütsel bağlılıklarının sağlanması ve isteklerinin karşılanabilmesi için de ilk olarak çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen ögelerin iyi bilinmesi gereklidir. Literatürde çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen etkenler bireysel ve örgütsel etkenler olarak iki ögede ele alınmıştır.

Kişisel Faktörler: Örgütsel bağlılık ifadesini açıklamakta çalışanların kişisel karakterleriyle alakalı yapılan araştırmaların fazlalığı dikkat çekmektedir. Zira kişileri diğerlerinden ayıran ve özel farklılıkların ortaya çıkmasına sebep olan değişkenler bireysel faktörleri oluşturmaktadır. Bu sektörde kişisel isteklerin yanı sıra; cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim seviyesi ve mesleki tecrübe gibi demografik faktörler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilinti açıklanmaya çalışılacaktır (Belli, 2010).

İşverenden Beklentiler: örgütlerin mevcudiyet amaçları, şahısların çeşitli ihtiyaç ve gereksinimlerini karşılamaktır. Kişiler kurumlara bu ihtiyaç ve gereksinimlerinden karşılamak istediklerinden ötürü katılmaktadırlar. Çalışanların istekleri ve gereksinimleri onların kişisel dilek, hedef ve beklentilerini oluşturur. Genellikle örgütler personel açısından bu bireysel hedeflere ulaşmada kullanılan bir etap konumundadırlar. Dolayısıyla kurumların bu ihtiyaçları giderme veya bu gayelere hizmet edebilme yeteneği ve dirayeti örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Personellerin kurumdan

beklentilerinin gerekleŒme düzeyinin örgütsel bağlılıkta alakalı olduğunu ortaya çıkaran alıŒmalar vardır. Örgüte yeni baŒlamıŒ bir alıŒanın örgütsel bağlılık ile ilgili olarak vardığı inanç; tamamen bireysel bir faktördür. alıŒanın örgütteki kıdem yılı arttıça karŒılaŒılan kurumsal bağlılık düzeyindeki hl, bireysel etkenlerin dıŒında artık örgütünde tesir ettiği bir unsur haline gelmiŒtir. alıŒanın amacı gerek maddi olsun gerek manevi olsun talep ve gereksinimlerini gerekleŒtirmek adına var olduğu rgt bir teçhiz olarak görmektedir. Netice olarak örgütsel bağlılık konsepti, alıŒanın kiŒisel beklentileri ve davranıŒları ile örgüt beklentileri ve davranıŒları arasındaki denklidir.

Cinsiyet: alıŒanların cinsiyetleri, örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel etkenlerden biridir. Cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilintiyi inceleyen araŒtırmaların sayısı, bayanların alıŒma yaŒamında etken olarak yer almaya bağladığı senelerden itibaren ykseliŒ göstermeye baŒlamıŒtır.

Örgütsel bağlılığın cinsiyetlerle kıyaslanması sonucu ister erkekler olsun ister kadınlar lehine olsun birçok sonuç bulunan araŒtırmalar mevcuttur. Literatürdeki bu muhteliften dolayı; kadın veya erkek alıŒan arasında kurumuna hangisi daha bağlı tarzında bir cümle kurulması mantıklı değildir.

Bazı araŒtırmacılar, kadınların aile içerisindeki görevlerine erkeklerden daha çok önem vermeleri sebebiyle kariyerlerini ikinci plana attıklarını, böylece erkeklere göre daha dŒk seviyede örgütsel bağlılık gösterdiklerini vurgulamıŒlardır (İnce ve Gl, 2005). Diğer taraftan erkeklerin çoğunlukla bayanların çok fazla iyi konumlarda ve de çok fazla para ile meslek edinmeleri nedeniyle gruba çok fazla bağlı oldukları ileri srlmŒtr (Yalçın ve İplik, 2007).

Kadınların erkeklerden daha çok duygusal olduğunu varsayarsak; pozitif veya negatif olarak örgüt içinde karŒılaŒılan Œartlardan kadınların daha çok tepki göstereceği gerçeğiyle, örgüt içi dinamiklerin özelikle kadın personellerin bağlılık seviyelerinde daha çok etkili olacağını söyleyebiliriz (KarakaŒ, 2009).

YaŒ: Örgütsel bağlılığı etkileyen demografik özelliklerden biri de personelin yaŒı olduğu söylenebilir. Grupsal baėlılaŒım ile personelin ömrü bağlantısında pozitif yönlü etkileŒimin olduğu vurgulanmaktadır. Bazı alıŒmalarda ise bu

birlikteliğinin devamlı ve güçlü olmadığı belirtilmektedir. Personellerin yaşı ilerledikçe örgütsel bağlılığın daha da arttığı, hem duygusal hem de devam bağlılığını yaşı ilerleyen personellerin daha çok duyabilecekleri neticesine ulaşan araştırmalar da mevcuttur.

İlerleyen yaşlarda kişi, emekli olma planları ya da farklı örgütlerde çalışma olanaklarının giderek azalması sebebiyle bulunduğu kuruma daha fazla bağlanabilir. Bunun yanında, yaşın ilerlemesiyle birlikte edinilen deneyimler sonucunda, alanında profesyonel hale gelen bir personelin, daha yüksek ücret umudu içinde olacağı dikkate alındığında, başka bir kurumda çalışmasının zorlaşacağını söylemek muhtemeldir (Özcan, 2008).

Kişi yaşı ilerledikçe bulunduğu kurumun yapısına, ortamına, çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine alışmaktadır. Bundan dolayı seneler geçtikçe kuruma yapılan yatırımların kümülatif olmasıyla kişi için diğer iş olanakları dikkat çekici gelmemektedir. Fakat genç bireylerin yaşlı bireylere göre kuruma fazla yatırımının olmamasının daha düşük bağlılık duymalarına sebep olduğu ileri sürülmüştür (Yalçın ve İplik, 2007).

Bireyin yaşının ilerlemesiyle birlikte tekdüzelikten ve uzun süreli çalışma hayatından sıkılmış personellerin tükenmişlik sendromuyla birlikte diğer araştırmacıların bulguları ve yorumlarının tersine; gençlere kıyasla örgütsel bağlılığından azalmada ortaya çıkabilir (Özcan,2008).

Eğitim Düzeyi: Eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasındaki bağ diğer demografik özelliklere kıyasla daha açık yorum yapabileceğimiz bir faktör olarak literatürde yerini almıştır. Araştırmaların çoğunluğuna göre eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık düşmektedir. Bu araştırmalardaki bulgular çok mantıklı karşılanabilecek sonuçlardır. Çünkü eğitim düzeyi arttıkça çalışanın işverenden daha fazla talepler de bulunacaktır, yani beklentileri yükselecektir.

Eğitim düzeyinin gelişimi ile beraber beklentisi karşılanmayan bir çalışanın da marifetlerinden dolayı işten ayrılıp başka bir örgüte geçişinin daha basit olması nedeniyle, örgütsel bağlılık düzeyleri de daha düşük olabilmektedir.

Çalışma Şekli: Çalışma şekli, çalışanın kadrolu veya kadrosuz biçimde çalışmasıdır. Feather ve Rauter tarafından öğretmenler örneğinde gerçekleştirilen bir araştırmanın neticelerine göre; sözleşmeli iş görenler,

kadrolu iş görenlerle karşılaştırıldığında daha çok iş itimatsızlığı yaşamaktadırlar.

Sözleşmeli bireyler için, örgütsel yurttaşlık davranışları, algılanan iş itimatsızlığı ile olumlu yönde bir bağ göstermektedir. Kadrolu personeller içinse, örgütsel bağlılık, örgüt kimliği bulma fırsatı bakımından, iş değerlerini ilerletmeyle olumlu ilişki bulunmuştur (Sürgevil, 2007).

Örgütsel bağlılık çalışanın kendinden kaynaklanan sebeplerle alakalı olduğu gibi, en az onun gibi etkili bir faktör olan; göreve ilişkin örgütsel sebeplerle de ilgilidir. Zira normal olan sağlıklı bireyler etkiye karşı tepki vereceklerdir. Başarılı bir örgütte göreve ilişkin sorunlar fazla olmayacağından şahıs kendisiyle ilgili problemleri büyütmeyecek ve örgütsel sadâkat düzeyinde problemler yaşamayacaktır.

Vazifeye ilişkin örgütsel etkenler, iş ve çalışma hayatına mensup değerleri çevrelemektedir. Bu sebepten de örgütsel bağlılık, örgütsel etkenlerle yakından ilgilidir. Örgütsel etkenlerle alakalı birçok faktör bulunmaktadır. Bu bölümde ileriye çıkan belli başlı faktörlerden bahsedilecektir.

Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği: “Rol çatışması en temel ifadeyle bir vazifenin beklentilerinin diğer vazifenin beklentilerinin karşılamaması halinde ortaya çıkan roller arası çatışkı” şeklinde ifade edilmektedir. Rol çatışmasının çalışanlarda duygusal çatışmayı ve iş ortamı gerginliği yükselttiği, bunun yanında da çalışanların iş doyumunu ve örgüte olan inançlarını azalttığı neticesine varılmıştır. Çalışma ortamında yüksek seviyelerde rol çatışması, çalışanlarda örgütsel sadakatin oluşmasını engelleyen bir öge olarak belirtilmiştir (Güçlü, 2006).

Çalışana iş ortamı koşulları altında rapor edilecek görev; net olarak tanımlanmış olmalıdır ve çalışanların da kafasında ne yapması gerektiğini açık bir belirleyecek biçimde olmalıdır. Tersine bir durumda çalışan marifetleri doğrultusunda yapması gerekenler doğrultusunda bir rol belirsizliği yaşayabilecektir.

Çalışanlarda rol belirsizliği iki sebepten dolayı kaynaklanabilir:

Birincisi; çalışana vazifesinin ne olduğu, gayesi ve bu vazifeyi yerine getirme yöntemiyle ilgili bilgi verilmemiş olmasıdır.

İkinci sebep ise, işgörenin yaptığı görevin kurum için ne meal ifade ettiğine ve çalışanın performansına ilişkin ön bilgi verilmemesidir (Belli, 2014).

Ücret Düzeyi: Ücret seviyesi örgütsel sadakati etkileyen öğelerden birisi, belki de en kayda değeridir. Ücretler belki de çalışanların sadakati üzerindeki en önemli faktörlerdendir. Zira kişinin hayatına sürdürebilmesi, kendisinin ve ailesinin geçimini sağlayabilmesi çalıştığı kurumdan aldığı maddi beklentisine büyük oranda bağlıdır. Eğer bir personel çalıştığı kurumda taleplerini karşılayacak seviyede ücret alamıyorsa, ücretini arttırmak için başka iş seçeneklerini değerlendirecektir. Bu da işçinin kuruma sadakatini azaltmaktadır (Kılınç, 2013)

Ücret seviyesi, her ne kadar işi bırakmalarındaki en önemli faktörlerden biri olsa dahi; sadece çalışanın örgütten maddi beklentileri anlamına gelmez. Örgüt ücret politikası ve ücret dağılımındaki adaletli sistemi de çok önemli bir rol oynamaktadır. Benzer işi yapan iki personele farklı ücret politikası uygulanırsa eğer, çalışan aldığı ücretten hoşnut olmasına rağmen; aynı işi yapan çalışan mesai arkadaşının kendinden daha yüksek maaş almasını sorun edecektir. Bu şahısın örgütsel bağlılık seviyesini ve bu vesileyle da performansını etkileyebilecektir.

