



T.C.

ANKARA YILDIRIM BEYAZIT ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI MERKEZ
TEŞKİLATI ÇALIŞANLARININ PAYLAŞILAN
LİDERLİK ALGISI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Serhat BAYAR

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR PROGRAMI

Ankara, 2020

T.C.
ANKARA YILDIRIM BEYAZIT ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI MERKEZ
TEŞKİLATI ÇALIŞANLARININ PAYLAŞILAN
LİDERLİK ALGISI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Serhat BAYAR

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR PROGRAMI

Ankara, 2020

T.C.
ANKARA YILDIRIM BEYAZIT ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Paylaşılan
Liderlik Algısı ile Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi

Serhat BAYAR

Yüksek Lisans Tezi

13.02.2020

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Gözde Algün DOĞU

Jüri Üyeleri

Doç. Dr. Gözde ALGÜN DOĞU

Doç. Dr. Ersan TOLUKAN

Doç. Dr. Serkan KURTİPEK

Okuduğumuz ve savunmasını dinlediğimiz bu tezin bir Yüksek Lisans derecesi için
gereken tüm kapsam ve kalite şartlarını sağladığını beyan ederiz.

Prof. Dr. Seyfullah Oktay ARSLAN

Enstitü Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans derecesi için gereken tüm şartları sağladığını tasdik ederim.

BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün aşamalarda patent ve telif haklarını ihlal edici etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tezde kullanılmış olan tüm bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi beyan ederim.

13.02.2020

Serhat BAYAR



TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim ve tez çalışmamın her aşamasında bilgi, tecrübe ve yardımlarını esirgemeyen, engin fikirleriyle yetişmeme ve gelişmeme katkıda bulunan sayın danışmanım ve değerli hocam, *Doç. Dr. Gözde Algün DOĞU*'ya;

Yüksek lisans eğitimim boyunca bilgi ve tecrübelerinden faydalandığım değerli hocalarım, *Prof. Dr. Baki YILMAZ* ve *Doç. Dr. Ersan TOLUKAN*'a;

Tezin yazım aşamasında tecrübelerini, bilgilerini ve önerilerini benimle paylaşan ve lisans eğitimimden bu yana desteğini ve yardımını esirgemeyen değerli hocam, *Arş. Gör. Dr. Tebessüm AYYILDIZ DURHAN*'a

Araştırma kapsamında çalışmanın anketine katılan ve gösterdikleri anlayış, ayırdıkları zaman ve değerli katkılarından dolayı görüşme yaptığım tüm katılımcılara, veri toplama sürecinde yardımını esirgemeyen tüm dostlarıma en içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Ayrıca, tüm eğitim ve çalışma hayatım boyunca desteklerini ve yardımlarını esirgemeyen ve her zaman yanımda olan aileme sonsuz sevgi ve saygılarımı sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
ABSTRACT	v
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	vi
TABLolar DİZİNİ	vii
1. GİRİŞ	1
2. GENEL BİLGİLER	5
2.1. Lider ve Liderlik	5
2.1.1. Lider ve Liderlik Özellikleri.....	7
2.1.2. Lider ve Yönetici	8
2.1.3. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar.....	9
2.1.4. Liderlik Yaklaşımları	10
2.2. Liderlikte Yeni Bir Yaklaşım: Paylaşılan Liderlik	18
2.2.1. Paylaşılan Liderliğin Tarihsel Süreci	18
2.2.2. Paylaşılan Liderlik Nedir?.....	20
3. Örgütsel Bağlılık	27
3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	27
3.2. Örgütsel Bağlılık Nedir?.....	29
3.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi	31
3.4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	32
3.4.1. Tutumsal Bağlılık.....	32
3.4.2. Davranışsal Bağlılık	39

3.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	41
3.5.1. Kişisel Faktörler	42
3.5.2. Örgütsel Faktörler	44
3.5.3. Örgüt Dışı Faktörler.....	48
3.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	50
3.6.1. Düşük Örgütsel Bağlılık	50
3.6.2. İlmli Örgütsel Bağlılık.....	51
3.6.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık	51
3. MATERYAL VE YÖNTEM	52
3.1. Araştırmanın Modeli	52
3.2. Evren ve Örneklem.....	52
3.3. Veri Toplama Araçları.....	52
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu	53
3.3.2. Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği	53
3.3.3. Örgütsel Bağlılık Algısı Ölçeği	53
3.4. Verilerin Analizi	54
4. BULGULAR	55
5. TARTIŞMA	65
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	81
7. KAYNAKLAR.....	86
8. EKLER.....	96
EK-1. Kişisel Bilgi Formu.....	96
EK-2. Paylaşılan Liderlik Ölçeği	97

EK-3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	98
EK-4. Etik Kurul Onayı.....	99
EK-5. Özgeçmiş	100

ÖZET

Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Paylaşılan Liderlik Algısı ile Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi

Bu araştırmada Gençlik ve Spor Bakanlığı merkez teşkilatı çalışanlarının paylaşılan liderlik algısı ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışma, paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılık algılarını ortaya koymak ve bunlar arasındaki ilişkileri çeşitli değişkenler açısından inceleyerek birbirlerini etkileme düzeylerini ve aralarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak amacı ile yapılmıştır.

Araştırmada, Gençlik ve Spor Bakanlığı merkez teşkilatında çalışan 297 katılımcıya çalışmanın amacına uygun olarak Paylaşılan Liderlik Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği uygulanmıştır. Anket sonuçları SPSS 24.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizinde istatistiki yöntem olarak frekans, yüzde dağılımları, T-testi, Anova testi, Post-Hoc Tukey testi ve Korelasyon (Pearson) testi uygulanmıştır. Bulgular sonucunda; Gençlik ve Spor Bakanlığı merkez teşkilatı çalışanlarının değerlendirmelerine göre örgütsel bağlılık davranışının alt boyutlarından olan duygusal bağlılık, devam bağımlılığı ve normatif bağlılık boyutlarının ortalamasının üzerinde olduğu, paylaşılan liderlik davranışının alt boyutlarından olan görevin ortak tanımlanması, karşılıklı beceri geliştirme, duygusal destek alt boyutlarının ise ortalamasının üzerinde olduğu çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim alt boyutunun ise ortalamasının altında olduğu görülmektedir. Örgütsel Bağlılık ölçeği alt boyutlarından olan duygusal bağlılık davranışı arttıkça paylaşılan liderlik ölçeği alt boyutlarından olan görevin ortak tamamlanması, karşılıklı beceri geliştirme ve duygusal destek davranışlarında artış görülmekte iken, çalışanlar arasında merkezi olmayan iletişim boyutunda ise düşüş olduğu görülmektedir. Devam bağımlılığı ile duygusal destek alt boyutları arasında ise düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan normatif bağlılık davranışları arttıkça paylaşılan liderlik alt boyutlarını oluşturan görevin ortak tamamlanması, karşılıklı beceri geliştirme ve duygusal destek davranışları artarken, çalışanlar arasında merkezi olmayan iletişim boyutunda ise bir değişikliğe rastlanmamıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel bağlılık, paylaşılan liderlik, Gençlik ve Spor Bakanlığı

ABSTRACT

Analysis of the Relationship Between Shared Leadership Perception and Organizational Commitment Perceptions of the Central Organization Employees of the Ministry of Youth and Sports

In this study, the relationship between shared leadership perception and organizational commitment perceptions of the central organization employees of the Ministry of Youth and Sports was examined. This study was carried out to reveal shared leadership and organizational commitment perceptions and to examine the relationships between them in terms of various variables and to determine their level of influence and whether there is a significant difference between them.

In this research, 297 Leadership Scale and Organizational Commitment Scale were applied to 297 participants working in the central organization of the Ministry of Youth and Sports. Survey results were analyzed using SPSS 24.0 package program. Frequency, percentage distributions, T-test, Anova test, Post-Hoc Tukey test and Correlation (Pearson) test were used for statistical analysis. As a result; According to the evaluations of the employees of the central organization of the Ministry of Youth and Sports, the dimensions of emotional commitment, continuation dependence and normative commitment, which are sub-dimensions of organizational commitment behavior, are above average, the common definition of the task which is one of the shared leadership behaviors, mutual skills development, emotional support sub-dimensions are above average and the sub-dimension of non-central interaction is below average. As the emotional commitment behavior of the Organizational Commitment Scale subscales increased, there was an increase in mutual completion, mutual skills development and emotional support behaviors of the shared leadership scale sub-dimensions, whereas there was a decrease in the decentralized communication dimension among the employees. There is a low level relationship between attendance and emotional support sub-dimensions. As the normative commitment behaviors, which are sub-dimensions of organizational commitment, increase, joint completion of the task, mutual skill development and emotional support behaviors, which constitute the sub-dimensions of shared leadership, increase, while decentralized communication between employees does not change.

Keywords: Organizational commitment, shared leadership, Ministry of Youth and Sports

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

SPSS : Statistical Package for Social Sciences

Kurum : Gençlik ve Spor Bakanlığı

TABLolar DİZİNİ

Tablo 4.1. Ölçek Alt Boyutlarının Normallik Analizleri.....	55
Tablo 4.2. Ölçeklerin Güvenirlik Katsayıları	55
Tablo 4.3. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Demografik Bilgileri Katsayıları.....	56
Tablo 4.4. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği Ortalamalarına Ait N, X , Sd, Minimum ve Maksimum Değerleri Katsayıları	57
Tablo 4.5. Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Paylaşılan Liderlik Algısı Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre T-testi Analizi Katsayıları	58
Tablo 4.6. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık ve Paylaşılan Liderlik Algısı Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre T-testi Analizi Katsayıları.....	58
Tablo 4.7. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık ve Paylaşılan Liderlik Algısı Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Anova Testi Analizi Katsayıları.....	59
Tablo 4.8. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık ve Paylaşılan Liderlik Algısı Düzeylerinin Kurumda Çalışma Yılı Değişkenine Göre Anova Testi Analizi Katsayıları.....	60
Tablo 4.9. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık ve Paylaşılan Liderlik Algısı Düzeylerinin İstihdam Şekli Değişkenine Göre Anova Testi Analizi Katsayıları.....	61
Tablo 4.10. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık ve Paylaşılan Liderlik Algısı Düzeylerinin Ünvan Değişkenine Göre Anova Testi Analizi Katsayıları	62
Tablo 4.11. Katılımcıların Yaş Değişkeni ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Paylaşılan Liderlik Ölçeği Arasındaki Pearson Korelasyon analizi Katsayıları	63
Tablo 4.12. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları ile Paylaşılan Liderlik Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki Pearson Korelasyon analizi Katsayıları	64

1.GİRİŞ

İnsanların tarih sahnesinde var oluşundan itibaren, bazı insanlar diğerlerini etkileyerek önemli üstünlükler kazanmış, büyük insan gruplarını ve toplulukları peşlerinden sürüklemişlerdir. Bu özelliklere sahip bireyler insan hayatı boyunca ortaya çıkarak, bazı zamanlarda insanları başarıya ulaştırdıkları gibi zaman zamanda onları başarısızlığa götüren önemli sebeplerden bir tanesi olmuşlardır. Geçmiş dönemlerde olduğu gibi günümüz dünyasında da kimi bireyler ortaya koydukları fikir ve düşünceleri ile toplumun şekillenmesine ve gelişimine katkıda bulunmuşlardır. Bir araya gelerek bir topluluk halinde yaşayan insanlar, böyle bireyleri bazı dönemlerde bir kahraman olarak nitelendirmiş ve saygı göstermiştir. Tarih sahnesinde insanları, yaptıkları ve bir takım özellikleri ile etkileyen, bir araya getirerek örgütleyen bir kişiye her zaman ihtiyaç duyulmuştur. Geçmiş dönemlerden bugüne insanları yönlendiren, belirli hedeflere yönelten liderlerin insanlar üzerindeki etkilerini, onlarda bıraktıkları izleri görmezden gelmek mümkün değildir. Liderlerin etkileme gücü günümüz dünyasında bütün örgütler ve toplumlar için geçerlidir. Liderlik insanların bir araya gelerek oluşturdukları yapı ve sistemlere etki eden, toplumlar üzerinde gerçekleşmesi muhtemel olaylara öncülük eden, örgütlerin işleyişinde ve örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesinde de geçmişte ihtiyaç duyulan ve gelecekte de ihtiyaç duyulacak önemli bir kavram olarak nitelendirilmektedir (1).

İnsanlar, hedef ve isteklerine ulaşabilmek ve en azından bir bölümünü gerçekleştirebilmek adına bir gruba ihtiyaç duyar. Bir gruba dâhil olan ve grup içinde yaşayan birey zaman içerisinde yine kendilerinin oluşturdukları bu grupları yönlendirecek, amaç ve hedeflere ulaştıracak liderlere ihtiyaç duyarlar. Belirlenmiş amaç ve hedeflere yönelen grup ve örgütlerin beklentilerinin karşılanacak doğrultuda yönlendirilmesi ayrı bir yaratıcı düşünme, etkileme ve ikna yeteneğini içinde barındıran lider sorumluluğunu gerektirir. Lider, bir örgüte ve gruba yol gösteren, onları harekete geçiren hedef ve beklentilerin gerçekleşebilmesi için gerekli çalışmaları yapan kişi olarak tanımlanmaktadır (2). Liderlik ise; bir örgütü, bir grup insanı belirlenmiş amaç ve hedefler doğrultusunda bir araya getirebilmek bu hedef ve amaçları gerçekleştirebilmek için onları yönlendirme, etkileme, bilgi, düşünce ve yeteneklerin toplamı olarak ifade edilmektedir. Bu ifadeden yola çıkılarak liderin astlarını,

ona tabii olan grubu ve örgütü etkileyebilmesi için bir takım özellik ve davranışlara sahip olması kaçınılmaz olarak gözükmektedir (3).