Çalışma Koşulları: Örgütsel bağlılıkları tesir eden bir diğer etken de çalışma koşullarıdır. Çalışma ortamlarını oluşturan öğeler arasında özellikle çalışılan yerlerin aydınlatma, ısıtma, ışıklandırma, havalandırma örgütlemeleri, izin günleri ve tatilleri, çalışanların giyilen üniformalar ve iş araç gereçleri başı çekmektedir (Belli, 2014). Gerekli olan daha sıcak veya daha soğuk çalışma şartları işçide rahatsızlık meydana getirebilir. Bu sebepten işveren olarak ortamsal ısıya itina edilmelidir. Burada unutulmaması gereken etkenlerden biri de bireysel tercihlerdir. Personelin birine daha sıcak gelen ortam diğer personele sıcak gelmeyebilir. Yapılması gereken işçilere en cazip ısıl ortamı sağlamaktır. Eğer çalışana müsait ısıda bir ortam sağlanmazsa çalışanda başarımları kayıpları ortaya çıkacaktır (Belli, 2014).

Aynı öğe havalandırma faktörü için de geçerlidir. Birey oksijeni az olan havasız bir şartta çalışmak zorunda kalıyorsa bedensel olarak vücut normal

işlevini yerine getiremeyecektir. Rahatsız olan çalışanda yine performans, itina, güdüleme gibi özelliklerde düşüş meydana gelecektir.

Işıklandırma özellikle itina gerektiren ve gözlerin derin bir şekilde kullanıldığı yerlerde hayati bir unsurdur. Sıcak ortamlarda havalandırmanın eksikliği, haftalık izin günlerinin planlı olarak verilmemesi, işi yapmak için kullanılan teçhizatların eski olması, devamlı bozulup az olması gibi etmenlerin hepsi kişinin performansına etki edecektir (Belli, 2010).

İş Yükü: Çalışanın iş ağırlığı ve vazife yapısına ilişkili olan ve örgütsel bağlılıklarını etkilediği düşünülen etkenlerden biridir. İş yükü, bir işin gerektirdiği performans oranı olarak ifade edilmektedir. İş yükü aşırı ve yetersiz olmak üzere iki türde olabilmektedir.

Aşırı iş yükü çalışana verilen sorumluluklarla tamamlaması için gereken zaman arasında uyumsuzluk olmasını tasvir eder. İşveren tarafından çalışana yapması için verilen sorumluluğun, tamamlaması için verilen zamanda yapamaması, sürenin eksik gelmesidir. Yetersiz iş yükü ise, fazla iş yükünün tam tersidir. Yani çalışana verilen işi yapması için gereğinden çok süre verilmesidir (Belli, 2010).

Sonuç olarak her iki olguda hem örgüt açısından hem de çalışan açısından negatif bir hâl ortaya çıkacaktır. Bir günde yapılabilecek işe üç iş günü verilmesi örgütün o çalışan üzerinden iki gün kaybetmesine sebep olacak ve üretim ya da hizmette aksaklıklar meydana getirecektir. Olaya çalışan tarafından bakıldığında bir günlük işe 3 gün verilmesi kişinin nasıl olsa yaparım diyerek işi son güne kadar bırakmasına sebep olur ve zamanla devam eden bu rahat iş yükü, çalışanın mesleki ilerleyişinin durmasına neden olur (Turan, 2006).

Buna rağmen işverenin, çalışandan üç gün devam edecek işi bir günde yapmasını dilenmesi durumunda ise aşırı iş yükünden kaynaklanan sorunlar meydana çıkacaktır. Çalışan işi yetiştirmek için çok fazla gayret sergilemek zorunda kalacak, bu sebeple fiziksel ve psikolojik problemler yaşayabilecek ve yetiştiremeyeceğim endişesiyle becerisinin de altında bir iş yapmış olabilecektir.

Bu kořullar dūřunūldūđūnde iřveren; tūkenmiřlik içerisinde becerisinin altında çalıřan ve ūretim çıktısı olarak kanaat edemeyecek neticeler veren; ūrgūtsel bađlılık derecesi dūřmūř řahıřlarla çalıřıyor olacak ve bu sebepten de iř devir oranında yūkselmeler meydana gelecektir. Netice olarak ta bařarısız bir ūrgūt ortaya çıkacaktır.

Terfi: Ūrgūtūn mūkafat sistemi, çalıřanların kuruma katılmalarını, iře devam etmelerini ve iřlerini en yūksek performans gūstererek yapmalarını sađlamada kurum tarafından kullanılan bir dūnūřūm aracıdır. Çalıřanlar ise bu ūdūl dūzencesinden istifade etmek için yaptıkları iře sūrelerini, yeteneklerini ve eforlarını sarf etmek durumundadırlar (Gūlū, 2006).

Terfi, insanı çalıřmaya teřvik eden en mūhim faktūr olan ihtiyaı tatmin eden bir araçtır. Iře alınan bir kiři iřyerine girer girmez, ūnūnde ilerleme imkanının bulunmadıđı ve maařının artmayacađı hissiyatına kapılırsa her tūrlū emeđin lūzumsuz olduđuna inanarak iře karřı negatif bir vaziyet takınabilir. Būylece tatminsizlik ve řikayyetler kaçınılmaz olacaktır (Eren, 2006).

Terfi ve ūdūl sistemi çalıřan açısından çok ūnemli bir faktūrdūr. Zira terfi ile birlikte çalıřan sadece gūrevinde yūkselmekle kalmayıp, toplumdaki saygınlıđı ve prestiji artacak, aynı zamanda da maddi imkanlarında iyileřme meydana gelecektir. Bu sebeple çalıřanın çalıřtıđı ūrgūtte terfi imkanlarının bulunması, performansının artmasına ve dođal olarak da ūrgūtsel bađlılıđın yūkselmesine yardım edecektir (Yavuz, 2007).

Mūkafat ve de içsel bađlılařım iliřkisinde olumlu ilinti gerçekleřebilmesi nedeniyle meslekte risk, monotonluk ayrıca gerginliđe benzer nedenlerin fazla alçak dūzeyde bulunması ya da asla olmamasının zorunluluk ifade edilmiřtir. Sūreklilik bađlılıđı ile mūkafat dūzeni sırasında da olumlu bir birliktelik meydana gelebileceđi ifade edilmektedir (Gūlū, 2006).

2.6. Ūrgūtsel Bađlılıđın Sonuçları

Son zamanlarda iř gūrenlerin iřlerinden mutlu olup olmama durumları ūzerinde ūnemle durulan mevzuların bařında gelmektedir. Iř gūrenlerin ūrgūttūn memnun olmalarını edinmek, çalıřan memnuniyetinin sađlanması için gerekli teřebbūslerde bulunmak kurumların asıl gūrevlerinden birisi olmuřtur. Bu gayenin gerçekleřtirilmesi için ūncelikli olarak iř gūrenlerin ūrgūtsel gayeleri

kabullenmeleri gerekmektedir. Örgütsel hedeflerin benimsenmesi ve gayeler doğrultusunda çalışılması örgütsel bağlılığı daha yüksek seviyeye getirecektir (Doğar, 2013). İş görenlerin örgütsel bağlılık seviyeleri de kurum açısından pozitif veya negatif bazı neticeler çıkmasına zemin hazırlayacaktır.

Örgütsel bağlılığın pozitif veya negatif olmasına bağlı olarak iş görenlerin işe karşı bazı yaklaşımlar geliştirmeleri söz konusudur. İş görenlerin her iki halde de işlerine karşı geliştirdikleri yaklaşımlar davranışsal tutumlardan oluşmaktadır (Yağcı, 2007).

İş görenlerin örgütsel bağlılıkları örgütsel amaçlara erişmesinde ve örgütlerin çalışma gösterdikleri branşlarda başarılı olmalarında epeyce önemlidir (Üzüm, 2010).

Düşük Örgütsel Bağlılık: Çalışanların ehil oldukları örgütsel bağlılık idraki, onların örgüte karşı hissettikleri ilişkinin gücünü göstermektedir (Doğan, 2013). Bu sebeple örgütsel yapı içerisinde iş görenlerin düşük örgütsel bağlılığa haiz olmaları hem örgüt hem de iş görenlerin açısından birçok problemi beraberinde getirmektedir. Hem iş görenin hem de örgüt açısından düşük örgütsel bağlılığın sonuçlarını aşağıdaki biçimde sıralamak mümkündür;

- İş gören devir hızı artmaktadır.

- İş görenlerin zaman içinde işten çıkma istekleri artmaktadır.

- Örgütsel bağlılığı düşük seviyede olan iş görenlerin kurumlarına karşı intibaksız davranışlar sergileme eğiliminde olurlar.

- Düşük seviyede örgütsel bağlılık iş görenlerde alçak seviyede iş doyumuna da sebep olmaktadır.

- Düşük örgütsel sadakat sebebiyle çalışma performansı aşağı düşen iş görenlerin işe devamsızlık yapma sıklıkları artmaktadır.

- Örgütsel bağlılığı düşük olan iş görenlerden kurum tam randımanlı iş üretkenliği sağlayamaz.

- Örgütsel bağlılığı düşük seviyede olan iş görenler başka alanlarda iş aramaya başlayacaklarından dolayı zamanla kuruma verdikleri değer ortadan kaybolmaya başlar.

- Örgütsel bağlılığın aşağı seviyelere düşmesi iş görenlerin örgüt adına değil, kendi şahıslarına çalışmaya başlamalarına ortam hazırlamaktadır (Belli, 2014).

Yüksek Örgütsel Bağlılık: Her kurumun içerisinde bulunduğu çalışma alanına göre farklı gaye ve hedefleri bulunmaktadır, her kurumun belirlediği hedef ve gayelere erişme modelleri birbirinden farklıdır. Kurumların hedeflerine ulaşmada kullandıkları metotlar çalışma gösterilen alana göre farklılık gösterirken, bir taraftan da iş görenlerin yaklaşımına göre biçimlenmektedir. Bu sebeple iş görenlerin kuruma verecekleri katkı ve kuruma yönelik yaklaşımları kurumların amaçlarına ulaşmasında ana rol oynamaktadır (Boylu ve ark., 2007). Zira iş görenlerin örgütsel bağlılıklarının yukarı çekilmesi çalışma performanslarının da yükselmesine katkı sağlamaktadır. Burada kayda değer olan nokta iş görenlerin örgütsel bağlılıklarını yükseltmek için yapılacak olan girişimlerdir. Çoğunlukla iş görenlerin örgütsel bağlılıkları sahip oldukları isteklerin sağlanmasına eş biçimli olarak artmaktadır. İş görenlerin karşılanması gereken istekleri maddi bir unsur (teşvik primi, maaş vb.) olabilirken, bazen maddi olmayan elementlere (eğitim imkânları, terfi olanakları) ilişkin isteklerin de karşılanması gerekmektedir (Uygur, 2007).