Geliştirilen liderlik biçimleri uygulama aşamasında pek başarılı olamamıştır. Bu durum temelde iki nedene bağlanmıştır: İlki, yapılan çalışmalarda liderliğin eylemden daha fazla davranış tarzında değerlendirilerek; sınırsız yeteneklere sahip yönetici ve psikolojik bir olgu olarak görülmesidir. İkincisi ise, yapılan çalışmalarda liderliğin mesleki ve ahlaki aşamalarının göz ardı edilerek özellikle daha çok bürokratik, psikolojik ve teknik yönünün vurgulanmasıdır (4).

Geçmişten günümüze kadar geçen süre içerisinde, yurt içinde ve yurtdışında gerçekleştirilen yüzlerce çalışma liderlik gibi bir kavramın hem kuramsal yapısının sağlanmasını hem de bu yapıya dayalı liderlik faaliyetlerinin daha büyük alanlara yayılımını gerçekleştirmiştir. Literatürde liderlik farklı şekillerde tanımlanmış, birçok liderlik tarzından bahsedilmiş ve liderlik çeşitleri ortaya konulmuştur. Bu liderlik çeşitleri, bir takım yazar ve araştırmacılar tarafından liderlik davranışları ön planda tutularak, yine bir takım yazar ve araştırmacılar tarafından da liderlerde bulunan ve bulunması gereken özelliklerden yola çıkılarak tanımlanmıştır (5). Bir kurumun örgütsel amaçlarını gerçekleştirebilmek adına tüm paydaşların katılımı ile gönüllülük esasına dayanarak içselleştirilmiş sorumluluk bilinci ile hareket etmeye dayalı modern liderlik tarzlarından biri olarak ifade edilen paylaşılan liderlik bir liderlik tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu liderlik tarzı, tek bir liderin yetenekleri, özellikleri ve davranışları ile değil, dinamik ve örgütsel bir kavram olarak tanımlanmaktadır (6).

Yeni bir yaklaşım olan paylaşılan liderliğe yönelik son zamanlarda yapılan oldukça fazla çalışma bulunmaktadır. Paylaşılan liderliğin bu denli güncel ve ilgi odağı olmasında önemli sebepler vardır. Günümüz dünyasında örgütlerin sahip olduğu, değişiklik gösteren ve esneklik sağlayan çalışma ortamında, yöneticilerin örgüt içerisinde gözlem ve incelemeler yapmadan örgüt adına önemli bilgilere ulaşması neredeyse imkânsızdır. Bu gözlem ve incelemeler sayesinde örgüt içinde kendi alan ve pozisyonlarında öne çıkmış ve paylaşılan liderlik rolünü yürütebilecek diğer çalışanlara ulaşılarak liderlik rollerinin en uygun şekilde dağıtılması sağlanabilir. Ancak örgütün sosyal, ekonomik ve kurumsal yapısını anlamadan, paylaşılan liderlik kavramını uygulamak pek mümkün değildir (7).

Paylaşılan liderlik kavramı sistemli bir şekilde uygulandığında örgütün ortak çıkarlarına hizmet eden tüm personelin birbirleri ile uyumlu ve belli bir etkileşim içerisinde hareket etmeleri ve bu şekilde de çalışanların üstlendiği sorumluluklar ve buldukları pozisyonlarda sahip oldukları uzmanlık alan ve bilgileri doğrultusunda birer lider gibi algılanmaları öngörülmektedir. Paylaşılan liderliğin ortaya çıkardığı mevcut sistemle bireye tek başına önem verdiği, onun düşünce ve fikirlerine saygı gösterildiği, bazı durumları bir lider gibi yöneterek pozitif şekilde sonuçlandırabileceğine dair, olumlu yönde bir psikolojik ortam yaratılmaya çalışılmaktadır. Özellikle şeffaf olarak bakıldığında, sadece lider ve onun belirlediği birkaç kişinin bildiği, ancak diğer paydaşlar ile paylaşılmayan ve çevrenin daima itaatinin beklendiği konularda sergilenen davranış modeli paylaşılan liderlik içerisinde kabul görmemektedir. Tam tersi paylaşılan liderlik, liderin bildiği ya da düşündüğü şeyin mutlaka çevresi ile paylaşılması ve herkesin söz konusu süreç hakkında fikir ve düşüncelerini ortaya koymasına imkân tanımaktadır. Böylelikle paylaşılan liderlik teşvik edici bir role sahip olmakla birlikte örgütsel bağlılığı da etkileyen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (8).

Örgütsel bağlılık bireyin örgütü içselleştirmesi ve örgüte inanmış olarak katılımının bir göstergesidir. Örgütsel bağlılığın öğeleri, örgütün hedef ve kurallarına duyarlı olma, örgüte yüksek düzeyde inanç duyma, örgütün plan ve programlarını gerçekleştirebilmesi adına daha çok çaba sarf etme, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için var gücüyle işine odaklanma ve örgütte kalmaya istekli olmak şeklinde tanımlanmıştır (9).

Günümüz dünyasında rekabet koşullarının sürekli olarak değişmesi, bütün örgütler adına her geçen gün daha zorlu bir süreci beraberinde getirmektedir. Bu durum örgütlerin faaliyetlerini yürütmek için daha az girdi ile daha fazla çıktı elde etmek, uygun maliyetli ürün sunmak, mevcut rekabet ortamında başarılı olmak ve alıcılarını her zaman memnun edebilmek gibi bir takım zorunlulukları ortaya çıkarmıştır. Ortaya çıkan bu zorunluluk durumunu etkin ve başarılı olarak yürütmek isteyen örgütler, üyeleri ile birlikte aynı hedef ve amaçları gerçekleştirmek için bir arada hareket edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Örgüt yöneticileri ile aynı hedef ve amaçlara odaklanan iş görenler daha mutlu bir çalışma ortamında, yüksek düzeyde performans göstereceklerdir. Bu bağlamda örgüt yöneticilerinin çalışanları daha verimli hale getirebilecek, onların örgüt ve kuruma karşı olan bağlılık düzeylerini artıracak bir takım uygulamalara gereksinim duyacağı kesindir. Bir örgütte liderliğin etkili bir şekilde sergilenmesi ve çalışanlarında liderlik sürecine aktif katılımları, çalışanların örgüte olan bağlılıklarına da olumlu yönde yansiyacaktır. İş görenler,

yaşamlarının önemli bir kısmını üyesi oldukları ya da çalıştıkları örgütlerde geçirmektedirler. Örgütlerde yer alan iş görenlerin performanslarının yüksek olması, çalıştıkları bölümde başarılı olması buldukları örgüte karşı hissettikleri bağlılık duygusu ile oldukça ilgilidir. Bağlılık duygusunu etkileyen unsurlardan biri de paylaşılan liderlik tarzının etkin bir şekilde uygulanmasından geçmektedir.

Çalışanların örgüte verdiği emek ile aldığı karşılıkların pozitif olması, çalışanın daha çok kazanç elde etmek için ekstra çaba sarf etmesini sağlayacaktır. Bu durum örgütün çıkarlarına olumlu yönde yansıtacak, örgütün elde edeceği kâr oranını yükselterek üreteceği ürün ve hizmette yüksek kaliteyi yakalamasını sağlayacaktır (10).

Örgüte karşı yüksek seviyede bağlılık hisseden çalışanların düşük seviyede bağlılık hisseden çalışanlara oranla örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmada daha yararlı olacakları, örgütsel etkinliğin gerçekleştirilmesi adına daha çok fayda sağlayacakları ve örgütlerinin rakipleri karşısında rekabet üstünlüğünü elde edebilmesi için daha fazla rol üstlenmeleri önemli bir gerçektir (11).

2.GENEL BİLGİLER

2.1. Lider ve Liderlik

Liderlik olgusu günümüz dünyasında her geçen gün daha çok tartışılan ve ilgi gören kavramlardan birisi haline gelmiştir. Bunun en önemli sebeplerinden bir tanesi, kurumların başarısının, çevresel faktör ve değişimlerin etkili yönetimi ile mümkün olacağı düşünülmesidir. Lider, değişim ve yönetimin tüm aşamalarında örgütün kimlik kazanmasını sağlayacak tutum, davranış ve anlayışlar ile fikir ve düşüncelerin örgüte entegre edilmesi noktasında önemli rol ve görevlere sahiptir. Bu bağlamda içinde bulunduğumuz toplumların şekillenmesinde, geleceğe dönük toplumların ise hayalini kurabilme ve düşleyebilme noktasında bu yeteneğe sahip liderlerin önemli yerleri vardır (12).

Bireyin liderlik özelliklerinin doğuştan mı geldiği, yoksa yaşadığı süreç içerisinde bir takım tecrübe ve eğitim ile bu özelliklerin kazanıldığına dair tartışmalar yönetim alanında yıllardır tartışılan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer bir tartışma konusu ise liderlik kavramıdır. Kurumu ve örgütü ileri seviyelere taşıyacak, hedef ve amaçlara ulaştıracak liderlik özellikleri ve uygulamaları ile ilgili olarak pek çok çalışmaya erişebilmek mümkündür. Öte yandan liderlik denilince, sadece olumlu kavram ve sonuçlar düşünmek belki de olaya tek bir yönden ve sınırlı bir boyutta yaklaşmak anlamına gelecektir. Çünkü liderlik davranışları ve buna bağlı olarak izleyenlerde ortaya çıkan etkilenme, değişim, yönelim, vb. hareketlerin liderliğin başarılı bir şekilde uygulandığını göstermekle birlikte, kurumun hedef, amaç ve çıkarları bakımından sürekli istendik sonuçlar vermeyebilir. Başka bir açıdan baktığımızda ise, toplumsal anlamda faydadan daha çok zarar getirmesi de mümkün olabilmektedir (5).

Lider ve liderlik birçok açıdan ele alınmış, değerlendirilmiş ve tanımlanmış olmakla birlikte bunlardan en fazla kabul görenlerinden bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

Liderlik, grubun yaşantılarını düzenleyerek, bu yaşantılar sayesinde grubun sahip olduğu güçten yararlanma sürecidir (13).

Liderlik, bazı süreç ve koşullarda insanların, belirlenen amaç ve hedeflere ulaşması adına, gönüllülük esasına dayalı olarak paydaşlarını çaba sarf etmeye yöneltir, aynı amaç ve

hedeflerin gerçekleştirilmesi için rehberlik eden, deneyimlerini aktaran ve mevcut liderlik davranışlarından memnun olmalarını sağlayan bir kavramdır (14).

Liderlik, belirli şartlar altında, bir takım bireysel ve grup amaçlarını gerçekleştirebilmek adına bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini yönlendirmesi sürecidir (15).

Lider, farklı kişilerin onun fikir ve görüşlerine başvurmak için kapısını çaldıkları ve güven ortamı içerisinde adaleti sağlayan ve insanların saygı gösterdiği kişidir. Lider, ön görüşleri ile süreci yönlendirebilen, verdiği kararların olumlu taraflarıyla birlikte olumsuz taraflarını da değerlendirebilen kişidir. Duygusallığı bir kenara bırakarak, karar verirken olayları dikkate alan kişidir (16).

Lider, insanların tek başına erişemeyeceği bazı gereksinim ve hedefleri belirleyip kendileri ile beraber yola çıkacak bireylerle bir araya gelerek kurdukları grubu yöneten, yol haritasını belirleyen, grubu organize ederek bir sistem çerçevesinde faaliyete geçirme becerilerine sahip olan bireydir (17).

Lider, örgütün hedefleri doğrultusunda ilerlemesini ve gelişmesini sağlamada yaratıcı düşünceleri ortaya koyan ve bu doğrultuda farklı rolleri oynayabilen bir birey olarak tanımlanmaktadır. Lider, günlük kararlar vermek yerine daha çok anlık ve kritik kararlar vererek süreç içerisinde olayların gidişatına göre plan ve program yapan kişidir (18).

Liderin bulunduğu konum olarak liderlik son derece önemli bir noktadadır. Liderlik makamı, bir liderin kendisine verilen unvanı hak ettiğini gösterebilmesi açısından oldukça büyük bir öneme sahiptir. Çünkü liderlik makamında sürecin nasıl yönetildiği ve nasıl yönetileceğine dair planlar yapılmaktadır. Bu açıdan liderlik, izleyicilerin bir değerlendirmede bulunarak hakkında karar verdikleri, etkilendikleri, bağlandıkları ya da bağlarını kopardıkları bir konum olarak göze çarpmaktadır (8).

Bu şekilde liderin sahip olduğu değer ve özellikler liderlik konumu ile vukuu bulmaktadır. Lider sıfatı kolay veriliyor gibi olsa da liderlik liderin asıl olarak kendisini gösterdiği noktadır. Liderlikte liderin sorumluluklarını bilerek görevlerini yerine getirmesi kadar, sorumluluk alma verilen görevleri yerine getirme konusunda etrafındaki insanları yönetmesi, yönlendirmesi ve tüm bunların sonucunda elde edilen çıktılarını denetim altına

olarak değerlendirmesi önemli konulardandır. Liderlik makamı sadece lidere bağlı değildir. Liderin gerçekleştireceği icraatlar ile birlikte; mutlak suretle yaşanan sürece liderin takipçilerinin de katılması, destek vermesi gerekmektedir. Aynı zamanda liderinde takipçilerine rehberlik etmesi gereklidir. Bu açıdan bakıldığında lider liderlik makamının sorumluluklarını, takipçilerine uygun şekilde dağıtması ve söz konusu sorumlulukları alma ve yönetebilme konusunda bireyleri çaba sarf etmeye teşvik etmesi liderliğin evre üzerindeki önemli özelliklerindedir (19).