Literatürde örgütsel bağlılığın artırılmasının iş görenler ve kurum açısından yararları aşağıdaki gibi sıralanmıştır,

- Örgütsel bağlılığı yüksek olan iş görenlerin kurumun varlığını daha iyi benimserler ve arkalarında kurumun devamlı var olduğunu düşünürler. Böylelikle iş görenler kurumun amaçlarını daha rahat benimserler ve örgütün bir mensubu olarak kalmak için daha fazla efor gösterirler.
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan iş görenler çalıştıkları alanlarda daha fazla başarılı olurlar.
- Örgütsel bağlılığın yüksek olması iş görenlerde işe geç gelme, işten ayrılma veya işe devamsızlık gibi aksi davranışları azaltmaktadır. Bunun yanı sıra örgütsel bağlılık ürün ve hizmet niteliğinin artmasına katkı sağlamaktadır.
- Örgütsel bağlılık algısının yüksek olduğu kurumlarda yüksek iş doyum ve yüksek performans görülmektedir (Sancar, 2017).
- Örgütsel bağlılığın yükseltilmesi kurumun faaliyet gösterdiği çevredeki etkinliğini de arttırmaktadır (Ada ve ark., 2008).
- İş görenlerin yüksek örgütsel bağlılık seviyesine sahip olmaları sunulan ürün ve hizmetlerin niteliğini arttırmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007).

3. GEREÇ ve YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Tipi

Araştırma, tarama modelinde betimsel niteliktedir.

3.2. Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Özellikleri

Araştırma, 2018 yılı Ocak ve Şubat aylarında Cimnastik, Boks, Tekvando, Judo ve Güreş Federasyonu ofislerinde büro personellerine araştırmacı tarafından yüz yüze görüşme tekniği ile uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin hangi amaçla yapıldığı, ne ifade ettiği öncelikli olarak araştırmacı tarafından açıklandı ve her bir bireyin etki altında kalmadan doldurmaları sağlandı.

3.3. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evrenini, seçilmiş bazı amatör spor federasyonlarının (Cimnastik, Boks, Tekvando, Judo ve Güreş Federasyonu) büro çalışanları oluşturmaktadır.

3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada toplam olarak üç envanter kullanılmıştır. Birincisi araştırmacı tarafından geliştirilen katılımcıların sosyo-ekonomik ve demografik özelliklerini belirlemek amacıyla 12 maddeden oluşan Kişisel Bilgi Formu kullanılmıştır. İkinci envanter ise federasyon başkanlarının liderlik stillerini belirlemek amacıyla Bolman ve Deal (1991) tarafından geliştirilen ve Türkçeye Dereli (2003) tarafından uyarlanmış 32 ifadeden ve 4 alt boyuttan (yapısalcı, insan kaynağı, politik ve sembolik) oluşan 5 likert formatında hazırlanan (1- hiçbir zaman, 5- her zaman) “Liderlik Stilleri Betimleme Anketi (LOQ)” kullanılmıştır. Üçüncü ve son envanter olarak federasyon çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını belirlemek amacıyla Allen ve Meyer tarafından 1997 yılında geliştirilen 24 ifadeden ve 3 alt boyuttan (normatif, duygusal, devam bağlılığı) oluşan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır.

3.5. Verilerin Toplaması

Bu araştırmada Sporda Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla araştırma, Cimnastik, Boks, Tekvando, Judo ve Güreş Federasyonu başkanlarının liderlik stillerini belirlemek ve bu doğrultuda federasyon büro çalışanlarının örgütsel

bağlılıklarını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma kapsamında belirlenen beş federasyonda çalışan toplam 64 kişiden oluşmaktadır.

3.6. Verilerin Değerlendirilmesi

Araştırmanın analizinde SPSS 25 Paket programı kullanılarak değişkenlerin yüzde (%), frekans, ortalama değerler açısından tanımlayıcı istatistikleri yapılmıştır. Araştırmanın istatistiksel değerlendirmelerinde liderlik stillerinin örgütsel bağlılığa etkisini açıklamak için Regresyon analizi yapılmıştır.

3.7. Araştırmanın Etik Yönü

Araştırma uygulanmadan önce Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Hukuk Müşavirliği etik kuruldan (19.02.2018 tarihli, 60263016-050.06.04-E.289784 sayılı) ve yazılı izin alınmıştır.

4. BULGULAR

4.1. Demografik Bulgular

Tablo 1.Çalışmaya Katılan Bireylerin Sayısı

Cinsiyet	N	Yüzde (%)
Erkek	46	71,9
Bayan	18	28,1
Toplam	64	100

Tablo 1'e bakıldığında ankete katılanların sayısının 64 kişiden olup bu sayı cinsiyete göre dağılımlarına bakıldığında 46'sı (%71,9) erkek grubundan, 18'si (%28,1) bayan grubundan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 2.Çalışmaya Katılanların Yaş Değişkenleri

Yaş	N	Yüzde (%)
21-35 yaş	26	40,6
36-50 yaş	34	53,1
50 yaş üstü	4	6,3
Toplam	64	100

Tablo 2'ye bakıldığında ankete katılanların sayısının 64 kişiden olup bu sayı yaşa göre dağılımlarına bakıldığında 26'sı (%40,6) 21-35 grubundan, 34'ü (%53,1)36-50 grubundan, 4'ü (%6,3) 50 ve üstü grubundan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 3.Çalışmaya Katılanların Bireylerin Medeni Durum Değişkenleri

Çalışmaya Katılanların Medeni Durum Değişkenleri	N	Yüzde (%)
Evli	24	37,5
Bekar	40	62,5
Toplam	64	100

Tablo 3'e bakıldığında ankete katılanların sayısının 64 kişiden olup bu sayı Medeni Duruma göre dağılımlarına bakıldığında 24'ü (%37,5) Evli grubundan, 40'ı (%62,5)Bekar grubundan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 4.Çalışmaya Katılan Bireylerin Eğitim Durumu Değişkenleri

Çalışmaya Katılanların Eğitim Seviyesi Değişkenleri	N	Yüzde (%)
Lise ve altı	13	20,3
Önlisans	8	12,5
Lisans	37	57,8
Lisansüstü	6	9,4
Toplam	64	100

Tablo 4'e bakıldığında ankete katılanların sayısının 64 kişiden olup bu sayı Eğitimine göre dağılımlarına bakıldığında 13'ü (%20,3) Lise ve Altı grubundan, 8'i (%12,5) Önlisans grubundan, 37'si (%57,8) Lisans grubundan, 6'sı (%9,4) Lisansüstü grubundan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 5.Çalışmaya Katılan Bireylerin Meslekte Çalışma Süreleri

Çalışmaya Katılanların Meslekte Çalışma Süreleri	N	Yüzde (%)
5 yıl ve altı	17	26,6
6-10 yıl	18	28
11-15 yıl	11	17,2
16 yıl ve üzeri	18	28,1
Toplam	64	100

Tablo 5'e bakıldığında ankete katılanların sayısının 64 kişiden olup bu sayı Mesleğe göre dağılımlarına bakıldığında 17'si (%26,6) 5 yıl ve altı grubundan, 18'i (%28) 6-10 yıl grubundan, 11'i (%17,2) 11-15 yıl grubundan, 18'i (%28,1) 16 yıl ve üzeri grubundan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 6.Çalışmaya Katılan Bireylerin Buldukları Kurumda Çalışma Süreleri

Bireylerin Buldukları Kurumda Çalışma Süreleri	N	Yüzde (%)
3 yıl ve altı	24	37,5
4-6 yıl	22	34,4
7-9 yıl	5	7,8
10 yıl ve üzeri	13	20,3
Toplam	64	100

Tablo 6'ya bakıldığında ankete katılanların sayısının 64 kişiden olup bu sayı Kurumda çalışmaya göre dağılımlarına bakıldığında 24'ü (%37,5) 3 yıl ve altı grubundan, 22'si (%34,4) 4-6 yıl grubundan, 5'i (%7,8) 7-9 yıl grubundan, 13'ü (%20,3) 10 yıl ve üzeri grubundan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 7.Çalışmaya Katılan Bireylerin Buldukları Kurumdaki Aynı Federasyon

Bireylerin Aynı Federasyon Başkanıyla Çalışma Süreleri	N	Yüzde (%)
3 yıl ve altı	24	37,5
4-6 yıl	22	34,4
7-9 yıl	5	7,8
10 yıl ve üzeri	13	20,3
Toplam	64	100

Tablo 7'ye bakıldığında ankete katılanların sayısının 64 kişiden olup bu sayı aynı federasyonda çalışmaya göre dağılımlarına bakıldığında 24'ü (%37,5) 3 yıl ve altı grubundan, 22'si (%34,4) 4-6 yıl grubundan, 5'i (%7,8) 7-9 yıl grubundan, 13'ü (%20,3) 10 yıl ve üzeri grubundan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 8.Çalışmaya Katılan Bireylerin Buldukları Kurumdaki Kadroları

Bireylerin Federasyondaki Kadroları	N	Yüzde (%)
Memur	58	90,6
Sportif Eğitim Uzmanı	6	9,4
Toplam	64	100

Tablo 8'e bakıldığında ankete katılanların sayısının 64 kişiden olup bu sayı kadroya göre dağılımlarına bakıldığında 58'i (%90,6) memur grubundan, 6'sı (%9,4) Sportif Eğitim Uzmanı grubundan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 9.Bireylerin Gelir Düzeyi Değişkenleri

Gelir Değişkenleri	N	Yüzde (%)
1601 TL ve altı	1	1,6
1602- 3200 TL	34	53,1
3201- 4800 TL	28	43,8
4801 TL ve üzeri	1	1,6
Toplam	64	100

Tablo 9'a bakıldığında ankete katılanların sayısının 64 kişiden olup bu sayı aynı gelire göre dağılımlarına bakıldığında 1'i (%1,6) 1601 ve altı grubundan, 34'ü (%53,1) 1602-3200 grubundan, 28'i (%43,8) 3201-4800 grubundan, 1'i (%1,6) 4801 ve üzeri grubundan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 10.Bireylerin Lisanslı Olarak Spor Yapma Durumu Değişkenleri

Lisanslı Spor Yapma	N	Yüzde (%)
Evet	26	40,6
Hayır	38	59,4
Toplam	64	100

Tablo 10'a bakıldığında ankete katılanların sayısının 64 kişiden olup bu sayı lisanslı spor yapmaya göre dağılımlarına bakıldığında 26'sı (%40,6) lisanslı spor yapan grubundan, 38'i (%59,4) lisanslı spor yapmayan grubundan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 11.Katılımcıların Çalıştıkları Federasyon Dağılımı

Federasyonların Dağılımları	N	Yüzde (%)
Cimnastik Federasyonu	14	21,9
Taekwondo Federasyonu	10	15,6
Güreş Federasyonu	20	31,3
Boks Federasyonu	9	14,1
Judo Federasyonu	11	17,2
Toplam	64	100

Tablo 11'e bakıldığında ankete katılanların sayısının 64 kişiden olup bu sayı federasyonda çalışmaya göre dağılımlarına bakıldığında 14'ü (%21,9) Cimnastik grubundan, 10'u (%15,6) Teakwondo grubundan, 20'si (%31,3) güreş grubundan, 9'u (%14,1) boks grubundan, 11'i (%17,2) judo grubundan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 12.Katılımcıların Liderlik Stilleri Betimleme ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Ortalaması

	Alt Boyutlar	N	Ortalama	Ss
Liderlik Stilleri	Yapısal Liderlik	64	4,3223	,58325
	İnsan Kaynağı	64	4,1348	,76386
	Politik Liderlik	64	4,3164	,58417
	Sembolik Liderlik	64	4,3125	,62361
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	64	3,6328	,93591
	Devam Bağlılığı	64	2,8398	,88821
	Normatif Bağlılık	64	3,5449	,76970

Tablo 12'de çalışmaya katılan bireylerin yapısal liderlik alt boyut ortalamasının diğer liderlik alt boyut ortalamalarından daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Tabloda katılımcı bireylerin örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık alt boyutunun diğer alt boyutların ortalamasından daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 13.Federasyon Başkanlarının Liderlik Stillerinin Katılımcıların Duygusal Bağlılıkları Üzerine Etkisi

	Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	p
Regresyon	25,800	4	6,450	12,951	,000 ^b
Kalıntı	29,384	59	,498		
Toplam	55,184	63			

a. Bağımlı değişken: **Duygusal Bağlılık**

b. Sabit değişken: Sembolik, İnsan kaynağı, Politik, Yapısal

Tablo 13’de Federasyon başkanlarının liderlik stillerinin katılımcıların duygusal bağlılıkları üzerine etkisi verilmiştir. Tabloya göre federasyon başkanlarının liderlik stillerinin çalışanların duygusal bağlılıkları üzerine anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür($p=0.000<0,05$).