2.1.1. Liderlik Özellikleri

Bilinçli bir lider olmak için, liderin öncelikle içindeki beni bilmesi ve özellikle liderlik fonksiyonunu ve beynini iyi anlaması gerekir. Bunu anlamak, duygusal ve bilişsel faktörlerin bireyi hangi yöne nasıl yönlendirdiğini anlamak demektir. Bir lider temel dürtülerin hayatında oynadığı rolü iyi derecede bilmelidir. Bir yandan aşırı savunma yönündeki baskın arzuya karşı gelirken, bir yandan da bir şeyleri elde etme, öğrenme ve bağlılık gibi dürtüler arasında denge kurmalıdır. Liderlik, bireyin kendi davranışları ve bunların başka insan ve gruplar üzerindeki etkisini anlamaktır. Liderlik esnasında sergilenen tavır ve davranışlar, bireyin hangi liderlik biçimini kullandığını ortaya çıkarmaktadır. Yapılan araştırmalara göre başarılı liderlerin yaklaşımlarında esneklik gösterebildikleri, kendi baskın davranışlarını bilmelerine rağmen öğrenme yolu ile esneklik gösterebildikleri ve farklı yaklaşımlar uyguladıkları gözlenmiştir. Bir lider aynı zamanda kendi baskın özellikleri dışında ihtiyaç duyabileceği diğer tarzları da tanımalıdır. Bunu en iyi şekilde sergileyebilmek adına liderin kendine olan güveni her zaman tam olmalıdır (20).

Bir Liderde Bulunması Gereken Özellikler;

- Vizyon belirleyerek bunu çalışanları ile paylaşmak
- Değişiklikleri değerlendirmek ve yeni stratejileri ortaya çıkartarak yönlendirebilmek
- Grubundaki insanlarla bireysel olarak ilgilenebilmek
- Ekip çalışmasını sürekli olarak ön plana çıkarmak
- Bilgiyi doğru şekilde kullanmak, Profesyonel olmak
- Soruna değil çözüme odaklanmak, güvenilir ve adaletli olmak

- Zamanı ve eldeki kaynakları en iyi şekilde kullanmak
- Sorumluluk bilincine sahip olmak, duygu ve düşüncelerine hâkim olmak
- İnisiyatif alabilmek ve işleri sürece uygun olarak yönetebilmek (20).

2.1.2. Lider ve Yönetici

Yönetici örgüt veya işletmenin insan ve finans kaynaklarını etkili bir şekilde kullanarak örgütü yöneten ya da kurumun pazar payını ve kâr oranını artıran kişidir. Başka bir açıdan bakıldığında yönetici, bir alanda uzmanlaşmış ve bu alana yönelik olarak eğitim almış, finans ve insan unsurlarını etkin ve başarılı bir şekilde kullanabilen, örgütsel bir yapı içerisinde sistemi yöneten ve yönlendiren kişidir. Lider ise örgüt veya sistemin yapısından çok daha fazla özelliğe sahip, değişik alanlara yönelik bilgi ve tecrübe sahibi olan, yine farklı alanlara karşı ilgisi bulunan, insan ilişkileri konusunda iletişim yönü güçlü olan, başarısı daha çok insanları ya da bulunduğu grubu etkileme içeriğinde yatan kimsedir (21).

Yöneticilerin olayları ve karmaşıklığı yönetme sistemleri, geleceğe dönük olarak gerçekleştirilebilecek plan ve program yapmaktır. Yöneticilerin belirlenen plan ve programlar doğrultusunda hedeflere ulaşabilmesi adına ihtiyaç duyduğu kaynakların mutlaka kendisine verilmesi gerekmektedir. Yöneticinin özelliklerini ve gücünü kullanabilme yeteneği burada ortaya çıkmaktadır. Yönetici örgüt amaçlarına ulaşabilmek için yapılan işlemleri denetler ve sorunları çözmeye çalışır. Lider ise örgüt ya da toplum için bir yön çizer. Geleceğe dair bir vizyon belirler ve bu vizyona ulaşabilmek için gerekli olan yapı ve sistemlerin yol haritasını çizer. Liderler hedeflerine ulaşmak için kişileri özelliklerine göre değerlendirir ve bu yönde hareket eder. Liderler takipçilerine yön vererek, onlara rehberlik ederek ve aynı zamanda motivasyon seviyelerini her zaman yüksek tutarak hedefleri gerçekleştirme doğrultusunda ilerler (22).

Lider ve yönetici arasındaki fark, plan ve yöneltme fonksiyonlarının yerine getirilip getirilmediği ile ilgilidir. Planlama, bir yönetim fonksiyonudur ve yapısı gereği tümden gelim şeklindedir. Beklenen hedefleri gerçekleştirebilmek adına birkaç adım sonrası düşünülerek plan yapılır. Yöneltme ise, tümevarımsal bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderliğin yöneltme bölümü plan yapmaktan daha çok yeni hedefler belirlemek, mevcut sistem ve stratejileri ileriye taşıyabilecek politikaları ortaya çıkarmaktır (23).

Yöneticiler denetim mekanizmasına, yapı ve sisteme, belirlenen şartlar altında süreci yönetmeye ve yasal yollarla koyulan ilke ve kurallara dikkat ederler. Liderler ise değişik fikirler üreterek, insanları harekete geçirmeyi ve kendi düşüncelerini gerçekleştirmeyi önemserler. Bu tanım değerlendirildiğinde, mevcut durumu koruma ve sürdürme eğilimi içerisinde olan kişi yönetici, bir değişimi planlayan ve bunu başarabilen kişi ise lider olarak adlandırılır (24).

Bugünün dünyasında ise başarıyı yakalayan yöneticiler güçlü liderler olarak nitelendirilmektedir. Ancak her güçlü lideri başarılı bir yönetici olarak atfetmek mümkün değildir. Her başarılı yönetici de güçlü bir lider olarak nitelendirilemez. Örgütlerin başarıya ulaşabilmesi için sadece bir yöneticiye değil bu kavramın daha da ötesinde yönetici liderlere ihtiyaçları vardır (25).

2.1.3. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Yöneticilik becerilerine sahip olmayan liderler olduğu gibi, liderlik yeteneklerine sahip olmayan yöneticiler de olabilir. Yönetici bulunduğu statü ve konum doğrultusunda faaliyetlerde bulunan, belirlenmiş amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için çaba sarf eden, işlerin plan ve programlarını düzenleyen, örgütleyen, yöneten, denetleme mekanizmasını kullanan ve elde ettiği sonuçları değerlendirerek, bu sonuçlar doğrultusunda nihai kararlar veren bir kişi olarak karşımıza çıkmaktadır. Lider ise ekibinin vizyonunu belirleyen ve bu vizyonu gerçekleştirebilmek için grup üyelerini etkileyerek teşvik eden kişidir. Lider, grup üyelerinin de bildiği ancak tam olarak açıklanmamış olan fikir, düşünce ve istekleri bir hedef olarak belirleyen ve üyelerinin sahip oldukları bilgi ve deneyimleri bu hedef etrafında toplayarak eyleme geçiren kişidir. Yönetici ve lider arasındaki en önemli fark buradan kaynaklanmaktadır. Yönetici üstlerinin belirlediği hedef ve amaçları gerçekleştirmek için çaba sarf ederken, lider bulunduğu gruptan ortaya çıkar, grup üyeleri tarafından benimsenir ve aynı grubu kendisinin belirlediği davranışa yönlendirerek hedef ve amaçları kendisi belirler (26).

Liderlik değişimlere karşı ayakta durmaya ve değişimlere çözüm üretmeye çalışmakta iken yöneticilik daha çok karmaşık olayları çözebilmeye çalışır. Yöneticilik plan ve program yaparak ilerlemekte iken, liderlik insanların hangi yöne nasıl gideceğini belirlemekle uğraşır.

Liderlik bir nevi pusuladır. Takipçilerini yönlendiren ve onlara görevleri için rehberlik eden kişidir. Yönetici ise bir görev adamıdır (27).

Yönetici belirli amaç ve hedeflere ulaşmak için mevcut kaynakları birbiriyle en uyumlu ve sistematik bir şekilde kullanan kişi olarak tanımlanırken, lider bir grubu belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda harekete geçiren ve bu amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için grubu yönlendiren ve organize eden kişidir (25).

Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar (28).

LİDER	YÖNETİCİ
Yenilikçidir	İdarecidir
Lider geliştirmeye çalışır	Elindekileri korumaya devam eder
Kişi odaklıdır	Sistem ve yapı odaklıdır
Güven verir, teşvik eder	Çalışanları kontrol altına almaya çalışır
Gerçeği inceler	Gerçeği olduğu gibi kabul eder
Uzun vadeli bakış açısına sahiptir	Kısa vadeli düşünür
Ne? ve Niçin? sorularını sorar	Nasıl? ve Ne zaman? Sorularını sorar
İcat eder	Taklit eder
Doğru işler yapmak için uğraşır	İşleri doğru yapar
Güçlüdür	Yetkilidir
Yönlendiricidir	Kuralcıdır
Güdüleyicidir	Denetleyicidir
Yetkilerini astlarına dağıtır	Yetkileri kendisinde toplar
Katılıma önem verir	Uyumlu olmaya önem verir
Kendine has bir kişiliktir	Görev adamıdır
Var olan durumu değiştirmeye çalışır	Var olan durumu kabul eder

2.1.4. Liderlik Yaklaşımları

Günümüz toplumlarında sosyo-ekonomik, siyasi ve kültürel alanlarda sürekli olarak yeni değişimler meydana gelmektedir. Örgüt ve işletmeler de bu değişime ayak uydurmak

durumundadırlar. Toplumlarda, işletmelerde ve örgütlerde meydana gelen bu değişimler, lidere duyulan ihtiyacı daha da artırmaktadır. Çünkü liderler sayesinde onların sahip olduğu yetenekleri kullanarak bu değişimlerin üstesinden gelmek mümkündür. Sürekli olarak değişime uğrayan günümüz toplum, işletme ve örgütleri için liderlik kavramının bu denli önem kazanması, bilim insanlarının bilimsel yöntem ve çalışmalarla konuya yaklaşımlarını zorunlu hale getirmiştir (29).

Liderlik kesin olarak formüle edilemeyen bir süreç olarak göze çarpmaktadır. Bundan dolayı davranış bilimleri alanında bulunan liderlik konusu üzerinde sürekli olarak araştırma ve tartışmalar yapılmasına rağmen bir fikir birliği oluşturulamamıştır. Günümüze kadar yapılan araştırmalardan elde edilen bilgiler ve belirli sayıdaki teorilerden bazı sonuçlar elde edilmiştir. Liderlik yaklaşımları konusu üzerine birçok çalışma yapılmıştır. Genel olarak bir değerlendirme yapılacak olursa bu çalışmalar üç grup altında toplanmıştır (29).

1. Özellikler Yaklaşımı
2. Davranış Yaklaşımı
3. Durumsal Yaklaşım

2.1.4.1. Liderlikte Özellikler Yaklaşımı

Liderliğin belirleyici özellikleri ve etkileri konusunda sosyal bilimciler tarafından geliştirilen yaklaşımlardan olan ve liderliğin bireysel özelliklere göre farklılıklar gösterdiğini kabul eden yaklaşımdır. Bu kurama göre liderde bulunan bireysel özellikler liderlik sürecinin etkin ve başarılı olmasını etkileyen temel unsurlardır (1). Bu kurama göre liderlik; bireyin sahip olduğu fiziksel ve kişisel özelliklerine göre açıklanmaktadır. Bu özellikler zekâ, girişimcilik ve yönetim konusundaki yeteneği, kararlılık, dinamik olma ve kendine güven gibi başlıklar altında toplanabilir. Bu yaklaşım tarzına göre, bazı özelliklerin doğuştan bazılarının ise sonradan kazanıldığı ileri sürülmektedir (30).

Özellikler Yaklaşımına Göre Liderde Bulunması Gereken Özellikler (12).

Zekâ	Boy
Güzel ve akıcı konuşma özelliği	Kilo
Kişiler arası ilişki kurma yeteneği	Yaş

Güven vermek ve doğru iş yapmak	Cinsiyet
Tarafsız davranma	Fiziksel olgunluk belirtileri
İnisiyatif alabilmek ve yaratıcı olmak	Sağlık Durumları
Güven kazanma	Yakışıklılıkları / Güzellikleri
Kendine güven	Olgunluk
Kararlı olma	Bilgi
Ufkunun geniş olması	Dürüstlük
Açık sözlülük	Samimiyet
Duygusal olgunluk	Doğruluk

Liderliği etkilediği düşünülen özelliklerin çoğunun aynı anda bir insanda var olmasının pek fazla mümkün olamayacağı ve kimi zaman liderin takipçileri arasında kendisinden çok daha fazla özelliğe sahip olanlar bulunmasına rağmen bunların lider olarak görülmemesi ve bu özelliklerin fark edilememesi, araştırmacıları liderliğe yönelik yeni arayışlara itmiştir. Bu arayışlar neticesinde liderin sahip olduğu özelliklerden daha öte üyelerinin özelliklerine ve davranışlarına, liderin duruşuna, tavırlarının nasıl olduğuna bakılarak ortaya çıkan yaklaşım davranışsal yaklaşım olmuştur (31).

2.1.4.2. Liderlikte Davranış Yaklaşımı

Davranışsal açıdan liderliğe yaklaşmanın temel noktası, liderin sergilediği davranışlarıdır. Yani liderin takipçileri karşısında sergilediği özellikler esnasında “ne ve nasıl” yaptığının incelenmesi bu yaklaşımda büyük önem taşımaktadır. Bu yaklaşımı savunan araştırmacıların liderin kişilik özellikleri yerine davranışları üzerinde durmalarının ana nedeni; davranışların daha kolay gözlenebilir ve tanımlanabilir özelliğinin olmasıdır (29).