Tablo 14.Federasyon Başkanlarının Liderlik Stilleri Alt Boyunlarının Duygusal Bağlılığa Etkisi

Alt Boyutlar	Standardize Edilmemiş Katsayılar	Standartlaştırılmış İş Regresyon Katsayıları	t	p	Doğrusallık Analizi	
	B	Beta			Hata Payı	VIF
(Sabit Katsayı)	,338		,470	,640		
Yapısal Lider	,412	,257	1,064	,292	,155	6,446
İnsan Kaynağı	,558	,455	2,160	,035*	,203	4,922
Politik Lider	1,509	,942	3,949	,000*	,159	6,303
Sembolik Lider	-1,694	-1,129	-4,493	,000*	,143	6,992

a. Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

Tablo 14’de federasyon başkanlarının liderlik stillerinin alt boyutlarının **duygusal bağlılığa** etkisi verilmiştir. Tabloya göre federasyon başkanlarının liderlik stilleri alt boyutlarından olan insan kaynağı ($p=0,035<0,05$), politik lider ($p=0,000<0,05$) ve sembolik lider ($p=0,000<0,05$) alt boyutlarının federasyon büro çalışanlarının duygusal bağlılık düzeylerini anlamlı derecede etkilediği görülmüştür. Liderlik stillerinden İnsan Kaynağı alt boyutunun etkisinin (0,455) pozitif yönde, Politik Lider alt boyutunun etkisinin (0,942) pozitif yönde, Sembolik Liderlik alt boyutunun etkisinin (-1,129) negatif yönde

olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda personelin liderlik stilleri yönünden duygusal bağlılığına göre yapmış oldukları değerlendirmeler incelendiğinde ilham vermek için kullanılan sembollerin personelin duygusal bağlılığına olumsuz yönde etkilemiştir.

Tablo 15.Federasyon Başkanlarının Liderlik Stilleri Katılımcıların Devam Bağlılığına Etkisi

	Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ortalaması	F	p
Regresyon	8,244	4	2,061	2,933	,028 ^b
Kalıntı	41,458	59	,703		
Toplam	49,702	63			
a. Bağımlı değişken: Devam Bağlılığı					
b. Sabit değişken: Sembolik, İnsan kaynağı, Politik, Yapısal					

Tablo 15’de federasyon başkanlarının liderlik stillerinin katılımcıların devam bağlılıkları üzerine etkisi verilmiştir. Tabloya göre federasyon başkanlarının liderlik stillerinin çalışanların devam bağlılıkları üzerine anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür ($p=0,028<0,05$).

Tablo 16.Federasyon Başkanlarının Liderlik Stilleri Alt Boyunlarının Devam Bağlılığına Etkisi

Alt Boyutlar	Standardize Edilmemiş Katsayılar B	Standartlaştırıl mış Regresyon Katsayıları Beta	t	p	Doğrusallık Analizi	
					Toleranc e	VIF
(Sabit Katsayı)	3,519		4,119	,000		
Yapısal Lider	1,075	,706	2,338	,023	,155	6,446
İnsan Kaynağı	-,275	-,237	-,897	,374	,203	4,922
Politik Lider	-,070	-,046	-,154	,878	,159	6,303
Sembolik Lider	-,901	-,633	-2,012	,049	,143	6,992
a. Bağımlı değişken: Devam Bağlılığı						

Tablo 16’da federasyon başkanlarının liderlik stillerinin alt boyutlarının devam bağlılığına etkisi verilmiştir. Tabloya göre federasyon başkanlarının

liderlik stilleri alt boyutlarından olan yapısal lider ($p=0,023<0,05$), sembolik lider ($p=0,049<0,05$) alt boyutlarının federasyon çalışanların devam bağlılık düzeylerinin anlamlı derecede etkilediği görülmüştür. Liderlik stillerinden Yapısal Liderlik alt boyutunun etkisinin (0,706) pozitif yönde, Sembolik Lider alt boyutunun etkisinin (-0,633) negatif yönde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda personelin liderlik stilleri yönünden devam bağlılığına göre yapmış oldukları değerlendirmeler incelendiğinden personele ilhan vermek için kullanılan sembollerin personelin devam bağlılığını olumsuz yönde etkilemiştir.

Tablo 17.Federasyon Başkanlarının Liderlik Stilleri Katılımcıların Normatif Bağlılığa Etkisi

	Kareler toplamı	s.d.	Kareler ortalaması	F	p
Regresyon	7,539	4	1,885	3,733	,009^b
Kalıntı	29,785	59	,505		
Toplam	37,324	63			
a. Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık					
b. Sabit Değişken: Sembolik, İnsan Kaynağı, Politik, Yapısal					

Tablo 17’de federasyon başkanlarının liderlik stillerinin katılımcıların normatif bağlılıkları üzerine etkisi verilmiştir. Tabloya göre federasyon başkanlarının liderlik stillerinin çalışanların normatif bağlılıkları üzerine anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür ($p=0,009<0,05$).

Tablo 18.Federasyon Başkanlarının Liderlik Stilleri Alt Boyunlarının Normatif Bağlılığa Etkisi

Alt Boyutlar	Standardize Edilmemiş Katsayılar	Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p	Doğrusallık Analizi	
	B	Beta			Tolerance	VIF
(Sabit Katsayı)	2,028		2,800	,007		
Yapısal Lider	,271	,205	,695	,490	,155	6,446
İnsan Kaynağı	,259	,257	,997	,323	,203	4,922
Politik Lider	,912	,692	2,371	,021	,159	6,303
Sembolik Lider	-1,081	-,876	-	,006	,143	6,992
			2,849			
a. Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık						

Tablo 18’de federasyon başkanlarının liderlik stillerinin alt boyutlarının normatif bağlılığına etkisi verilmiştir. Tabloya göre federasyon başkanlarının liderlik stilleri alt boyutlarından olan politik lider ($p=0,021<0,05$), Sembolik Lider ($p=0,006<0,05$) alt boyutlarının federasyon çalışanlarının normatif bağlılık düzeylerinin anlamlı derecede etkilediği görülmüştür. Liderlik stillerinden Politik Lider alt boyutunun etkisinin (0,692) pozitif yönde, Sembolik Lider alt boyutunun etkisinin (-0,876) negatif yönde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda personelin liderlik stilleri yönünden normatif bağlılığına göre yapmış oldukları değerlendirmeler incelendiğinden personele ilhan vermek için kullanılan sembollerin personelin normatif bağlılığını olumsuz yönde etkilemiştir.

Tablo 19.Federasyon Başkanlarının Liderlik Stilleri Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

	<i>Yapısal Lider</i>	<i>İnsan Kaynağı</i>	<i>Politik Lider</i>	<i>Sembolik Lider</i>
Duygusal Bağlılık	Etki Yok	Pozitif Etki	Pozitif Etki	Negatif Etki
Devam Bağlılığı	Pozitif Etki	Etki Yok	Etki Yok	Negatif Etki
Normatif Bağlılık	Etki Yok	Etki Yok	Pozitif Etki	Negatif Etki

5. TARTIŞMA

Çağımızda özel veya kamu kuruluşları ne kadar tesis, teknoloji ve olanağa sahip olurlarsa olsunlar, bu olanakları kullanan bireyleri etkileyerek hevesli bir biçimde harekete geçirmedikçe, gayelerini gerçekleştirmede zorlanabilirler. Kurumlar ancak iyi bir yönetim tarzı ve iyi yönetici ile bu gayelerine ulaşabilirler. Dolayısıyla kurumlarda bireyleri tesir eden yönetici liderlerin sergilediği davranış biçimleri, beceriklilik ve marifetler, kurumların başarılı olmasında, ön plana çıkmaktadır.

Kaliteli bir yönetim tarzı ve liderlik, kurumlarda bağlılığı, bütünleşmeyi, gaye ve hedeflere ulaşmayı gerçekleştirmenin en hayati etkilerden biri olarak görülmektedir. Ayrıca örgütte çalışan kişilerin beceri ve yeteneklerinden en yüksek yararı elde etmek kolaylaşmaktadır. Bu manada yönetsel araştırmaların bilimsel yönetim ve liderlik tarzına ışık tutacağı düşünülmektedir (Geri, 2010). Alev'in (2016), basketbol il temsilcilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi üzerine yaptığı çalışmada, "Duygusal Bağlılık" alt boyut puanı 1,67 ile 5 arasında değişmekte olduğunu, ortalamasının 4,15 olduğu sonucuna varmıştır. "Devam Bağlılığı" alt boyut puanı 1,43 ile 4,71 arasında değişmekte olduğunu, ortalamasının 2,68 olduğunu bildirmiştir. "Normatif Bağlılık" alt boyut puanı 1,20 ile 5 arasında değişmekte olduğunu, ortalamasının 3,69 olduğunu bulmuştur. Alev'in (2016), çalışmasındaki sonuçlara göre, basketbol federasyonuna bağlı olarak çalışan il temsilcilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri bağlılığın üç alt boyutu incelemiş, yaş durumlarına, lisans mezunları ile diğer mezunların eğitim durumlarına göre ve kendi görev tercihlerine göre anlamlı fark olduğu belirtmiştir. İl Temsilcilerinin medeni durumları, görev süreleri ve daha önceki görevi sporcu, antrenör, hakem, teknik komiser olan bulgulara göre incelemesinde ise anlamlı bir fark gözlemlendiğini belirtmiştir. İl Temsilcilerinin federasyona karşı olan duygusal ve normatif bağlılıklarının güçlü, devam bağlılıklarının ise zayıf olduğu sonucuna varmıştır.

Geri'nin (2010) Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Merkez Örgütünde yönetsel görevi olan ve olmayan çalışanların algılarına göre yöneticilerinin liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla 695 kişi üzerine yaptığı çalışmada, örgütsel bağlılık boyutlarına ait ortalamaları

dikkate alındığında yönetsel görevi olan çalışanların; duygusal bağlılığı 3,98, devam bağlılığı 2,78, normatif bağlılıklarının 3,50; yönetsel görevi olmayan çalışanların duygusal bağlılığı 2,59, devam bağlılığı 2,75 ve normatif bağlılıklarının 2,41 aritmetik ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Kemeriz'in (2014); Spor örgütlerindeki yöneticilerin liderlik tarzlarının, örgütsel bağlılık, örgütsel iklim ve iş tatmin düzeyine etkisini üzerine bir araştırma yapmıştır. Araştırmaya Gençlik ve Spor il müdürlüklerinde 172 çalışan katılmıştır. Çalışma sonucunda yöneticilerin liderlik tipinin görevci liderlik boyutunda yoğunlaştığı(14,0±4,1), duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık toplam puanların ortalamaları sırasıyla 20,1±3,9, 17,5±4,5 ve 17,7±3,9 olduğu ifade edilmiştir. Yapılan bu çalışmada bulgular incelendiğinde, “Duygusal Bağlılık” ortalaması 3,6328, “Normatif Bağlılık” ortalaması 3,5449 ve “Devam Bağlılığı” alt boyut puanı 2,8398 olduğu bulunmuştur (Tablo 12). Bu çalışmada federasyon çalışanlarının duygusal ve normatif bağlılıklarının güçlü, devam bağlılıklarının ise zayıf olduğu sonucuna varılmıştır. Alev'in (2016), Kemeriz'in (2014) ve Geri'nin (2010) yaptıkları çalışmayla bu çalışma karşılaştırdığında birbiriyle benzerlikler olduğu söylenebilir.