Liderlik sürecini tanımlamaya çalışan bu yaklaşımda temel nokta, grup içerisinde lider olarak tanımlanan bireyin liderlik özelliklerini sergilerken takındığı tavır ve davranışlardır. Bu yaklaşımda önemli noktalardan biride liderin yönetim fonksiyonlarını, iletişim, yetki devri, karar alma, motivasyon sağlama gibi bir takım kavramları etkin kullanabilme, hedef ve amaç belirleme gibi işlemleri yerine getirirken liderin sergileyeceği davranışların onun etkin olup olmayacağını belirlemeye çalışması olmuştur. Ayrıca liderin yanında izleyicilere ve mevcut koşullara da yer vermiştir (12).

Bu yaklaşım liderin etkinliğini, bireysel özelliklerin değil, davranış özelliklerinin etkilediğini ve liderlik davranış tarzlarının da eğitim aracılığıyla daha ileri seviyelere çıkabileceğini ileri sürmektedir. Belirlenen amaç ve hedeflere ulaşabilmek için liderin, üyeleriyle iletişim şekli, onları güdüleme ve istekli hale getirme biçimi, ekipte bulunan herkesin karar alırken gösterdikleri performans ve katılım yoğunlukları, grubu yönetme şekli, ekipteki kaynakları verimli ve etkin kullanma gibi davranış özellikleri bu noktada önem teşkil etmektedir (32).

Davranışsal liderlik yaklaşımı başlığı altında yapılan bir takım araştırmalar bulunmaktadır. Bunlar;

- Ohio State Üniversitesi çalışmaları
- Michigan State Üniversitesi çalışmaları,
- Blake ve Mauton'un Yönetim Tarzı Matriksi
- Mcgregor'un X ve Y Kuramları çalışmasıdır (12).

Ohio State Üniversitesi Araştırmaları; bu çalışmada, kişiyi harekete geçiren tip ve yapıyı harekete geçiren tip olarak iki farklı davranış ortaya konmuştur. Araştırmacılar, ortaya konulan iki liderlik davranışının da önemli olduğuna değinerek bu hususları değerlendirmişlerdir. Kişiyi harekete geçiren tip, lider ile astların arasında karşılıklı güvene dayanan, liderin karşılıklı saygı çerçevesinde astlarının duygu ve düşüncelerini anlama, astların kişisel sorunlarını çözmeye çalışma, onların tekliflerini dikkate alma ve astlarının haklarını korumaya yönelik davranışları kapsamaktadır. Yapıyı harekete geçiren tip ise, örgüt ya da kurum yapısı içerisinde liderin sorumlulukları veya grup üyelerinin görev ve sorumlulukları ile ilgili yapılması gereken eylemleri ve gerçekleştirilmesi planlanan amaçları açıklamaya, bu eylem ve amaçları en iyi şekilde planlamaya, bireyleri aktif ve hareketli hale getirmeye yönelik faaliyetleri kapsamaktadır (33).

Araştırma sonuçları liderlerin iki konu üzerinde yoğunlaştığını ortaya koymaktadır. Bunlar kişiyi dikkate alma ve inisiyatif alma gibi faktörlerdir. Ohio State Üniversitesi araştırmaları bu iki faktör doğrultusunda şu sonuçları ortaya çıkarmıştır:

Liderin kişiyi dikkate alan davranış ve anlayış gösterme derecesi arttıkça, iş görenin işe devamsızlığı azalmakta ve böylece örgüte karşı olumlu anlayış geliştirmektedir.

Liderin inisiyatif dikkate alan davranış özellikleri arttıkça, grupta bulunan üyelerin performansı da pozitif yönde artmaktadır (12).

Michigan State Üniversitesi Araştırmaları; 1947’li yıllarda Michigan Üniversitesi’nde Rensis Likert tarafından gerçekleştirilmiştir. Rensis Likert’in yürüttüğü bu çalışmanın amacı ekip üyelerinin memnuniyetlerini ve ekibin etkin olmasını sağlayan unsurları ortaya çıkarmaktır. Michigan Üniversitesi araştırmalarına göre lider davranışları farklı iki kavram olarak açıklanmıştır. Bu kavramlar işe dönük lider ve kişiye dönük lider olarak tanımlanmıştır (12).

Grup üyelerinin önceden belirlenen kurallara göre hareket edip etmediklerini, işin gerektirdiği doğrultuda çalışıp çalışmadıklarını denetleyen işe dönük liderlik davranışı, bir güç ve otorite olarak tanımlanmaktadır. Bireye dönük liderlik davranışı ise, örgüt üyelerinin buldukları iş ortamlarının gelişmesine, bireylerin kişisel gelişimleriyle birlikte ilerlemelerine katkı sağlayarak, amaca ulaşmayı hedefleyen bir davranış temsil etmektedir. Kişiyeye dönük liderler, eylemlerinin önemli bir bölümünü iş görenlerinin ihtiyaçlarını belirlemeye ve çalışma şartlarını iyileştirmeye yönelik davranışlar sergilerken grup içindeki ilişkilere de oldukça önem vermektedirler. Verimliliği artırabilmek için otoriteden ya da teknolojiye dayalı sistemlerden faydalanmak yerine, çalışanların bireysel olarak güçlerinden faydalanmaya çalışırlar. Bu tarzdaki liderler, mevcut sistem içerisinde iş görenlerin daha çok çalışmasını sağlayan ve eylemlerini gerçekleştirirken astlarıyla arasındaki iletişimi güçlü tutan ve karşılıklı ilişki konuları üzerinde önemle duran kişilerdir (33).

İşe yönelik liderler disipline ve kurallara önem verip, en ince noktalara kadar görev tanımını yaparlar. Gerçekleştirilecek çalışma ve stratejileri detaylarına kadar daha önceden belirleyerek, çalışanları sürekli olarak denetlerler. Böylece disiplini elden bırakmazlar. Örgüt içinde meydana gelen değişiklikler için her hangi bir sebep göstermezler. Çalışma esnasında meydana gelebilecek hatalarda ağır cezalar verirler (12).

Blake ve Mauton’un Yönetim Tarzı Matriksi; Michigan ve Ohio çalışmalarına göre liderlik stili tek boyutlu değildir. Bu araştırmacıların yönetim tarzı matriksi liderin ilgi

alanında olan iki faktöre göre kurulmuştur. Bu modeldeki amaç liderin yönetiminde gerçekleştirilen örgüt ve kurum faaliyetlerinde üretim faktörü ve insan unsuruna ne kadar önem verildiğini göstermektir (34).

Blake ve Mouton, liderlikte çevresel unsurlara çok değinmemekle birlikte, her ortamda grup liderliğinin etkili olabileceğini de savunmuşlardır. Bu kuram liderin davranış eğilimlerini anlama noktasında büyük önem taşımaktadır. Bu davranış eğilimlerini anlamakla birlikte grup üyelerinin özelliklerinin ve durumsal etkenlerin neler olduğunu dikkate almaması bu kuramın ana sınırlarını çizmiştir (35).

Michigan ve Ohio çalışmalarından elde edilen bilgilere göre birey ve üretim ile ilgili boyutların çatışması ile lider iki parçaya ayrılırken, bu matriste ise iki boyut arasında herhangi bir çatışmanın olmadığı ortaya konmuştur. Ayrıca lider her iki boyut içinde söz sahibi olmaktadır (25).

Aşağıdaki yönetim matrisinde, dikey bölüm insana olan ilgi ve alakayı, yatay bölüm ise üretim ve hizmete duyulan ilgi ve alakayı yansıtmaktadır.

(1,9)								(9,9)
				(5,5)				
(1,1)								(9,1)

Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi (23).

1,1 üretim ve çalışan faktörlerine ilgisi yetersiz olan etkisiz lideri

1,9 çalışanlara ilgi duyan ama üretim aşamasına gereken önemi vermeyen kulüp liderini,

9,1 iş görene önem vermeyen ancak verimliliğin artmasına önem veren görev liderini,

5,5 kurum ve iş gören performansı ile bu iki faktörün dengesini sağlayan örgüt liderini,

9,9 ise kendini görev ve sorumluluklarına adanmış kişiler ile yüksek düzeyde verimliliğe yönelik ekip liderini yansıtmaktadır (25).

McGregor'un X ve Y Kuramları Araştırmaları; McGregor'un kuramına göre, yöneticilerin davranışlarını etkileyen unsur onların insan davranışlarına yönelik düşünce ve varsayımlarıdır. Bu varsayımlar, birbirine karşı zıt görüşler barındıran iki farklı grupta toplanarak X ve Y kuramları şeklinde adlandırılmıştır (12).

X Kuramı Varsayımları

İnsanlar genel anlamda çalışmaktan pek hoşlanmazlar ve ilk fırsatta çalışmaktan kaçmaya yeltenirler. İşi sevmeme gibi bir nedenle çalışanlar, kurum hedeflerinin gerçekleştirilmesinde yeterli performansı göstermeleri için zorlanmalı, denetlenmeli, yönlendirilmeli ve hatta korkutularak tehdit edilmelidir. Normal bir çalışan, yükselmeye meraklı değildir, sorumluluk almaktan uzak durur, güven arar, hırslı değildir, yönetilmeyi tercih eder. İnsanların büyük çoğunluğu yaratıcı düşünceye ve değişime karşı direnç gösterir. Örgütte bulunan kişiler için önemli olan kurumun amaçları değil, bireysel çıkarlarıdır (34).

Y Kuramı Varsayımları

İş yaparken kişilerin fiziksel ve zihinsel çaba harcamaları, oyun oynama veya dinlenme istekleri kadar doğaldır. Sürekli olarak denetlenmek ve cezaya maruz kalmak, bireyi örgütsel amaçlara yönlendirecek bir yöntem değildir. Bireysel amaçları için birey kendi kendini yönetecek ve kontrol edecektir. Kişinin amaçları gerçekleştirmeye yönelik faaliyetlerde bulunması ödül ve başarı ihtiyacının karşılanması ile ilgilidir. Bir kişi uygun ortam ve şartlarda sorumluluğu zorla değil isteyerek alır. Örgütsel sorunların çözümünde ustalık, yaratıcılık ve yenilikleri ortaya çıkarmaya yönelik özellikler belirli sayıda kişiye verilmemiş olup geniş bir kitleye dağılmıştır. (34).

Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli; bu çalışmaya göre davranış özellikleri dört ana grupta toplanmıştır.

Bunlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

1. İstismarcı - Otokratik

2. Yardımsever – Otokratik
3. Katılımcı Lider
4. Demokratik Lider

Bu dört ana grupta toplanan davranışlar aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

İstismarcı – Otokratik; bu modelde tüm kararlar yönetici tarafından alınır. Yapılması gereken tüm işler ve bu işlerin nasıl ve hangi şartlarda yapılacağını yönetici belirler. Yönetici astlarına güvenmez ve onların fikirlerine nadiren başvurur. Tehdit ve korku ile iş yaptırır. Tüm güç kendisinde toplanmıştır. Başarısızlık ve hatalar cezalandırılır. Zaman zaman verilen ödüller kişilerin daha çok fizyolojik ve temel ihtiyaçlarına yöneliktir. Otoriter bir sistem mevcuttur. Kararlar üst tepe yöneticileri tarafından alınır (1).

Yardımsever – Otokratik; yönetimin astlara karşı belli bir noktaya kadar güveni bulunmaktadır. Bu modelde de kararlar yine yöneticiler tarafından verilir. Ancak astlara belirli bir dereceye kadar esneklik ve özgürlük sağlanmaktadır. İletişim konusunda ise alt kademedeki yukarıya doğru tepe yöneticilerinin duymak istedikleri bilgi ve haberlere izin verilir. Cezalandırma sistemi bu model için de geçerlidir. Ayrıca çalışanları ekonomik olarak ödüllendirme yolu ile motive etmektedir (36).

Katılımcı Lider; lider karar alırken tek başına bu kararları almaz ve olabildiğince yetkiyi dağıtma eğilimi içerisinde bulunur. Büyük ölçüde çalışanlarına karşı güven duyarlar. Hedef ve amaçları belirlemeden önce astlarının da fikirlerine başvururlar. İletişim çift yönlü olarak aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşmektedir. Cezalandırmadan daha çok ödüllendirmeye ağırlık verilmektedir (37).

Demokratik Lider; Likert'in önerdiği en ideal liderlik tarzı ya da sistem olarak tanımlanmaktadır. Lider ve grup üyeleri arasında sıkı ve sağlam bir iletişim vardır. Ayrıca karşılıklı güven ve saygı üst seviyededir. Hedef ve amaçlar belirlenirken çalışanlarda katılırlar. Ekip çalışmasına büyük önem verilir (12).

2.1.4.3. Liderlikte Durumsal Yaklaşım

Durumsal liderlik yaklaşımı ile ilgili çalışmalara, benzer ortam ve şartlarda liderlerin neden daha başarılı ya da daha başarısız olduğunu ortaya çıkarabilmek amacı ile başlanmıştır. Durumsal yaklaşımın öncülerinden Fiedler (1971) bireylerin nasıl bir lider olduğundan daha çok, nasıl iyi bir lider olabileceği ve bu davranış özelliklerini sergileyeceğini, çalışanların performansının nasıl artırılacağına dair soruların bu alanda yapılan araştırmalara temel oluşturduğunu belirtmektedir (38).

Liderliği içinde bulunduğu ortam ve şartlara göre açıklamaya çalışan bu yaklaşıma göre, liderin etkinliğini belirleyen ve davranış özelliklerini şekillendiren faktör içinde bulunduğu koşullardır. Bu yaklaşıma göre, liderliğin etkinliğini ortaya çıkaran faktörler; amaçların gerçekleştirilebilir olması, üyelerin özellikleri ve istekleri, organizasyonun sahip olduğu özellikler, lider ve üyelerinin deneyimleri ile örgütsel ortam gibi faktörlerdir (39).