Meyer'e göre Devamlılık bağlılığı yüksek olan çalışanların görev yerindeki etkililiği olumlu biçimde etkilemediğini, çalışmalarının zayıf olduğunu ifade etmiştir. Diğer araştırmacılar, Savolainen ve Lamsa devam bağlılığını, işletmeden ayrılmanın sonucunda ekonomik ya da manevi zararın fazla olacağını hissetmesi nedeniyle kurumdaki görevin sürdürülmesi hali biçiminde belirtmişlerdir. Üst kademe yönetiminde bulunan yöneticiler alt kademe çalışanlarına göre işletmeye çok daha fazla duygusal bağlılık hissetmektedirler. Bununla birlikte kademede artılı, kıdeminle birlikte getirdiği ekonomik gelir değişkenleri, yönetsel güç edinilmesi ve kamuda yönetici vasfında olabilmek için hizmet döneminin dolması gerektiği, bununla ilişkili olarak da seçeneklerin kısıtlılığı ile açıklanabilir. Yönetsel görevi olmayan personellerin devam bağlılığının nedeni iş fırsatı seçeneklerinin kısıtlılığı, işi bırakma niyetlerinin çok fazla olmaması gibi etkilerden kaynaklanıyor olabileceği düşünülmektedir. Alt kademe yönetim düzeyinden üst kademe yönetim

düzeyine çıktıkça iş görenlerin, kurumlarıyla özdeşleştikleri, kurumlarıyla birbiri arasında duygusal bir ilişki oluşturdukları ve kendilerini kurumlarının bir parçası olarak gördükleri ve kurumlarının bir mensubu olmaktan haz duydukları söylenebilir (Ülker, 2007). Bulunduğu örgüte bağlılık duygusu kuvvetli olan iş görenlerin işe daha basit odaklanabildikleri, daha üst verimle çalışabildikleri, çevreleriyle etkileyici bir iletişim ve bağ kurdukları ve bunların neticesinde iş başarımlarını arttırdıkları yorumu yapılabilir.

Bu çalışmada federasyon başkanlarının liderlik stillerinin çalışanların duygusal bağlılıkları üzerine anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür ($p=0.000<0,05$) (Tablo 13). Federasyon başkanlarının liderlik stilleri alt boyutlarından olan insan kaynağı ($p=0,035<0,05$), politik lider ($p=0,000<0,05$) ve sembolik lider ($p=0,000<0,05$) alt boyutlarının federasyon büro çalışanlarının duygusal bağlılık düzeylerini anlamlı derecede etkilediği görülmüştür. Liderlik stillerinden İnsan Kaynağı alt boyutunun etkisinin (0,455) pozitif yönde, Politik Lider alt boyutunun etkisinin (0,942) pozitif yönde, Sembolik Liderlik alt boyutunun etkisinin (-1,129) negatif yönde olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda personelin liderlik stilleri yönünden duygusal bağlılığına göre yapmış oldukları değerlendirmeler incelendiğinde ilham vermek için kullanılan sembollerin personelin duygusal bağlılığına olumsuz yönde etkilemiştir (Tablo 14).

Konuyla ilgili literatür incelendiğinde; Kemeriz'in (2014) Liderlik tipi ile diğer değişkenler arasındaki ilişkiye ait bulgular ise; görevci liderlik tipi ile duygusal bağlılık arasında negatif yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğu ($r:-0,172$ p: 0,024 ve $r:-0,178$ p: 0,019 sırasıyla), statükocu liderlik tipi ile devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında bir ilişki bulunmuştur. Sonuç olarak görevci liderlik tipinin baskın olduğu, duygusal bağlılığı düşük ve negatif yönde etkilediği ifade edilmiştir.

Kemeriz'in (2014) araştırmasındaki katılımcılar görevci ve ilişkici liderlik boyutunda istatistiksel anlamda farklılık olduğunu belirtmiştir. Kemeriz (2014) çalışmasında memur pozisyonundaki çalışan katılımcılar, yönetici ve sekreter pozisyonundaki görev yapan katılımcılardan daha yüksek görevci puanına sahip olduğu belirlenmiştir ($18,1\pm 4,4$ F:3,489 p:0,009). Buna rağmen ilişkici

liderlik alt boyutunda sekreter olarak çalışan katılımcıların puanı diğer pozisyonda çalışan katılımcıların puanlarından daha düşük olduğunu vurgulamıştır (9,5±1,2 F:2,685 p: 0,033).

Yılmaz'ın (2014), Spor Genel Müdürlüğü ve Taşra teşkilatında görev yapan yöneticilerin etik liderlik davranış özelliğinin kurumda çalışan personelin örgütsel bağlılık düzeyine etkisini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada; Örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılığı, etik liderliğin alt boyutlarından olan iklimsel etik boyutunu anlamlı düzeyde etkilediği sonucuna varmıştır. Yılmaz'ın (2014) çalışmasında örgütsel bağlılığın diğer alt boyutu olan devam bağlılığını, etik liderliğin alt boyutlarından hiçbirinde anlamlı düzeyde farklılık ortaya çıkmamıştır.

Amerikalı araştırmacı Richard Podol, Türk kamu yöneticileri hakkındaki gözlemlerini; Türk yöneticisinin inisiyatif olmaması, son derece merkezci olması, resmi gizliliğin anlamını bilmemesi, bilgi alışverişinin zayıf olması, statükocu olması olarak belirlemiştir. Liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen araştırmacılardan O'Reilly ve Roberts (1978), liderlerdeki yüksek derecede insana yönelik tarzın örgütteki çalışanlar arasında yüksek seviyeli bir iş memnuniyeti ve örgüte bağlılık ürettiğini belirtmişlerdir. İnsana yönelik tarz ve yapıya yönelik tarzdaki, çalışanların davranışları ve performansının pozitif bir ilişki içerisinde olduğu sonucuna varmışlardır. Fakat ikili daha sonra yapıya yönelik tarzın, sadece insana yönelik tarz yüksekse pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna varmışlardır. Eğer insana yönelik tarz düşükse etki tam tersi yönde olmaktadır ve çalışanlarda azalan bir memnuniyete ve performansa yol açmaktadır.

Bazı araştırmalar (Stogdill 1974, DeCotiis ve Summers 1987, Mathieu ve Zajac 1990) liderin çalışanlara karşı insana yönelik tarzı ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Bir liderin insana yönelik tarzının, duygusal ve normatif bağlılığı da içinde barındırabilen grup sadakatini (Stogdill 1974) etkileyebildiğini göstermektedir. Savery (1994) çalışanların daha demokratik bir liderlik tarzını tercih ettiklerini ve bu tarz bir liderliğin yüksek derecede bir örgütsel bağlılığı ve artan bir iş memnuniyetini sağladığını keşfetmiştir (Aktaran: Geri, 2010).

Federasyon başkanlarının liderlik stillerinin katılımcıların devam bağlılıkları üzerine etkisi incelendiğinde. Federasyon başkanlarının liderlik stillerinin çalışanların devam bağlılıkları üzerine anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür ($p=0,028<0,05$) (Tablo 15). Federasyon başkanlarının liderlik stillerinin alt boyutlarının devam bağlılığına etkisi incelendiğinde. Federasyon başkanlarının liderlik stilleri alt boyutlarından olan yapısal lider ($p=0,023<0,05$), sembolik lider ($p=0,049<0,05$) alt boyutlarının federasyon çalışanların devam bağlılık düzeylerinin anlamlı derecede etkilediği görülmüştür. Liderlik stillerinden Yapısal Liderlik alt boyutunun etkisinin (0,706) pozitif yönde, Sembolik Lider alt boyutunun etkisinin (-0,633) negatif yönde etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo 16). Bu bulgular doğrultusunda personelin liderlik stilleri yönünden devam bağlılığına göre yapmış oldukları değerlendirmeler incelendiğinden personele ilhan vermek için kullanılan sembollerin personelin devam bağlılığını olumsuz yönde etkilemiştir.

Konuyla ilgili literatür incelendiğinde; Geri'nin (2010) Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Merkez Örgütünde yönetsel görevi olan ve olmayan çalışanların algılarına göre yöneticilerinin liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla 695 kişi üzerine yaptığı çalışmada; yöneticilerin kendi liderlik tarzlarını tanımlamaları ile çalışanların yöneticilerinin liderlik tarzlarını algılamaları arasında farklılıklar olduğu, yöneticilerin liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu tespit etmiştir. Korkut (1992)'un üniversitelerde yaptığı çalışmada, lider (dekan, bölüm başkanı) davranışlarının yapıyı kurma, ikna yeteneği, serbestliğe karşı hoşgörü, rolü hakkında imajı ve anlayış gösterme boyutları açısından astlarca (öğretim elemanları) farklı algılandığını saptamıştır. Açıklık, katılım, paylaşma, danışma, planlılık, düzenlilik vb. yönetim ilkelerinin uygulaması yetersiz bulunmuştur. Yöneticilerin liderlik davranışlarının üniversitelere göre farklılık gösterip göstermediklerine, ilişkin bulgular incelendiğinde; dekanların liderlik davranışları, yapıyı kurma, ikna yeteneği, anlayış gösterme boyutları, öğretim elemanları tarafından anlamlı farklılıklarla algılanmaktadır.

Özden (1997), yönetici davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı üzerindeki etkilerini konu alan çalışmasında, öğretmenlerin çalıştıkları okul ile

bütünleşmelerindeki (örgütsel adanmışlık) farklılaşmanın, %40 oranında yönetici davranışından duyulan memnuniyet ile %20 oranında öğretmenlerin okul yönetimine katılımları ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Geri, 2010).

Agarwal, DeCarlo, Vyas (1999), araştırmasında liderlik algılarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bu çalışmada Hindistan ve Amerika'daki satış elemanlarının insana yönelik liderlik tarzı algılamaları ile örgütsel bağlılıkları arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Ancak, yapıya yönelik liderlik tarzı her iki örnekte de örgütsel bağlılıkla ilişkili değildir. Araştırmacılar, son olarak kültürün, liderlik davranışları, rol stresi ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin daha ciddi bir şekilde incelenmesi gerektiği sonucuna varmışlardır.

Rowden (1999), Güney Amerika'da bulunan 6 örgütten 245 denek üzerinde gerçekleştirdiği uygulamada, liderlik tarzının 5/6'sının örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır (Geri, 2010).