Durumsallık yaklaşımına göre, lider davranışı değişik ortam ve şartlara göre değişebilir. Bu durum davranışsal yaklaşımın farklı yanını oluşturmaktadır. Çünkü davranışsal yaklaşım tek ve en iyi yönetim olduğunu savunmaktadır. Davranışsal yaklaşımlar, liderin işe ve çalışana yönelik olmak üzere farklı davranışlarda bulunabileceklerini belirtmiş, ancak hangi ortam ve şartlarda hangi davranış ve özelliklerin etkili olacağını belirtmemiştir. Kişiyeye dönük olan davranışın örgüt ya da kurum üyelerinin isteklerini ve performansını artırırken, böylece liderin etkin olma düzeyinin de artacağını ileri sürmüştür. Oysa durumsallık yaklaşımına göre birbirinden farklı olan her iki davranış tarzı da bir takım şartlar altında benzer düzeyde etkili olabilir. Bazen demokratik liderlik davranışları ve özellikleri ön plana çıkarken, bazı durumlarda ise otoriter liderlik davranışları ve özellikleri ön plana çıkmaktadır (33).

2.2. Liderlikte Yeni Bir Yaklaşım: Paylaşılan Liderlik

2.2.1. Paylaşılan Liderliğin Tarihsel Süreci

Güncelliğini daima koruyan bir çalışma alanı olarak liderlik, araştırmacılar tarafından incelendikçe, liderliğe dair yeni kuramlar geliştirildikçe yeni araştırmacıların çalışma alanına girmeyi başarmakta ve kendine olan ilgiyi sürekli olarak artırmaktadır. Paylaşılan liderlik

kavramı da bu yeni yaklaşımlarından birisi olmakla birlikte son yıllarda üzerinde çok fazla tartışılan ve araştırma yapılan kavramlar arasında yerini almıştır. (5).

Paylaşılan liderlik, özellikle 1990'lı yılların son dönemlerine doğru kendisine ilgiyi çekmiş ve yoğun şekilde incelenmeye başlanmış bir konudur. Paylaşılan liderliğe yönelik ilk bilgilerin 1950'li yıllarda yayınlanan Gibb'in Sosyal Psikoloji El kitabına dayandığı belirtilmektedir. Gibb liderliğin tek bir kişide olduğu görüşünü araştırarak ortam, durum ve şartlar değiştikçe liderliğin bir kişiden bir diğer kişiye geçebileceği düşüncesini ortaya koymuştur. Yönlendirme davranışı için liderler ve izleyenlerin sürekli olarak kendilerine biçilmiş olan rolleri değiştirdiklerini söylemiştir. Gibb, liderliği bir grupta iyi bir davranış özelliği olarak düşünmüştür. Çünkü grup tarafından gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlerin yapılması için; liderlik ya bir kişide toplanmalı ya da liderliğin temelinde zorlama olmadığı için paylaşımcı bir tutum sergilenmelidir. Gibb, sadece tek liderin olmadığını ve grup içindeki eylemlerin üyeler arasında dağıtıldığı, paylaşıldığı bir ekip çalışması davranışını kabul etmektedir (40).

1960'a gelindiğinde Barnard'ın görüşleri dikkat çekiciydi. Cooperative system (Kooperatif sistem) diye adlandırılan yeni bir sistem ortaya çıkartarak yönetici ve liderlerin bu sistemleri anlayabilmesi gerekliliğine vurgu yapmıştır. Bir örgütte karşılıklı iletişim ve etkileşim mutlaka gerçekleştirilerek gerekli ortam ve şartlar sağlanmalıdır. Çünkü iletişim ve etkileşim insanların motivasyonunu artıran pozitif bir unsurdur (41).

Cartwright (1965) çalışmasında paylaşılan liderlikte, sosyal etki kavramının oldukça önemli olduğunu vurgulamış ve bu kavramı incelemiştir. Örgüt içerisindeki insanların birbirlerini etkiledikleri düşüncesini ele almış ve bu etkinin bazı kişi ve pozisyonlarla sınırlı kalmadığını, bu etki sürecinin birbirinden farklı üç boyutunun olduğunu öne sürmüştür; bu boyutları ise şu şekilde açıklamıştır: Etkiyi uygulayan kaynak, etkiyi uygulama yöntemi, etkiye maruz kalan taraf.

Cartwright bu boyutların kendi aralarındaki etkileşimin, sosyal etkileşimin ana unsuru olduğunu açıklamıştır Katz ve Kahn (1966), *etki* kavramı üzerinde yoğunlaşarak bu kavrama büyük önem vermişlerdir. Liderliği, örgütte bulunan herhangi bir çalışanın örgütsel olaylar üzerinde etki göstermesi olarak açıklamışlardır. Liderliğin paylaşılması ile birlikte etki oranının artacağını, ortam ve zaman fark etmeksizin örgüt içerisinde liderliğin etkili olma

düzeşinin üst seviyelere çıkacağını belirtmişlerdir. Firestone (1996) ise, oluşturduğu Fonksiyonalist Modeli ile odak noktasını pozisyon ve seçilmiş kişilerden, ortamlardan daha farklı olarak liderliğe ilişkin eylemlere yönlendirmiştir (41).

Özellikle 1990'lı yıllarda paylaşılan liderlik yaklaşımı büyük ölçüde gelişmeye başlamıştır. Öğretmen liderliğinin özellikle benimsenmesi ve bu liderlik tarzının desteklenmesiyle paylaşılan liderlik kavramına yönelik ilgi artarak devam etmiş ve yapılan çalışmaların sayısı oldukça artmıştır (42).

Paylaşılan liderlik kavramının tamamen gündeme gelerek ön plana çıkması ile birçok Avrupa ülkesinde paylaşılan liderlik kavramıyla alakalı çalışmalara ağırlık verilmiştir. İngiltere ve Galler'de okul içerisindeki liderliğin ileri seviyelere taşınabilmesi adına mevcut sistemin güncellenmesi ve paylaşılan liderlik yaklaşımının uygulanması düşüncesi ağırlık kazanmıştır (43).

2.2.2. Paylaşılan Liderlik Nedir?

Günümüz dünyasında her geçen gün meydana gelen değişiklikler ile örgüt ve kurumlar arasında meydana gelen rekabet ortamları liderlik anlayışlarında bir takım değişimler gerekli kılmıştır. Özellikle demokratik anlayışların önemli bir hal alması ile birlikte görevlerini neredeyse eksiksiz ve hatasız yapan birçok yetenek ve beceriyi barındıran tek lider kavramı değişime uğramıştır. Örgütün daha başarılı bir yapıya ulaşması için örgüt çalışanlarının ortaklaşa etkinliklere katılımını sağlayan, karar alırken onlarında fikir ve görüşlerine başvuruşan, insancıl liderlik anlayışları tartışılmaya başlanmıştır. Paylaşılan liderlik (Distributed Leadership- SharedLeadership) kavramı, yurt içi araştırmalarda özellikle 2013 yılında önemli bir ivmelenme elde ederek günümüze kadar güncelliğini yitirmeyen ve her geçen gün yapılan çalışmalara bir yenisinin eklendiği bir konu haline gelmiştir (44).

Klasik liderlik yaklaşımında çoğunlukla tek bir liderin çevresinde toplanılması adına bir yapı söz konusu olsa da modern dönem içerisinde meydana gelen değişimler bireylerin her birinin kendi yetenekleriyle önem kazanması ve bu yetenekler doğrultusunda farklı pozisyonlara getirilmeleri aslında her bireyi birer lider haline getirmiştir. Böyle bir sistemin gelişmeye başlamasına rağmen yinede sürece liderlik edecek bir önder arayışı devam etmiş olsa bile tüm bireylerin farklı konulara dair bir düşünce ve yaratıcı fikrinin olması liderlik

kavramının paylaşılması düşüncesini meydana getirmiştir. Bu süreç içerisinde meydana gelen liderlik anlayışı da böylece daha fazla dile getirilmeye başlamıştır (8).

Peter Gronn paylaşılan liderlik anlayışına göre bu liderlik türü paylaşılması mümkün olan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Gronn'un paylaşılan liderlik yaklaşımında, belirli bir faaliyet ya da belirli bir olay üzerinde söz konusu faaliyet ya da olayı gerçekleştiren herkesin söz sahibi olma hakkının bulunması ve böylece her bir bireye birer lider gibi hareket etme olanağının tanınması mümkündür (45).

Bu yaklaşımı ile Gronn'un paylaşılan liderlik yaklaşımında, toplumda bulunan her bir bireyin kazanılması ve kazandırılması vurgulanmaktadır. Klasik liderlik davranışlarına bir tepki olarak görülmesi bile bu düzen içerisinde, paylaşılan liderliğin bireylerin özellikle örgüt ve toplum içerisinde daha fazla ön plana çıkmasına katkı sağladığı görülmektedir. Bu dizaynı ile paylaşılan liderliğin uygulanması neticesinde ortak amaçlara hizmet eden herkesin birbirleri ile etkileşim içerisinde olması ve bu doğrultuda hareket etmeleri, herkesin üstlendiği görevler ve sahip oldukları yetenekler doğrultusunda birer lider gibi algılanmaları düşünülmektedir. Paylaşılan liderliğin bu yapısı ile bireyi tek başına önemli kılmaması ve onun örgüt içinde bir takım eylemleri bir lider gibi yöneterek pozitif yönde sonuçlandırabileceğine dair olumlu yönde psikolojik bir ortam sağlanmaya çalışılmaktadır (8).

Başka bir açıdan ele alındığında paylaşılan liderlik, aynı amaçları başarıyla sonuçlandırmak, bahse konu olan amacın içerisinde görev alan tüm izleyicilerin, yetenekleri ve kapasiteleri doğrultusunda, gönüllülük esasına dayanarak, güçlü bir iletişim ve görev bilinci içerisinde ortaya çıkan çağdaş liderlik yaklaşımıdır (5). Harris ve Spillane'in, paylaşılan liderliğe yönelik düşünceleri ise bir hedefi gerçekleştirmek için çaba içerisinde bulunan herkesin katkıları eşit olarak değerlendirilerek, her bir bireyin sağladığı katkı en az başka bir bireyin sağladığı katkı kadar değerli görülmelidir. Harris ve Spillane'in paylaşılan liderliğe dair ortaya çıkardıkları en önemli konulardan biri şeffaflıktır. Örgüt içerisinde herkes teorik anlamda birbirinin görev ve sorumluluklarını, fikir ve düşüncelerini bilerek hareket etmektedir. Uygulama boyutunda ise yine herkes birbirinin ne yapmak istediğini bilmekte, böylece alınan ortak kararlar ile bireyler meziyetleri doğrultusunda sorumluluklar üstlenmektedir (46).

Paylaşılan liderlik kavramı özellikle şeffaflık açısından değerlendirildiğinde, bazı bilgileri sadece lider ve onun belirlediği birkaç kişinin bildiği, izleyiciler ile paylaşılmayan ve otoritenin sadece liderde toplandığı bir davranış modeli paylaşılan liderlik içerisinde kabul görmemektedir. Aksine, paylaşılan liderlik davranışlarının sergilendiği ortamlarda liderin bildiklerini, duygu ve düşüncelerini çevresi ile paylaşması tüm paydaşların söz konusu konu veya konular hakkında fikrini söylemesine imkân vermektedir. Paylaşılan liderlik böylece bireyleri teşvik edip, onların fikirlerinin de önemli olduğunu vurgulayarak örgüt içerisinde bulunan herkesin örgüte karşı bakış açısını olumlu yönde değiştirme olanağı sağlamaktadır (8).

Duignan ise ilgili literatürden yola çıkarak paylaşılan liderlik için bazı noktaların daha net bir şekilde öne çıktığından bahsetmiştir:

Liderlik özelliklerinin tümünü bir insanın tek başına barındırması neredeyse imkânsızdır. Liderlik tek bir kişi için büyük bir sorumluluktur ve paylaşılması gerekmektedir. Bilgi seviyeleri ne kadar üst düzey olursa olsun tüm süreçleri ve karar mekanizmasını bir kişiye bırakmaktansa farklı bilgi ve yeteneğe sahip çok sayıda insana bırakmak daha sağlıklı sonuçlar doğuracaktır. En iyi kararlar her zaman tek başına alınmaz. Bir kişiden daha fazlası gereklidir. Bir hedefin gerçekleştirilmesi için sürece katılan bireylerin, belirlenen hedeflere ulaşmak için daha çok çaba sarf ettikleri ve örgüte olan bağlılıklarının arttığı gözlemlenmiştir. Karar alma mekanizması içerisinde yer alan bireylerin mutlak surette karşılıklı iletişim ve etkileşimi artmakla birlikte karşılıklı güven duygusu da gelişecektir. Etkili liderlik için liderin çevresi ile samimi, güvenilir ve karşılıklı saygıya dayanan bir ilişkisinin olması gerekmektedir (47).

Duignan'ın sıraladığı bu faktörler incelendiğinde liderin tek başına hareket etmesinin çok zor olduğu, bireyin üzerindeki yükün ne kadar fazla olduğuna değinilmiştir. Liderlik geçmiş dönemlerde olduğu gibi bir kişinin tekeline bırakılamayacak kadar önemli bir konudur. Liderliğe günümüzde daha büyük bir değer atfedilmektedir. Liderliğin paylaşılması durumunda sürecin hızlanacağı, hedeflere ulaşmak için örgüt içinde bulunan bireylerin daha fazla çaba harcayacağı düşünülmektedir. Paylaşılan liderlik, ekip olarak düşünüp ekip olarak hareket etmeyi savunmaktadır. Bunu yaparken liderlik makamına zarar gelmesini değil aksine paydaşların bilgi, yetenek ve destekleriyle hareket edip daha sağlam bir konuma getirmeyi amaçlamaktadır. Böylece önemli olanın sadece tek bir lider ya da kişi olmadığı, bunlar dışında da önemli bilgi birikimine, yeteneklere ve güce sahip yapı faktörlerinin olduğu

vurgulanmaktadır. Bu şekilde örgüt içerisinde tek lider kendisinin olmadığı vurgulanmış olup, süreç içerisinde örgüte tamamen hâkim olarak bu hâkimiyeti negatif yönde kullanmasına engel olmanın önemine değinilmiştir. Görev ve sorumlulukların paylaşılması, liderin üstlendiği rolleri izleyicilere anlatarak paylaşım yoluna gitmesi, liderin tek olmasını ortadan kaldırarak otoriter ve baskın olmasının önüne geçmektedir (8).

Paylaşılan liderlik kavramının içeriği dikkate alındığında örgüt içerisinde elde edilen başarı ve hedeflerin gerçekleşmesi ile örgüte fayda sağlayan getirilerin de paydaşlarla paylaşılması anlamına gelmektedir. Bir örgütte tüm amaç ve hedeflerin, beklentilerin ortak kavramlar olarak değerlendirilmesi ve böylelikle tüm örgütün bu kavramlar için çalışması amaçlanmaktadır. Bu bağlamda paylaşılan liderlik tüm bireylere atfedilen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütün elde ettiği başarı ve örgütün getirileri sadece lidere ait olmaktan çıkıp tüm örgüt üyelerine ait olarak değerlendirilmektedir (48).

2.2.3. Paylaşılan Liderlik Modelleri

2.2.3.1. Gronn'un Paylaşılan Liderlik Yaklaşımı

Avustralyalı bir araştırmacı olan Gronn, ortaya koyduğu paylaşılan liderlik modelinin temelinde Aktivite Teorisinin olduğunu belirterek paylaşılan liderliği bu teoriye dayandırmıştır. Gronn, klasik liderlikteki modelde tek bir lider ya da paydaşların öne çıkması ile meydana gelen sorunların aktivite teorisiyle çözülebileceğini belirtmektedir. Aktivite teorisinin, klasik liderliğin oluşturduğu birbirine karşıt kutuplar arasındaki ilişkiyi düzelteren bir sistem olduğunu açıklamıştır (41). Paylaşılan liderliği Birikimli Yaklaşım (numerical, additive) ve Bütüncül / Holistik Yaklaşım (concertive) olmak üzere iki farklı bakış açısı üzerinden değerlendirmektedir (5).

Birikimli Yaklaşım

Bu yaklaşım paylaşılan liderliğin temelde en çok kullanılan şekli olarak değerlendirilmiştir. Birikimli yaklaşımda liderlik, örgüt içerisinde yer alan izleyiciler arasında paylaşılmaktadır. Örgüt üyeleri kendi görev ve sorumluluk alanı içerisinde sahip oldukları yetenekleri doğrultusunda bir şekilde liderlik rolünü üstlenirler (49).

Bütüncül Yaklaşım

Bu yaklaşımda paylaşılan liderlik ile ilgili olarak, paylaşımın gerçekleştiği, işbirliğinin ön planda olduğu, yetkinin paylaşıldığı ve örgüt içerisinde demokratik bir yönetim anlayışının olduğu açıklanmaya çalışılmaktadır. Örgütsel kazanımlar, bireysel olarak değil tüm örgüt üyelerinin katkıları doğrultusunda bir bütün olarak değerlendirilmektedir. Tüm örgüt üyelerinin katkıları ile elde edilen örgüt getirileri, bireysel olarak elde edilen getiri ve sonuçlardan daha önemli ve değerlidir (5). Gronn bütüncül yaklaşıma göre değerlendirilmesi gereken konuları üç başlık altında toplamıştır:

a) Doğal ve İçtenlikle Gerçekleştirilen İşbirliği b) Güvene Dayalı İlişkiler

c) Kurumsallaşmış Faaliyetler (50).

Doğal ve İçtenlikle Gerçekleştirilen İşbirliği; ortaya çıkan her hangi bir durum da iki ya da daha fazla kişi arasında doğal bir şekilde gelişen ve kişilerin sahip oldukları özellik, yetenek ve uzmanlık bilgilerini kullanarak söz konusu durumu çözmeye çalışmalarıdır. Mevcut olayı çözmeye çalışırken bireylerin içtenlikle hareket etmesi ve aynı haklara sahip olmaları ile birlikte aralarında meydana gelen iletişim ve etkileşimin doğal bir şekilde meydana gelmesinden bahsedilmektedir (5).

Güvene Dayalı İlişkiler; liderlik görevleri her hangi bir planlamaya dâhil olmadan dağıtılır. Örgütte ortaya çıkan bir sorunu çözmek için örgüt üyeleri arasında karşılıklı güvene dayanan bir ortamın oluşması gerekmektedir. Liderliğin plansız bir şekilde dağıtılmasına rağmen, örgüt içerisinde oluşan bir sorunu çözmek adına zaman içerisinde güven ortamının oluşması ile üyeler tamamen soruna yönelik çalışmalar yaparak çözüme ulaşmayı hedefler. Böylece karşılıklı güven ortamının oluşmasıyla birlikte çalışanların işlerine daha iyi konsantre olmasını sağlayan bir yapı oluşacaktır (51).

Kurumsallaşmış Uygulamalar; paylaşılan liderlik uygulamalarının, sürekli hale gelmesi ile birlikte kurumsallaşmış bir sisteme ihtiyaç duyulmuştur. Bu sistemin oluşması ile paylaşılan liderliğin normal bir süreç ve liderlik davranış özelliği haline gelmesi gerekliliği vurgulanmaktadır. Kurumsal yapıda örgüt formal bir çalışma düzeni oluşturarak karşılıklı ilişki ve etkileşimin oluşmasını amaçlamaktadır (8).

Gronn'nun liderliği tanımlamak için ortaya çıkardığı temel nokta, örgüt içerisinde herkesin eşit şartlarda fırsatlardan yararlanması ve örgüt üyelerinin sürece dâhil olabilmesi

için teşvik edilmesidir. Tek bir kişiye dayalı liderlik (tek adam) liderlik davranışlarını ve özelliklerini açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Farklı zamanlarda farklı kişiler tarafından liderlik sorumluluğunun üstlenilmesi, örgütün başarılı olma yüzdesini artırmaya yardımcı olmaktadır. Paylaşılan liderlik yaklaşımında herkese eşit imkânlar sunularak bu imkânlar sayesinde paylaşılan liderliğin sistematik bir biçimde uygulanacağı söylenebilir (52).

2.2.3.2. Spillane'nin Paylaşılan Liderlik Yaklaşımı

Spillane paylaşılan liderliği, liderlerin de içerisinde yer aldığı bir takım görev ve sorumluluklar için oluşturulan eylemlerde, takipçileriyle etkileşim içerisinde oldukları ve onlarla beraber çalıştıkları faaliyetler olarak açıklamaktadır. Bu yaklaşım, görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi esnasında lider ve izleyenlerin belirli bir iletişim içerisinde olması sebebi ile paylaşılan liderliğin etkili bir şekilde uygulanmasını mümkün kılmaktadır (53). Spillane paylaşılan liderlik konusuna farklı bakış açıları ile yaklaşmıştır. Spillane'nin bakış açısına göre paylaşılan liderlik, bir örgüt içerisinde yer alan tüm üyelerin çalışma alanları ve pozisyonları ne olursa olsun örgüt içerisindeki herkesin beraber çalıştıkları ve hareket ettikleri eylemler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Paylaşılan liderlik, lider ve üyeler arasında gerçekleştirilen iletişim ve etkileşim gibi konularda pozitif yönde faydalar sağlamaktadır (52). Spillane'nin genel anlamda paylaşılan liderliğe dair düşünceleri arasında iletişim ve etkileşim gibi kavramların ön planda olduğu görülmektedir. Spillane'nin paylaşılan liderliğin ortaya çıkışında sebep olarak gösterdiği unsur liderin otoritesi altında meydana gelen iletişim eksikliğidir. Spillane paylaşılan liderliğin, örgüt üyelerinin tamamına eşit şartlarda lider olma ve sorumluluk alma fırsatı sağlayan, karşılıklı iletişim ve etkileşime dayanan bir liderlik olarak sergilenmesi gerektiğini savunmaktadır (8).

Ayrıca Spillane paylaşılan liderliğe ilişkin modellerini üç ana başlık altında değerlendirmektedir (54):

İşbirlikçi Yaklaşım: Bir örgüt içerisinde, iki veya daha fazla lider konumunda bulunan bireylerin, tek liderlikten daha öte olarak liderlik konumunu paylaşmalarını ve gerektiği yerlerde liderlik ile ilgili olarak birbirlerini desteklemelerini öngörmektedir. Bu yaklaşım tarzında karşılıklı iletişim oldukça önemlidir. Aynı yerde aynı süreç içerisinde yer alan liderlerin etkili bir iletişim kurarak liderlik makamını paylaşmaları gerekliliği vurgulanmaktadır (54).

Ortak Paylaşım: Farklı yerlerde aynı zaman içerisinde görev alan birden fazla liderin birbirleri ile iletişim halinde olarak liderliği birlikte yürütmesi esasına dayanmaktadır. Liderlerin karşılıklı olarak fikir ve düşüncelerinin beyanı, birbirlerine destek sağlamaları ile sürecin yürütülmesi sağlanmaktadır. Liderler birbirinden bağımsız olarak çalışırken, uygulamalar ortak bir doğrultuda birleşmektedir (54).

Koordine Paylaşım: Belirlenmiş görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi için, liderlik görevini üstlenen bireylerin birlikte ya da ayrı ayrı ancak birbirlerinden haberdar olarak koordine bir şekilde hareket ederek hem liderlik görevlerini hem de belirlenen görev ve sorumlulukları yerine getirmeleridir. Ortak hedefler doğrultusunda liderlerin eş güdümlü olarak hareket etmeleri temeline dayanmaktadır (54).

Spillane'nin paylaşılan liderlik yaklaşımına dair düşünceleri arasında şu noktaların vurgulandığı görülmektedir:

Liderliğin arka planında yani görünmeyen kısmında birbirinden farklı birçok kavram bulunmaktadır. Liderliğin arka planında takipçiler, ortamda meydana gelen olaylar ve eylemler arasında bir etkileşim söz konusudur. Paylaşılan liderlik bu kavramlar arasında güçlü bir bağ kurmaya çalışmaktadır,

Liderlik, birlikte gerçekleştirilen eylemlerin ortaya çıkardığı bir üründür. Bu ürün sadece bir grup ya da etkileşim sonucu meydana gelebilir. Birlikte gerçekleştirilen eylemlerin önemli kazançları olmaktadır. Bu nedenle lideri destekleyen üyeler arasında paylaşılan liderlik sistemli bir şekilde paylaştırılmalıdır,

Liderlik görüldüğü gibi sadece bir anlam sorunu veya durumsallık yaklaşımı değildir. Temelinde iletişim ve etkileşim gibi çok önemli iki kavram bulunmaktadır,

Paylaşılan liderlik ile görev ve sorumlulukları en alt düzeyde olan bir bireye bile bir takım sorumluluklar verilerek sürece katkı sağlaması beklenirken, bir yandan da taraflar arasında karşılıklı ve güçlü bir bağın oluşumuna katkı sağlanmaktadır,

Liderlik uygulamaları tek bir liderin bilgi, yetenek ve özelliklerinden çok daha fazlası olup, insanların içerisinde yer aldıkları olayların paylaşılması olarak tanımlanır,

Paylaşılan liderlik ile bireyler karşılıklı etkileşim içinde bulunmaktadır. Böylece bir güven ortamı oluşturularak daha yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması sağlanmaktadır (54).

2.2.3.3. Elmore'un Paylaşılan Liderlik Yaklaşımı

Paylaşılan liderlik yaklaşımında önemli araştırmacılardan bir diğeri olan Richard Elmore paylaşılan liderliği, farklı bilgi ve uzmanlık alanlarına sahip olan herkesin aynı amacı gerçekleştirmek için çaba sarf etmesi olarak tanımlamaktadır. Elmore için lider; üyelerine ve takipçilerine yol gösteren onlara rehberlik eden ve yönlendiren önemli bir bireydir (52).

Elmore'nin paylaşılan liderlik yaklaşımında örgüt üyelerinin buldukları pozisyonlardan farklı olarak üyelerin, bilgi birikimleri, uzmanlık alanları, deneyim ve yetenekleri esas alınarak liderliğin bu yönünün gerçekleştirilmesine vurgu yapılmaktadır. Paylaşılan liderlik, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için önemli olan değerleri ve örgüt kültürünü bir araya getirmeye çalışan, çok güçlü bir bağ oluşturan önemli bir kavramdır (55).

Elmore, sağlıklı ve başarılı bir sürecin elde edilmesi için bazı dönemler uzun bir zamana ihtiyaç duyulduğunu belirtmiştir. Geleneksel liderlik tarzının ise uzun süreçler için yeterli olmadığını söyleyerek bu tarz liderlik davranışlarının zorlayıcı ve otoriter olabileceğini söylemiştir. Liderin örgüt adına başarı elde edebilmesi için liderlik tarzında paylaşımcı olması gerekir. Bu paylaşım bir noktada liderin karşısına zorunluluk olarak çıkacaktır. Eğer bunu kabullenmezse eylemlerinde destek görmesi ve olayların çözümünde yardımcı olabilecek bir grup bulması neredeyse imkânsız bir hale gelecektir (55).

Elmore, liderin otoriter ve hâkim davranışlarına karşı çıkararak liderin baskınlığını, örgüt içerisinde bulunan bireylerin, liderliğin paylaşımı konusundaki istekleri ile ortadan kaldırmayı hedeflemektedir. Çünkü Elmore baskın ve otoriter lider davranışlarının yaratıcı fikir ve düşünceleri engellediğini savunmaktadır. Bu düşünce tarzına göre, özellikle günümüz iş dünyasında oluşan tek düze yönetim tarzına karşı olduğu görülmektedir. Bu nedenle Elmore, baskın ve otoriter liderlik davranışlarının ortadan kaldırılarak liderlik rollerinin paylaşılması gerekliliğinin önemine değinmektedir (8).