Federasyon başkanlarının liderlik stillerinin katılımcıların normatif bağlılıkları üzerine etkisi incelendiğinde. Federasyon başkanlarının liderlik stillerinin çalışanların normatif bağlılıkları üzerine anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür ($p=0,009<0,05$) (Tablo 17). Federasyon başkanlarının liderlik stillerinin alt boyutlarının normatif bağlılığına etkisi incelendiğinde. Federasyon başkanlarının liderlik stilleri alt boyutlarından olan politik lider ($p=0,021<0,05$), sembolik lider ($p=0,006<0,05$) alt boyutlarının federasyon çalışanlarının normatif bağlılık düzeylerinin anlamlı derecede etkilediği görülmüştür. Liderlik stillerinden politik lider alt boyutunun etkisinin (0,692) pozitif yönde, sembolik lider alt boyutunun etkisinin (-0,876) negatif yönde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda personelin liderlik stilleri yönünden normatif bağlılığına göre yapmış oldukları değerlendirmeler incelendiğinden personele ilham vermek için kullanılan sembollerin personelin devam bağlılığını olumsuz yönde etkilemiştir (Tablo 18).

Konuyla ilgili literatür incelendiğinde; Geri'nin (2010) çalışmasında, Yöneticilerin kendilerinde algıladıkları liderlik davranışı ile astların yöneticilerinin liderlik tarzlarını değerlendirmelerine ilişkin bulgular

incelendiğinde; çalışanların, yöneticilerinin “insana yönelik liderlik tarzı”, “arabulucu liderlik tarzı” algılamaları ile aynı zamanda hem yönetici hem de ast durumunda olan, yöneticilerin, üst yöneticilerinin “insana yönelik liderlik tarzı”, “paylaşımçı liderlik tarzı” ve “motive edici liderlik tarzı” algılamaları arasında anlamlı farklılıklar olduğunu vurgulamıştır. Paşa (2000), Türk toplumunda yönetici konumundaki kişilerin belirledikleri lider davranışları ile çalışanların yöneticilerinde gözlemledikleri lider davranışlarını karşılaştırmak amacıyla yaptığı araştırmada, yöneticilerin, yapılması gereken iş ve performansla ilgili olgulara yoğunlaştığını tespit etmiştir. Çalışanlar bilgili ve adil olma yanında insanlarla iyi ilişkiler içerisinde olma ve insancıl olma gibi ilişkiye yönelik kavramları da liderlerden beklenen özellikler arasında saymaktadırlar (Köse ve Ünal 2003).

Araç ve Yenel (2005)’in gençlik spor genel müdürlüğü yönetici personelinin örgütteki iş analizi ve uygulamalarına ilişkin görüşleri üzerine bir araştırma, konulu çalışmasında yönetici personelin “ astlarımın çalışmasını sadece düzenler onlara talimat verir ve görev dağılımı yaparım” ifadesine ilişkin görüşleri genel müdür yardımcısı, daire başkanı ve kurul başkanı personelinin görüşlerinin ortalaması ile şube müdürü ve federasyon genel sekreterlerinin görüşlerinin ortalaması arasında şube müdürü ve genel sekreter personelin lehine anlamlı farklılık gösterdiğini bulmuşlardır. Yöneticilerin klasik yönetim yaklaşımını da yüksek bir oranda benimsediklerini, merkeziyetçi bir yapı içerisinde insan ögesinin ikinci plana atılmasının ise spor yönetiminde olumsuz rol oynayacağı belirtilmiştir.

Karahan (2008), hastanelerde liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisinin incelenmesi konulu çalışmasında liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki ($p < 0.05$; $r = 0.445$) bulmuştur.

Kemeriz’in (2014) yaptığı çalışmasında statükocu liderlik tipi ile diğer değişkenler arasında incelenen ilişkiler neticesinde ise; statükocu liderlik tipi ile devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında bir ilişki bulunmuştur. Analiz sonuçları statükocu liderlik tipi ile devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında negatif yönde ve düşük düzeyde bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Yılmaz'ın (2014), çalışmasında örgütsel bağlılığın bir başka alt boyutu olan normatif bağlılık, etik liderliğin iklimsel etik alt boyutu anlamı düzeyde açıklamaktadır. Araştırmanın diğere değişkenlerine ait bulgularına göre ise, örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık ile cinsiyet ve unvan arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığı ile görev yılı arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın yaş, gelir düzeyi ve medeni duruma göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan duygusal ve normatif bağlılığın öğrenim düzeyine göre farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Yılmaz'ın (2014) çalışma neticesi olarak; yöneticilerin etik liderlik davranışı ile personelin örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu vurgulanmıştır. Örgütsel bağlılığın bazı demografik özelliklere göre farklılıklar gösterdiğini tespit etmiştir (Yılmaz, 2014).

6. SONUÇLAR ve ÖNERİLER

6.1. Sonuçlar

Bu araştırmada Sporda Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla araştırma, Cimnastik, Boks, Tekvando, Judo ve Güreş Federasyonu başkanlarının liderlik stillerini ve bu doğrultuda federasyon büro çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma kapsamında belirlenen beş federasyonda çalışan toplam 64 kişiden oluşmuştur. Yapılan regresyon analizine bakıldığından üç şekilde etkiler incelenmiştir.

Birincisi federasyon çalışanlarının **duygusal bağlılığına** göre liderlik stillerinden nasıl etkilendiğine ve liderlik stillerinin hangi yönüyle etkilendiği incelenmiştir. Duygusal bağlılığın personelin gönüllük esası, aidiyet duygusu, kurumu benimsemek gibi düşünceleri irdelenmiştir. Bu analiz sonucunda federasyon çalışanlarının duygusal bağlılığa göre liderin **Yapısal Liderlik** özelliğinden hiç etkilenmediği yani kurum içerisinde, kurumun işleyiş şekli ve çalışma prensipleri çalışanların duygusal bağlığını negatif veya pozitif yönde etkilemediği söylenebilir. Liderlik stillerinden liderin **İnsan Kaynağı** özellikleri çalışanları pozitif yönde etkilenmiştir yani kurum içerisinde kurama liderinin yaratıcı, vizyon katan ve personelin yenilikçi görüşünü sergileyen lider anlayışının kurama katkı sağladığı görülmektedir. Liderlik stillerinden liderin **Politik Liderlik** özelliklerine bakıldığında duygusal bağlılığa göre çalışanları pozitif yönde etkilemiştir yani kurum içerisinde kurumun kurum haricindeki paydaşlarla ilişkilerinin olumlu olduğu ortak çalışma yapabilen ve bunu kuruma katkı olarak sunabilen bir lider özelliklerinin olduğu görülmektedir. **Sembolik Lider** özelliklerine bakıldığında çalışanları duygusal bağlılığına göre negatif yönde etkilemiştir yani kurumda kullanılan liderin seçmiş olduğu sembollerin seçilmesi ve sunulmasından kurum çalışanlarını olumsuz yönde etkilediği görülmektedir.

İkincisi federasyon çalışanlarının **devam bağlılığına** göre liderlik stillerinin nasıl etkilendiğine ve liderlik stillerinin hangi yönüyle etkilendiği incelenmiştir. Devam bağlılığının personellerin alışkanlık, kurumdan ayrılma korkusu, kazanımları yitirme korkusu ve emeğin zayi olacağı korkuları

irdelenmiştir. Bu analizin sonucunda federasyon çalışanlarının devam bağlılığına göre liderin **Yapısal Liderlik** özelliklerine bakıldığında çalışanları pozitif yönde etkilemiştir yani kurum içerisinde kurumun işleyiş şekli ve çalışma prensipleri çalışanların devam bağlılığının liderin personeline sunmuş olduğu yapısal yaklaşımı olumlu etkiye sahiptir. Liderlik stillerinden liderin **İnsan Kaynağı** özellikleri çalışanları pozitif veya negatif yönde herhangi bir etkisinin olmadığı yani kurum içerisinde, kurumun işleyiş şekli ve çalışma prensipleri çalışanların devam bağlılığına etki etmemiştir. Liderlik stillerinden **Politik Lider** özellikleri çalışanların pozitif veya negatif yönde herhangi bir etkisinin olmadığı yani kurum içerisinde kurumun kurum haricindeki paydaşlarla ilişkilerinin, ortak çalışma yapabilen ve bunu kuruma katkı olarak sunabilen bir lider özellikleri etki etmemiştir. Liderlik stillerinden **Sembolik Lider** özellerine bakıldığında çalışanları devam bağlılığına göre negatif yönde etkilemiştir yani kurumda kullanılan liderin seçmiş olduğu sembollerin seçilmesi ve sunulmasından kurum çalışanlarını olumsuz yönde etkilediği görülmektedir.

Üçüncüsü federasyon çalışanlarının **normatif bağlılığına** göre liderlik stillerinin nasıl etkilendiğine ve liderlik stillerinin hangi yönüyle etkilendiği incelenmiştir. Normatif bağlılığının personellerin sadakat duygusu, ahlaki önem değerleri, sorumluluk duygusu irdelenmiştir. Bu analiz sonucunda federasyon çalışanlarının normatif bağlılığına göre liderin **Yapısal Liderlik** özelliğinden hiç etkilenmediği yani kurum içerisinde, kurumun işleyiş şekli ve çalışma prensipleri, çalışanların normatif bağlılığını negatif veya pozitif yönde etkilemediği söylenebilir. Liderlik stillerinden liderin **İnsan Kaynağı** özellikleri çalışanları pozitif veya negatif yönde herhangi bir etkisinin olmadığı yani kurum içerisinde, kurumun işleyiş şekli ve çalışma prensipleri çalışanların normatif bağlılığına etki etmemiştir. Liderlik stillerinden liderin **Politik Liderlik** özelliklerine bakıldığında normatif bağlılığına göre çalışanları pozitif yönde etkilemiştir yani kurum içerisinde kurumun, kurum haricindeki paydaşlarla ilişkilerinin olumlu olduğu ortak çalışma yapabilen ve bunu kuruma katkı olarak sunabilen bir lider özelliklerinin olduğu görülmektedir. Liderlik stillerinden **Sembolik Lider** özellerine bakıldığında çalışanları

normatif bağılılığına göre negatif yönde etkilemiştir yani kurumda kullanılan liderin seçmiş olduğu sembollerin seçilmesi ve sunulmasından kurum çalışanlarını olumsuz yönde etkilediği görülmektedir.

6.2. Öneriler

Elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda;

- Tüm federasyon yöneticileri ve personeller örgütsel bağıllık konusuna ilişkin eğitimlerden geçirilebilir,
- Personellerin örgütsel bağıllığını yükseltmek için federasyon yetkilileri gerekli düzenlemeleri yapabilir ve buna göre uygulamalar geliştirebilir,
- Çalışmanın bulguları sonucunda federasyon çalışanlarının sembolik liderlikten ziyade insan kaynağı ve politik liderlik tarzını benimsedikleri ve bunun sonucunda federasyon yöneticilerinin liderlik davranışlarında insan kaynağı ve politik liderlik tarzını benimsemeleri önerilebilir,
- Örgütsel bağıllığı olumsuz yönde etkileyebilecek federasyon yöneticilerinin keyfî karar vermelerini önleyici tedbirler alınabilir.

7.KAYNAKLAR

- Adiloğulları, İ. (2011). Profesyonel Futbolcularda Duygusal Zekâ ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 46-47.
- Ada, N., Alver, İ., Atlı, F. (2008). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 487-518.
- Agarwal, S., DeCarlo T.E., Vyas S.B. (1999). Leadership Behavior and Organizational Commitment: A Comparative Study of American and Indian Salespersons. *Journal of International Business Studies*, 30(4), 727-739.
- Akın, S. (2010). Banka Çalışanlarının Duygusal Zekâlarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde.
- Alkın, M. C. (2006). Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 64.
- Alev, A. (2016). Basketbol İl Temsilcilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi. Düzce Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Düzce, 77-80.
- Araç, E. Yenel, F. (2005). Gençlik Spor Genel Müdürlüğü Yönetici Personelinin Örgütteki İş Analizi Ve Uygulamalarına İlişkin Görüşleri Üzerine Bir Araştırma. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(2), 67-76.
- Arı, A. (2015). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Akademisyenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki. Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 22.
- Balcı, A. (2001). Etkili Okul, Okul Geliştirme, Kuram Uygulama ve Araştırma. Pegem A Yayıncılık, Ankara, 504.
- Bass, B., M., Bass, R. (2008). The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications. (4. Edition). Free press, Newyork, 84-85.
- Belli, E. (2010). Ege Bölgesindeki Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılıkları ve İş Tatmin Düzeylerinin Araştırılması. Muğla Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Muğla.
- Belli, E. (2014). Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Personelin Mobbing Düzeylerinin Araştırılması ve Örgütsel Bağlılık Yönünden Değerlendirilmesi. Atatürk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Erzurum, 55-59.
- Beltekin, E. (2015). Türkiye'deki Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Görev Yapan Yönetici Personelin Duygusal Zekâ ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi. Erciyes Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 27.
- Bilgin, N. (2000). Sosyal Psikolojiye Giriş (3. Baskı). *Ege Üniversitesi Yayınları*, İzmir.

- Blake, R., Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. (2. Edition). Gulf Publishing Company, Houston, 142.
- Boezeman E.J, Ellemers N. (2007). Volunteering for Charity: Pride, Respect, and The Commitment of Volunteers. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 771-785.
- Bolman, L., Deal, T. E. (1991). Images of leadership. NCEL Occasional Paper No. 7, January, Nashville, TN:National Center for Educational Leadership.
- Boylu, Y., Pelit, E., Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergi*, 44(511), 55-74.
- Brooks, I. (2006). *Organisational Behaviour Individuals, Groups and Organisation*. (3. Basım): Prentice Hall, 154-155, Harlow.
- Budak, G. (2003). Liderlik ve Liderlik Kuramlarına Bütünleşik Bir Yaklaşım. Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir.
- Buluç, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(57), 5-34.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş., Yıldırım, S. (2009). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi. Siyasal Kitabevi, Ankara, 377 – 388.
- Ceylan, A., Demircan, N. (2002). Çalışanların Örgüte Bağlılığı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. *İ.Ü İşletme Fakültesi Dergisi*, 3(1), 57-70.
- Chemers, M. M. (1997). An Integrative Theory of Leadership. Lawrance Earlbaum Associates, Matwah, 20-22.
- Çap, H. (2016). Takım Spor Antrenörleri ve Gemiadamlarının İş Tatmin ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Karşılaştırmalı Analizi. Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisan Tezi, 1-2.
- Çavuş, Ş., Gündoğdu, A. (2008). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 18-34.
- Çetin, M. Ö. (2004). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 90.
- Daft, L. R. (2008). *The Leadership Experience*. Thomson South-Western, 46-48.
- Dereli, M. (2003). A Survey Research of Leadership Styles of Elementary School Principals. Middle East Technical University, Master of Science in Educational Sciences, unpublished master thesis.
- Demir, H., Usta, R., Okan, T. (2008). İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 26(2), 135-161.
- DeYoung, R. (2005). Behavioral Theories of Leadership (Nancy Borkowski Eds). *Organizational Behaviour in Health Care*. Jones and Barlett Publishers, 173-186.
- Doğar, N. (2013). Kişilik, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: İstanbul'da Faaliyet Gösteren İki Ticari Bankada Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Adana.
- Doğan, S., Demiral, Ö. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 32(1), 21-46.
- Doğan, S., Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.

- Dönmezer, S. (1994). Toplumbilim (11. Baskı). Beta Basım Yayım Dağıtım, 163-164, İstanbul.
- Eren, E. (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (7. Baskı). Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 435.
- Eren, E. (2006). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (8. Baskı). Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 248.
- Ergeneli, A. (2006). Örgüt ve İnsan. Hacettepe Üniversitesi Yayınları, Ankara, .206-236.
- Eskicioğlu, Y., Mirzeoğlu, N., Çelebi, M. (2004). Gençlik ve Spor İl Müdürlerinin Verimliliklerini Etkileyen Faktörlerin Analizi, *10.Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi Özet Kitabı*, 96-98.
- Fiedler, F. E. (1967). A Theory of Leadership Effectiveness. McGraw-Hill Book Company, New York, 36-41.
- Geri, S. (2010). Liderlik Tarzının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi (Gsgm Merkez Örgütü Örneği). Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul, 43-44.
- Gözen, E. D. (2007). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 45.
- Gülle, M. (2013). Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Okul Ortamında Maruz Kaldıkları Yıldırma Algıları ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi. Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Gümüşeli, A, İ. (2001). Çağdaş Okul Müdürlerinin Liderlik Alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 28, 531-548.
- Gündoğan, T. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara.
- Güçlü, H. (2006). Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1681.
- İnce, M., Gül, H. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Çizgi Kitapevi Yayınları, İstanbul, 13-39.
- Karahan, A. (2008). Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 145-163.
- Kaya, İ. (2012). Otel İşletmelerinde Çalışma Yaşamının Kalitesini Etkileyen Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Marmaris Örneği. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- Kemeriz, Y. (2014). Spor Örgütlerindeki Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık Örgütsel İklim ve İş Tatmin Düzeyine Etkisinin İncelenmesi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, 51-52.
- Koçel, T. (2001). İşletme Yöneticiliği (8. Basım). Beta Basım, İstanbul, 428, 470.
- Koçel, T. (2005). İşletme yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon. Arıkan, İstanbul, 581 – 609.
- Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 584-592.
- Korkut, H. (1992). Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları. *Amme İdaresi Dergisi*, 25(1), 159-174.
- Köse S, Ünal A. (2003). Farklı Toplumsal Kültürler Örgüt Yapıları Liderlik Davranışları. Güven Kitapevi, İzmir, 122-123.

- Kurşunoğlu, A., Bakay, E., Tanrıoğen, A. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 101-115.
- Karakaş, F. (2009). Sıfır Merkez Liderlik (İnsan Yönetimi). Hayat Yayınları, İstanbul.
- Kılınç, D. T. (2013). Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri ve Kendi Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları ile Okul Müdürlerinin Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarını Algılamaları Arasındaki İlişki: Mersin İli Tarsus İlçesi Örneği. Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, Mersin,
- Likert, R. (1961). New Patterns of Management. Institute for Social Research, The University of Michigan. McGraw-Hill Book Company, London, 222-236.
- Lunenburg F.C., Ornstein A.C. (1996). Educational Administration Concepts and Practice. Wadsworth Publishing Company, Belmont, 129-130.
- Lussier, R. N., Achua, F. C. (2007). Effective Leadership (3. Edition). Thomson / SouthWestern, Mason, Ohio, 17-26.
- Mathieu, J. E. Zajac, D .M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents. Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 171-194
- Northouse, P. G. (2010). Leadership: Theory and Practice. (5. Edition). Sage Publications Thousand Oaks, California, 15-20.
- O'Reilly, C. A. Roberts, K. H. (1978). Supervisor Influence and Subordinate Mobility Aspirations as Moderators of Consideration and Initiating Structure. *Journal of Applied Psychology*, 63(1), 96-102.
- Özdemir, K. (2012). Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılıklarının İncelenmesi (Doğu Anadolu İlleri Örneği). Karadeniz Teknik Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 24-25.
- Özden, Y. (2004). Eğitim ve Okul Yöneticiliği. Pegem Yayıncılık, Ankara, 194-201.
- Özdevcioğlu M, Aktaş A. (2007). Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş – Aile Çatışmasının Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (28), 1–20.
- Özkalp, E., Kırel, Ç. (2010). Örgütsel Davranış, Ekin Basım Yayın ve Dağıtım, 349-350, Bursa.
- Özcan, B, E.(2008). Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- Paksoy, M. (2013). Davranış Bilimleri. Elma Basım, 24-25, İstanbul.
- Paksoy, M. (2013). Davranış Bilimleri. Elma Basım, İstanbul, 311.
- Pehlivan, İ. (2001). Yönetimsel Mesleki ve Örgütsel Etik. Pegem Yayıncılık, Ankara, 155-156.
- Peker, Ö. (2000). Etkili Yönetim Becerileri. Yargı Yayınevi, 47-49, Ankara.
- Sancar, A. (2017). Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Bireylerin Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumlarının Araştırılması. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Öğretimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Burdur, 22.

- Savery, L. K. (1994). Attitudes to Work: The Influence of Perceived Styles of Leadership on A Group of Workers. *Leadership & Organization Development Journal*, 15(4), 12-18.
- Sıgır, Ü., Basım, N. (2006). İş Görenlerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2006: 12(1), 131-154.
- Sürgevil, O. (2007). Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık. Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Soydemir, S. (2014). Görev – İnsan Odaklı Liderlik Algısının Vatandaşa Yönelik Prososyal Hizmet Davranışlarına Etkisi: Kolluk Kuvvetleri Üzerine Bir Araştırma. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 4-5.
- Stogdill, R. M. (1974). Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research. A Division of Macmillan Publishing, New York, 8-10, 63-327.
- Şimşek, H. (2007). Toplam Kalite Yönetimi: Kuram, İlkeler, Uygulamalar. Seçkin Yayıncılık, Ankara, 158.
- Tanrıoğen, Z. M. (2013). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Tarzlarının Örgüt Kültürü ile İlişkisi. Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 17-18.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1) 12-13.
- Turan, F. (2006). İşyerlerinde Psikolojik Yıldırma Olgusu ve Konuya İlişkin Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Uygur, A. (2007). Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 71-85.
- Ülker G. (2007). Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İlişki: Bunların Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(14), 227-248.
- Üzüm, H. (2010). Elit Sporcuların Örgütsel Stres Düzeyleri ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Bolu.
- Vural, Z. B., Coşkun, G. (2007). Örgüt Kültürü İletişim Liderlik Motivasyon Bağlılık Performans Açısından Değerlendirme, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 148.
- Vural, Z., B., Coşkun, G. (2007). Örgüt Kültürü İletişim Liderlik Motivasyon Bağlılık Performans Açısından Değerlendirme. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 142.
- Yağcı, K. (2007). Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(3), 114-129.
- Yalçın, A., İplik N. F. (2007). A Grubu Seyahat Acentelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi*, 18, 77-78.
- Yavuz, H. (2007). Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: SdÜ Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma. Süleyman Demirel

- Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Yıldırım, S. (2013). Üniversitelerin Beden Eğitimi ve Spor ile İlgili Akademik Birimlerinde Dönüşümcü Liderlik ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişkinin Analizi. Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 9-10.
- Yıldırım, S. (2013). Üniversitelerin Beden Eğitimi ve Spor ile İlgili Akademik Birimlerinde Dönüşümcü Liderlik ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişkinin Analizi. Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 21-22.
- Yılmaz, M. (2014). Spor Genel Müdürlüğü ve Taşra Teşkilatı Çalışanlarının Yöneticilerine İlişkin Etik Liderlik Davranış Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Açısından İncelenmesi. Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 26-28.
- Yukl, A. G. (2002). *Leadership in Organizations* (5. Edition). Prentice- Hall, New Jersey, 2-12.
- Yüksel İ. G. (2018). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri Örneğinde İncelenmesi. Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1-2.
- Zaleznik, A. (2004). Managers and Leaders. *United States Clin Leadersh Management Review*, 18(3): 171.
- Zangaro, G. A. (2001). Organizational Commitment: A Concept Analysis. *Nursing Forum*, 36(2), 14-22.
- Zel, U. (2001). Kişilik ve Liderlik: Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açından

8.EKLER

DEĞERLİ KATILIMCILAR

Bu anket formu “Sporda Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak amacıyla hazırlanmıştır. Yanıtlarınız sadece yüksek lisans tez çalışması için kullanılacaktır. Elde edilen veriler kesinlikle başka kurum ya da kişilerle paylaşılmayacaktır.