3. Örgütsel Bağlılık

3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık kavramına yönelik olarak son yıllarda pek çok Avrupa ülkesinde çalışmalar gerçekleştirilmiş ve araştırmalar yapılmıştır. Ülkemizde ise özellikle son dönemlerde örgütsel bağlılık konusuna yönelik çalışmalar araştırmacılar tarafından gerçekleştirilmeye başlamıştır. Günümüz dünyasında iş görenlerin örgütlerindeki tutum ve davranışları büyük önem arz etmektedir. Bu tutum ve davranışların örgütsel çıktılarla ilgili olanları özellikle araştırılmaya başlanmıştır. Araştırmalar içerisinde oldukça büyük bir öneme sahip olan örgütsel bağlılık, önemli bir çalışan davranışı olarak değerlendirilmektedir. Küreselleşmenin her geçen gün artması, örgütler arası rekabet ortamının zorlaşması, ekonomik ve ticari faaliyetlerde sınırların kaldırılması ile kar amacı güden örgütlerin varlığını devam ettirebilmeleri ve günümüz dünya koşullarında ayakta kalabilmeleri adına örgütsel bağlılık çok önemli bir faktör haline gelmiştir. Çünkü örgütsel bağlılık çalışanların işe karşı tutumlarıyla işe yönelik sergiledikleri davranışların anlaşılmasına dair önemli ipuçları vermektedir. Bugüne kadar yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılığın, örgüt kültürü, örgütün hedef ve amaçlarını benimseme, örgüte yönelik olumlu düşünceler geliştirme, motivasyonu artırma, ekip ruhunu yakalama ve geliştirme, örgütün belirlediği vizyona ulaşılması için daha çok çaba sarf etme gibi davranışlarla doğrudan ilgili olduğu görülmektedir (56).

Örgütsel bağlılıkla ilgili olarak daha çok yabancı literatürde çalışma bulunmaktadır. Buna rağmen örgütsel bağlılığın, öncelikleri, sonuçları ve ilişkili olduğu kavramların konusu halen net olarak belirlenememiştir. Bu kavram hakkında yaklaşık 30 tane tanım yapılmış olması, kavramın ne kadar geniş ve derin olduğunu, detaylara dayandığını ve birden fazla boyutunun olduğunu ortaya koymaktadır (56).

Örgütler kuruluş amaçları fark etmeksizin üretim gerçekleştirerek hizmet sağlarken hammadde kaynakları, maliyet, sermaye, bilgi, deneyim, teknoloji ve iş gücü gibi üretim araç ve girdilerini kullanırlar. Bu girdiler içerisinde en önemli kaynak olarak iş gücü yani insan kaynağı görülmektedir. Bir işletme finans yönünden hiçbir sorun yaşamayabilir veya teknolojik olarak üst düzey donanımlara sahip olabilir. Bunlar dışında kaliteli hammaddeye ve sermayeye de sahip olabilir. Ancak işletme tüm bu imkân ve kaynakları etkili bir şekilde kullanarak başarıya ulaştırabilecek insan gücüne sahip değilse diğer imkânların pek bir önemi

kalmamaktadır. Bunun daha kötüsü ise bir örgütte gerekli bilgi ve donanıma sahip olan personelin yeterince motive edilmemesi sonucu örgüte karşı duyduğu bağlılığın düşük seviyede olmasıdır. Kendisini çalıştığı örgütün önemli bir kişisi olarak gören, örgütsel amaçların gerçekleşmesi sonucu bireysel amaçlara da ulaşabileceğine dair düşünceye sahip olan bir iş gören en kıt kaynakları bile verimli ve etkili kullanma yoluna giderek örgütsel amaçların gerçekleşmesi için daha çok çaba sarf edecektir. Böylece bir örgütte insan kaynaklarını en iyi şekilde motive ederek, iş gören için uygun çalışma ortam ve şartlarının sağlanması örgüt hedeflerinin gerçekleşmesi, örgüt içi verimliliğin artması daha da kolaylaşacaktır (1).

İnsan sermayesinin örgütlerde önemli bir yer edinmesi ile birlikte örgüt içinde karşılıklı ilişkilere dayanan yeni kavramlar meydana gelmiştir. Böylece, örgüt içerisinde yer alan bireylerin, örgütün amaç ve hedeflerini, örgüt kültürünü ve değerlerini benimsemesi, örgütün belirlediği hedeflere ulaşmak adına daha çok emek vermesi ve örgütte kalabilmek için daha çok çaba sarf etmesi ve örgütün çıkarlarına hizmet etme isteği anlamına gelen birey ile örgüt arasında kurulan örgütsel bağlılık kavramı ön plana çıkmıştır (57).

3.2. Örgütsel Bağlılık Nedir?

Örgütlerin hedeflerine ulaşmada öncelikli olarak iş görenlerin örgüt içerisinde mevcut işiyle ilgili olarak hissettiği memnuniyet ve motivasyon düzeyi oldukça önemlidir. Son dönemlerde iş hayatında karşılaşılan en önemli sorunlardan bir tanesi de iş görenlerin hem işinden hem de iş yerlerinden memnun olmamasıdır. Çalışanların moral ve motivasyonları, memnuniyet düzeyleri ne kadar yüksek olursa örgütte üretilen mal ve hizmet kalitesi de o denli yüksek kalitede olacaktır. Çalışanların iş yerindeki ortam ve şartlarının iyileştirilmesi, memnuniyet derecelerinin yüksek düzeyde olmasının sağlanması örgütün temel amaçlarından biri haline gelmiştir. Böylece belirlenen amaçları gerçekleştirebilmek için örgütsel bağlılık kavramı çok büyük bir önem arz etmektedir. Bu bağlamda iş görenlerin örgüte karşı düşünce ve davranışları günümüz iş dünyasında daha önemli bir hal almıştır. Araştırmacılar buradan yola çıkarak özellikle incelenen davranışlar arasında yer alan örgütsel bağlılık davranışını çok daha önemli görmektedirler (58).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt işleyişindeki süreçleri ve örgütün değerlerini benimsemesidir. Özellikle, çalışanın işe karşı tutumu, iş ahlakı ve saygısı, örgütsel süreçlere

katılımı, ekip çalışmasına özen göstermesi, örgüt strateji ve politikalarını benimsemesi gibi bir takım özellikler çalışan bireyin örgüte karşı bağlılığını göstermektedir. Farklı bir bakış açısından değerlendirilecek olursak örgütsel bağlılık, örgüt ve çalışan arasındaki uyumun gelişimine bağlı olarak şekil almaktadır. Örgütün hedef ve amaçlarıyla iş görenin hedef ve amaçları arasındaki uyum ne kadar iyi düzeyde ise örgütsel bağlılık derecesi de o denli yüksektir. Örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde gerçekleştiği örgütlerde, iş görenlerin performansı, bilgi ve tecrübelerin paylaşımı, karşılıklı güven, işe devamlılığın yüksek seviyede olması ve mevcut kaynaklarla yüksek düzeyde çıktı elde etme gibi hususların gerçekleşmesi daha kolay olmaktadır. Örgütsel bağlılığın düşük olarak gerçekleştiği örgütlerde ise performans, işe karşı olumsuz tutum ve davranışlar, örgütten uzaklaşma örgütsel hedeflerden daha çok bireysel hedef ve çıkarları ön planda tutma, üretkenliğin düşük olması gibi durumlarla karşılaşmak kaçınılmaz bir gerçektir (59). Örgüt içerisinde bulunan bireyin örgütün hedef ve amaçlarını kabul etmesi, bu amaçlara dair güçlü bir inancının olması, örgütün çıkarları için daha çok çabalaması ve emek sarf etmesi, örgütte kalmaya devam etmek için daha çok istek duyması örgütsel bağlılık olarak tanımlanmaktadır (60).

Bağlılık kavramını farklı alanlardaki araştırmacıların kendi çalışma alanlarına göre tanımlaması, değişik biçimlerde kullanılması ve değerlendirilmesi, örgütsel bağlılık kavramının farklı kavramlarla olan ilişkisinin araştırılması bu konuda birbirinden farklı tanımlamaların yapılmasına sebebiyet vermiştir. Bu tanımlardan bazıları aşağıdaki gibidir (61).

Örgütsel bağlılık, sadece işyerine ve örgüt içinde yer alan üst düzey yöneticilere karşı olumlu yönde duygu ve düşünceler geliştirmek olarak adlandırılmaz. Örgütün hedef ve amaçlarına ulaşabilmesi için örgüt içinde bulunan kişilerin fikir ve düşüncelerini açıkladıkları, örgütün beklentilerinin sürekli olarak karşılanabilmesi için daha çok çaba sarf ettikleri türden davranışlar olarak tanımlanmaktadır (62).

Örgütte çalışan bireylerin örgüte karşı psikolojik olarak bağlılık hissetmesi şeklinde tanımlanmakla birlikte, bireyin örgütte kalabilmek adına çaba göstermesi, örgütün değer ve hedeflerini benimsemesi olarak açıklanmaktadır (63).

Örgütsel bağlılık, aktif bir şekilde işe katılım göstermeyi, örgüt kültür ve değerlerine olan inançla beraber bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığı olarak tanımlanmaktadır (64).

Örgütsel bağlılık, çalışanların duygu ve düşüncelerini örgütle özdeşleştirmeleri, örgüte verdikleri değer ve örgüte karşı gösterdikleri olumlu yöndeki davranışlar olarak ifade edilmektedir (65).

Meyer ve Allen'a göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte karşı hissettikleri psikolojik bağlılıklarının neticesinde örgütle olan ilişkilerinin şekillenmesi ve bu ilişkilerin sonucunda örgütte kalma isteğinin artmasıyla sürekli olarak örgütün üyesi olma arzusunu ortaya çıkaran bir davranıştır (66).

Morgan ve Huntise örgütsel bağlılığı, iş görenin örgüt amaç ve hedeflerine, örgüt kültür ve değerleri ile örgüt bütünlüğüne yönelik olan inancı, örgütün ulaşmak istediği noktaya ulaşabilmesi için daha fazla çabalama isteği ve kendisini örgütün önemli bir parçası olarak görüp örgütte kalma arzusu olarak tanımlamaktadır (67).

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere, örgütsel bağlılık iş görenlerin örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi, bu amaç ve hedefleri kendi amaç ve hedefleri ile eş değer görmesi, bunların gerçekleşeceğine dair inancı, örgüte sağladığı katkılar neticesinde kazandığı ödüllerle eşitliğin olduğunu fark etmesi, örgütün başarılı, verimli ve etkili olabilmesi adına çok fazla emek harcaması ve kendi yararına olacağını düşündüğü zamanlarda bile sadakate dayalı olarak davranması ile örgütü bırakmamasını ifade etmektedir (68).

Çalışmalarını örgütsel bağlılık üzerine yoğunlaştıran Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın 3 alt boyutunun olduğunu açıklayarak örgütsel bağlılığı sınıflandırmışlardır. Bunlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak farklı sınıflamalara ayrılmışlardır. Duygusal bağlılık çalışanların örgütün amaç ve hedeflerini benimsedikleri oranda hissettikleri bağ olarak tanımlanırken, devam bağlılığı ise iş görenlerin örgüte verdikleri emeklerin ve yaptıkları yatırımın neticesinde ortaya çıkan bağlılıktır. Normatif bağlılık ise, bireyin örgütte çalışmayı bir görev olarak görmesi sonucu ortaya çıkan örgütte kalma arzusudur (66).

3.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütüne karşı bağlılık gösteren iş görenlerin, performanslarının daha üst düzeyde olduğu, örgüte karşı güven duygularının her zaman pozitif yönde geliştiği, verimli ve etkin olmaları ile birlikte sorumluluk duygularının daha fazla olduğu ileri sürülmektedir. İş görenlerin örgüt için sıradan kimseler olmadığına anlaşılması, kolay gözden çıkarılmalarının örgüte yarardan çok zarar getirdiği anlaşılmış ve son yıllarda artan rekabet ortamında örgütlerin başarılı olabilmesi ve ayakta kalabilmesi için iş görenlerin hem nitelikli olmaları hem de örgütsel bağlılık düzeylerinin artırılması gerekliliği vurgulanmıştır (69). Örgüt ve çalışan arasında oluşan ilişki sonucunda meydana gelen örgütsel bağlılık, iş görenin örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Bu nedenle çalışanların işinden ve bağlı oldukları örgütten memnuniyet duymalarını sağlamak, motivasyon düzeylerini yüksek tutmak gibi birtakım faktörler günümüzde üretim ya da hizmetin kalitesini artırmak kadar önemli bir duruma gelmiştir (70). Çünkü örgütsel bağlılık duygusunun iş görenlerin performans ve yeteneklerini olumlu yönde artırdığı düşünülmektedir. Bu bağlamda, örgütsel bağlılığın işe geç kalma, devamsızlık ve işten ayrılma niyeti gibi olumsuz sonuçları azalttığı, örgütsel ve bireysel başarıyı pozitif yönde artırdığı öne sürülmektedir (71).