Ankette doğru ya da yanlış cevap yoktur. Her bir ifadeyi dikkatlice okuyarak uygun gördüğünüz yere “X” işareti koyunuz.

Taha AKGÜL
Cumhuriyet Üniversitesi
Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

A) KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz.

Kadın () Erkek ()

2. Yaşınız.

20 yaş ve altı () 21-35 yaş () 36-50 yaş () 50 yaş ve üzeri ()

3. Medeni durumunuz.

Bekâr () Evli () Boşanmış ()

4. Eğitim Durumunuz

Lise ve altı () Önlisans () Lisans () Lisansüstü ()

5. Meslek yılınız.

1-5 yıl () 5,1-10 yıl () 10,1-15 yıl () 15,1 yıl ve üzeri ()

6. Bulduğunuz kurumdaki çalışma süreniz.

3 yıl ve altı () 3,1- 6 yıl () 6,1-9 yıl () 9,1 yıl ve üzeri ()

7. Bulduğunuz kurumdaki federasyon başkanı ile ne kadar süredir çalışıyorsunuz.

.....yıl.....ay

8. Unvanınız (memur, şef gibi)

.....

9. Göreviniz. (Millilik işlemleri, Yurtiçi faaliyetler gibi)

.....

10. Aylık geliriniz (TL)

1401 TL ve altı () 1402-2800 TL ()
2800-4200 TL () 4201 TL ve üzeri ()

11. Lisanslı olarak herhangi bir spor yaptınız mı?

Evet () Hayır ()

Cevabınız evetse en uzun süre yaptığınız spor branşı ve kaç yıl

12. Çalışmış olduğunuz federasyonun spor branşı nedir?

.....

B. LİDERLİK STİLLERİ BETİMLEME ANKETİ

Bu anket 32 ifadeden oluşmaktadır. İfadelere katılma derecenizi sizin için uygun olan seçeneği işaretleyiniz.	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık Sık	Her Zaman
Federasyon Başkanım...					
1. Net ve mantıklı bir biçimde düşünür.	1	2	3	4	5
2. Federasyon personelini destekler; onların sorunlarıyla ilgilenir.	1	2	3	4	5
3. Federasyonun amacına yönelik olarak insanları harekete geçirme ve kaynakları etkili kullanma becerisine sahiptir.	1	2	3	4	5
4. Ellerinden gelenin en iyisini yapmaları konusunda diğer insanlara ilham verir.	1	2	3	4	5
5. Dikkatli planlamanın ve planlanan işlerin zamanında bitirilmesinin önemini vurgular.	1	2	3	4	5
6. Açık ve işbirliğine dayalı ilişkiler kurarak güven tesis eder.	1	2	3	4	5
7. Kendisinden farklı düşünen kimseleri ikna etmede başarılı ve yeteneklidir.	1	2	3	4	5
8. Karizmatik bir insandır.	1	2	3	4	5
9. Problemlerin mantıklı çözümlene ve dikkatli düşünmeyle çözülebileceğine inanır.	1	2	3	4	5
10. Federasyon personelinin ihtiyaç ve duygularına karşı duyarlıdır.	1	2	3	4	5
11. Olağan dışı bir biçimde ikna edici ve etkileyicidir.	1	2	3	4	5
12. Diğer insanlar için bir ilham kaynağıdır.	1	2	3	4	5
13. Net, akılcı politikalar ve süreçler geliştirir ve uygular.	1	2	3	4	5
14. Federasyonda alınan kararlara insanların aktif olarak katılımlarını destekler.	1	2	3	4	5
15. Kurum içi anlaşmazlık ve çatışmaları önceden görür ve çözme konusunda yılmadan çalışır.	1	2	3	4	5
16. Zengin bir hayal gücüne ve yaratıcılığa sahiptir.	1	2	3	4	5
17. Problemlere gerçekçi ve mantıklı bir biçimde yaklaşır.	1	2	3	4	5
18. Tutarlı bir biçimde başkalarına karşı açıktır ve onlara yardım eder.	1	2	3	4	5
19. Etki ve güç sahibi kimselerin desteğini kazanmada etkilidir.	1	2	3	4	5
20. Personeline güçlü ve iddialı bir vizyon ve misyon duygusu aşılar.	1	2	3	4	5
21. Açık ve ölçülebilir hedefler ortaya koyar; kişileri sonuçlardan sorumlu tutar.	1	2	3	4	5
22. İyi bir dinleyicidir; diğer insanların fikirlerine ve katkılarına genellikle açıktır.	1	2	3	4	5
23. Politik davranma konusunda duyarlı ve yeteneklidir.	1	2	3	4	5
24. Mevcut gerçeklerin ötesini görerek yeni ve heyecan verici fırsatlar yaratır.	1	2	3	4	5
25. Ayrıntılara önem verir.	1	2	3	4	5
26. İyi yapılan işler konusunda insanları takdir eder.	1	2	3	4	5
27. Federasyona destek sağlamak için kurum içi ve dışı ilgi grupları (paydaşlar) ile koalisyonlar geliştirir.	1	2	3	4	5
28. Personeline sadakat ve şevk aşılar.	1	2	3	4	5
29. Net bir kurumsal yapı ve kurumsal yapıda ast-üst hiyerarşisinin gerekliliğine inanır.	1	2	3	4	5
30. Katılımı destekleyen bir yöneticidir.	1	2	3	4	5
31. Çatışma ve muhalefete rağmen başarıya ulaşır.	1	2	3	4	5
32. Çevresindeki insanlar için kurumsal değer ve amaçları kişiliğinde yansıtan model/örnek bir yöneticidir.	1	2	3	4	5

C. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ

<p align="center">Bu anket 24 ifadeden oluşmaktadır. İfadelere katılma derecenizi sizin için uygun olan seçeneği işaretleyiniz.</p>	Kesinlikle	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
	1	2	3	4	5
1.Kariyerimin tümünü bu kurumda geçirmekten mutlu olurum.	1	2	3	4	5
2.Kurum dışından olan insanlarla, kurumum hakkında konuşmaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5
3.Kurumun problemlerine, kendi problemlerimmiş gibi ilgi gösteririm.	1	2	3	4	5
4.Başka bir kuruma, buraya olduğu kadar kolayca uyum sağlayabileceğimi düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
5.Kurumda kendimi, ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
6.Bu kurumla aramda duygusal bir bağ vardır.	1	2	3	4	5
7.Bu kurum, benim için bir hayli kişisel anlam ifade ediyor.	1	2	3	4	5
8.Kendimi bu kuruma ait hissediyorum.	1	2	3	4	5
9.Başka bir yerde iş bulmadan bu kurumdan ayrılmak beni korkutur.	1	2	3	4	5
10.İstesem bile şu anda bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor.	1	2	3	4	5
11.Eğer şu anda bu kurumdan ayrılmak gibi bir karara varırsam bu durum benim hayatımı altüst eder.	1	2	3	4	5
12.Bu kurumdan şu anda ayrılmak bana yüksek bir maliyete neden olabilir.	1	2	3	4	5
13.Bu kurumda kalma niyeti, arzudan ziyade zorunluluktur.	1	2	3	4	5
14.Bu kurumdan ayrılma niyetini düşündüğümde önümde çok az seçeneğim var.	1	2	3	4	5
15.Bu kurumdan ayrılırsam karşılaştığım alternatifler pek fazla olmayacaktır.	1	2	3	4	5
16.Bu kurumda çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden birisi, burada sahip olduğum çıkarlara ya da faydalara başka bir kurumda sahip olmayabilirim.	1	2	3	4	5
17.Son günlerde birçok kişinin kurumdan kuruma çok sık geçtiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
18.Bir iş görenin çalıştığı kuruma her zaman sadık kalacağına inanıyorum.	1	2	3	4	5
19.Bir kişinin kurumdan kuruma sürekli yer değiştirmesini etik bulmuyorum.	1	2	3	4	5
20.Bu kurumda çalışmaya devam etmemin nedenlerinden birisi sadakate inandığım ve dolayısıyla ahlaki zorunluluk duyduğum içindir.	1	2	3	4	5
21.Başka bir kurumdan daha iyi bir iş teklifi alsam bile, kurumumdan ayrılmak bana doğru gelmiyor.	1	2	3	4	5
22.Bana çalıştığım kuruma sadık olmanın değerli olduğu öğretildi.	1	2	3	4	5
23.Kariyerinin büyük bir kısmını tek kurumda geçiren insanların bundan dolayı daha çok fayda sağlayacaklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
24.“Kurumun vazgeçilmez personeli olma” isteğinin her zaman gündemde olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5

GİZLİ



T.C.
CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Hukuk Müşavirliği

Sayı : 60263016-050.06.04-E.289784
Konu : Kararlar(Yrd. Doç. Dr. Mehmet
GÜL'ün Dilekçesi Hk.)

19/02/2018

Sayın Yrd.Doç.Dr. Mehmet GÜL

İlgi: 24/01/2018 tarih ve E.122 sayılı dilekçeniz.

İlgi dilekçeniz ve ekleri, Üniversitemiz Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Sosyal ve Beşeri Bilimler Kurulunca incelenmiştir. Kurulun 15/02/2018 tarih ve 2 no'lu toplantısında alınan 1 no'lu kararda; "*Karar 1: Yrd. Doç. Dr. Mehmet GÜL'ün 24/01/2018 tarih ve E.122 sayılı dilekçesinde bahsi geçen Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Taha AKGÜL'ün Yüksek Lisans Tez'i olarak planlanan "Sporda Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" isimli çalışmanın etik olarak uygunluğu Üniversitemiz Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Sosyal ve Beşeri Bilimler Kurulu Başkanlığı tarafından incelenmiş ve etik açıdan bir sakınca olmadığı yönünde, Rektör oluruna sunulmak üzere oybirliği ile, Karar verildi.*" denilmekte olup, 15/02/2018 tarihli Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Sosyal ve Beşeri Bilimler Kurul toplantısında alınan 1 no'lu karar, Rektörlük oluruna sunulmuş ve Rektör oluru alınmıştır.

Bilgilerinizi rica ederim.

e-imzalıdır

Prof.Dr. Hilmi ATASEVEN
Rektör Yardımcısı

GİZLİ

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel bilgiler

Adı Soyadı	Taha AKGÜL
Doğum Yeri ve Tarihi	Sivas-1990
Medeni Hali	Bekar
Yabancı Dil	İngilizce
İletişim Adresi	Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu, 58140-Sivas
E-posta Adresi	taha58akgul58@gmail.com

Eğitim ve Akademik Durumu

Lise	Sivas Gazi Lisesi,
Lisans	Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, 2016
Yüksek Lisans	Sivas Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2018
Ünvan	Spor Müşaviri

İş Tecrübesi

Gençlik ve Spor Bakanlığı	Spor Müşaviri, 2016-
---------------------------	----------------------