Örgütsel bağlılık davranışı gönüllülük esasına dayalı bir davranış olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle örgüt tarafından zorunlu hale getirilmesi yönündeki stratejiler örgüte zarar veren uygulamalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlar örgütsel bağlılık davranışlarını isteyerek sergilediklerinde bu kavram daha önemli bir hale gelmektedir. Örgütsel bağlılığın artması ile birlikte, iş görenden daha fazla verim elde etmek, performansını geliştirmek gibi bir takım stratejiler geliştirilmiştir. Bu stratejiler günümüz dünyasında örgütler arasında oluşan rekabet ortamlarında, örgütlerin insan kaynağını etkili bir şekilde değerlendirerek rakiplerinden önde olmalarını, sağlam adımlar atmalarını, kurumsallaşma yoluna girerek yapı ve sisteme yönelik çalışmalar yapmalarını sağlamaktadır. Örgüt sistemini bu şekilde yürüten bir örgütün hedeflerine kısa sürede ulaşabileceği gerçeği öne çıkmaktadır. Örgüt iş görenlerin bağlılık düzeylerini ne kadar yüksek tutarsa örgüt adına o kadar fayda sağlar. Çalışanların örgüte karşı hissettikleri bağın gücü ne kadar yüksek olursa örgüt o denli başarılı olur. Yani örgütsel bağlılık son yıllarda iş dünyasında hayati önem taşıyan ve örgütler için her geçen gün daha da önemli bir hale gelen kavram olarak göze çarpmaktadır (72).

3.4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

3.4.1. Tutumsal Bağlılık

Tutumsal bağlılıkla ilgili olarak ortaya konulan birçok farklı yaklaşım türü bulunmaktadır. Bu yaklaşımları değerlendirebilmek için öncelikle tutum kavramına göz atmak gereklidir. Tutum kelime anlamı olarak, bireyin belirli nesnelere karşı edindiği bir takım deneyimler neticesinde sergilediği davranış biçimleridir. Başka bir tanıma göre tutum; örgüt, kişi veya nesneye karşı gösterilen inanç ve duygulardan oluşan bir kavramdır (12).

Tutumsal bağlılık, iş görenlerin örgütün belirlediği amaç ve hedefleri benimseyerek bu amaç ve hedeflerin gerçekleşmesi için daha çok çalışmaya istekli olduklarını gösteren bir bağlılık türü olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlılık türü örgütsel değerlere bağlı olarak çıkmaktadır. Tutumsal bağlılık iş görenlerin örgütleri ile aralarındaki ilişki neticesinde oluşmaktadır. Tutumsal bağlılık ile ilgili olarak örgüt tarafından oluşturulan ortam ve şartlar, örgüt içerisinde yer alan kişilerin psikolojik durumları üzerinde etkili olarak örgüte yönelik tutumsal bağlılık güdülerini geliştirmektedir. Bu bağlam da tutumsal bağlılığın en önemli faktörlerinden birisinin de psikoloji olduğunu söylemek mümkündür (10).

Tutumlar genel olarak üç farklı boyutta değerlendirilmektedir. Bunlar, bilişsel, duygusal ve davranışsal öğeler olarak açıklanmıştır. Bilişsel öğe; bir kişi, bir obje ya da birey hakkındaki bilgi ve inanç olarak tanımlanırken, duygusal öğe, tutum faktörünün bireyde oluşturduğu duygusal tepkiler olarak tanımlanır. Son olarak davranışsal öğe ise, tutuma göre harekete geçmek olarak tanımlanmaktadır (73). Aşağıda tutumsal bağlılığa ilişkin alan yazında kabul edilen yaklaşımlardan bazılarına değinilmiştir:

3.4.1.1. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni bireyin, örgüt değer ve normlarına, kültür ve isteklerine uygun şekilde davranmasını sağlayan üç farklı güç olduğundan bahsetmiştir. Bunlar; bireyi korkutmaya; yani cezaya dayalı güç, ödüllendirme olarak uygulanan güç ve sembolik güçtür. Korkutma gücü; bireyin örgüt kültür ve beklentilerine uygun şekilde davranmadığında verilecek ceza olarak kullanılırken, ödüllendirici güç ise; örgütün sahip olduğu finansal ve ekonomik kaynaklara dayanır. Sembolik güç ise; bireyin örgüt içerisinde prestij sahibi olduğunun herkes

tarafından bilinmesi ve saygı gösterilmesi gibi sembolik ödüllerdir. Örgütteki uyum ve yapı sistemi bu üç farklı güçten oluşmaktadır. Etzioni, bireyin örgütteki uyum düzeyini ve yapı sistemine yönelimini, katılım olarak adlandırmaktadır. Bu noktada yönetimin pozitif veya negatif olabileceğini ileri sürmektedir. Etzioni, negatif katılım davranışını; yabancılaşıma, pozitif katılım davranışını ise; bağlılık olarak tanımlamıştır. Etzioni, üç farklı bağlılık sınıflandırması yapmıştır (74).

Ahlâki Bağlılık: Örgütün hedefleri, değerleri, beklentileri ve normlarının iş gören tarafından benimsenerek otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Çalışanlar topluma fayda sağlayan hedef ve amaçları fark ettiklerinde örgüte karşı daha çok bağlılık hissetmektedirler (75).

Hesapçı Bağlılık: Örgüt ile çalışanlar arasındaki alışveriş ilişkisine dayanmaktadır. Bireye verilen iş ile bu iş karşılığında birey tarafından alınacak ödülle denge sağlanarak oluşturulan bir bağlılık türüdür. İş görenler, sergiledikleri performanslarıyla, verimli ve başarılı çalışmalarlarıyla elde edecekleri ödüller doğrultusunda bağlılık duymaktadırlar (75).

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Birey psikolojik olarak örgütüne karşı bir bağlılık hissetmemesine rağmen örgütte kalmaya zorlanmaktadır. Bu durumda birey örgütü cezalandırıcı ve zararlı olarak görmektedir. Ayrıca iş görenlerin davranışlarının sınırlandırılması bu bağlılık türünün olumsuz bir yönünü daha ortaya çıkarmaktadır (75).

3.4.1.2. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter örgütsel bağlılığı, bireyin örgütsel amaç ve hedeflere ulaşabilmek için çaba gösterdiği bir sürece dayandırmaktadır. Örgütsel bağlılığı; devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak üçe ayırmıştır. Örgütlerin sosyal yapı içerisinde bir takım istek ve beklentileri bulunmaktadır. Bu istek ve beklentilerin gerçekleşmesi için iş görenlerin örgüte karşı olumlu davranışları benimsemesi, örgütü sevmesi ve örgütle uyumlu olarak hareket etmesi gerekmektedir. Birey sosyal ilişkiler aracılığı ile örgütle arasındaki ilişkiyi güçlendirerek örgütü benimsemeli, örgüte sadakat duymalı ve güvenmelidir. Kanter üç tür bağlılık sınıflandırması yapmıştır (76).

Devama Yönelik Bağlılık: Bireyin örgütteki rolünü bilip buna göre hareket etmesidir. Örgüt üyelerinin örgütte kalma arzu ve isteklerinin yüksek düzeyde olduğu bağlılık türüdür. Birey, mevcut sistemden ayrıldığında bir maliyetle karşı karşıya kalacağını ve bu durumun maliyetinin sistemde kalmanın maliyetinden yüksek olacağını düşünerek hareket eder. Bu doğrultuda sistemde kalmanın çıkarları doğrultusunda olduğunu düşünerek örgüt üyeliğine devam etmek zorunda kalır. Kişinin örgütte kalmasını sağlayan şeyler onun için kârlı olan unsurlardır. Bu unsurları her zaman elde edebilmek için yani örgütten kâr elde edebilmek için bulunduğu pozisyonu kullanması gerektiğinin farkına varacak ve örgüt içerisindeki rolüne daha sıkı sıkıya bağlanacaktır. Böylece bilişsel bir yönelim gerçekleştirerek duygusal veya normatif yönelim yoluna gitmeyecektir (77).

Kenetlenme Bağlılığı: Kenetlenme ya da uyum bağlılığı olarak adlandırılmıştır. Örgüt üyelerinin bu yöndeki bağlılığı grup ve gruptaki dayanışma ile sosyal ilişkilere dayalı bir bağlılığı ifade etmektedir. Bu bağlılık türünde bireyler birbirlerine duygusal bağlarla bağlıdırlar ve grupta bulunan her birey başka bir grup üyesine olumlu yönde duygular besler ve sadakat gösterir. Birey kendisini gruba ait hissettiğinde duygusal anlamda bir tatmin elde edecektir. Kenetlenme bağlılığında grup içi çatışmalar, tartışma ve kıskançlık oldukça düşük düzeydedir. Bu tür bir bağlılık türünde gruba karşı oluşturulan bir tehdit veya olumsuz bir durumda bile üyeler arasındaki duygusal bağlar korunarak kenetlenme bağlılığı devam etmektedir (69).

Kontrol Bağlılığı: Çalışanların ve örgütün değer ve normlarının uyum içerisinde olması sonucunda çalışanların uyumlu davranışlar sergilemesidir Kontrol bağlılığının, çalışanların sergiledikleri davranışların örgüt değer ve normlarıyla paralellik göstermesi neticesinde ortaya çıkan bir bağlılık türü olduğuna inanılmaktadır. Kontrol bağlılığında, çalışan kendisinden beklenen davranışları ve uyulması gereken kuralları kendi doğruları ile eş değer görmektedir. Çünkü örgütün beklenti ve kuralları kendi doğrularıyla uyumdadır. Bu nedenle örgüte karşı bir bağlılık geliştirmekte ve otoriteye itaat etmektedir. Kanter, farklılıklara rağmen bu bağlılık türlerinin birbirleriyle ilişkili olduğunu ileri sürerek, örgütlerin çalışanlarının bağlılıklarının sağlanabilmesi için bu üç yaklaşımı birden dikkate alması gerektiğini söylemiştir (56).

3.4.1.3. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986), örgütsel bağlılığı, bireyin örgüte karşı olan psikolojik bağlılığı şeklinde tanımlamaktadırlar. Kişi ve örgüt arasında oluşan psikolojik bağı incelemişlerdir. O'Reilly ve Chatman bağlılığı üç farklı boyutunun olduğunu öne sürmüşlerdir (60).

Uyum: Örgütsel bağlılığın ilk boyutu olarak tanımlanmıştır. Uyum boyutunda ilk hedef belirli ödülleri elde ederek cezalardan kaçınmaktır. Örgüt üyelerinin bağlılık göstermesini sağlayan tutum ve davranışları sergilemelerindeki ana neden ödüllere kavuşmak olarak açıklanabilir. Burada her hangi bir ortak değere ulaşma amacı söz konusu değildir. Bunun yerine sadece belli kazanımları elde etme durumu söz konusudur. Bu ödül ve cezalara göre bireyin tutum ve davranışları değişiklik gösterebilmektedir (78).

Özdeşleşme: Bağlılığın ikinci boyutudur. İş görenler tutum ve davranışlarını diğer örgüt üyeleriyle uyumlu bir ilişki kurabilmek, bu ilişkiyi devam ettirebilmek ve kendilerini ifade edebilmek için şekillendirirler. Çalışanların örgütte kalma isteği bulunduğu için örgütle özdeşleşme yönünde davranışlar sergilemektedirler. Özdeşleşme boyutunda birey başkalarını etkileyebildiği gibi kendisi de diğer örgüt üyelerinden etkilenebilir. Böylece birey bir gruba ait olduğu hissini yaşayarak memnuniyet duymaktadır. Kişi örgütün başarı ve başarısızlığını kendi başarı ve başarısızlığı olarak görmektedir. Özdeşleşme daha çok duygusal olarak gerçekleşir. Özdeşleşme boyutunda çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası olarak görüp, örgütün amaç ve hedeflerini, değerlerini, istek ve beklentilerini kabul ederek bunlarla özdeşleşmek sureti ile örgüte bağlılık geliştirirler (79).

İçselleştirme: Bu boyuta yönelik tutum ve davranışlar, bireylerin kendi değer ve normlarını örgütün ve diğer örgüt üyelerinin değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşir. İçselleştirme, bireyin norm ve değerlerinin örgütsel norm ve değerlerle uyum göstermesi ve örgütün sahip olduğu değerlerin bireyin tutum ve davranışlarını etkilemesi olarak tanımlanır. Bireyin örgütün değer ve normlarını içten gelerek zorlama olmaksızın kabul etmesi şeklinde gerçekleşir (74).

3.4.1.4. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı sınıflandırmaya yönelik olarak yapılan ilk çalışmalardan biri olan, üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli literatürde kabul gören ve ön plana çıkan bir çalışmadır. Örgütsel bağlılığa yönelik olarak yapılan çalışmalarda da sürekli olarak kullanılan bir model

haline gelmiştir (57). Ortaya konulan bu üç yaklaşımda da bireylerin örgütte kalmaya devam etme istekleri temel unsur olarak değerlendirilmiştir. Bireyin duygusal bağlılıkta örgütte kalmayı arzu etmesi isteğe, devam bağlılığında gereksinime ve normatif bağlılıkta ise yükümlülüğe dayanmaktadır. Örgütsel bağlılığın, birbirinden farklı unsurlarla negatif ya da pozitif bir ilişkisinin olup olmadığını tespit etmek için bir takım araştırmalar yapılmış ve örgütsel bağlılık boyutlarının, iş görenlerde ilk etapta yüksek düzeyde duygusal bağlılığı, devamında normatif bağlılığı ve son olarak da devam bağlılığını oluşturduğu ortaya çıkarılmıştır (80).

Duygusal Bağlılık: Çalışanların örgütte bulunmaktan memnuniyet duyduğu, bireysel ve örgütsel değerlerin uyduğu, amaç ve hedeflerin gönüllülük esasına dayanarak desteklendiği bağlılık türüdür. Temelinde arzu ve istek bulunmaktadır. Amaç ve hedefler, örgütün istek ve beklentileri doğrultusunda desteklenir. Birey, belirli hedef ve amaçlara yönelik eylem ve davranışları herhangi bir zorunluluğa maruz kalmadan, zorunluluk hissetmeden kendi isteğiyle gerçekleştirir. Bu bağlılık türü, çalışanın uyumunu, örgütü benimseyerek desteklemesini, örgütün değer ve normlarıyla gönüllü olarak özdeşleşmesini ve paylaşılan değerler sonucu örgüte duygusal olarak bağlanmasını ifade etmektedir (81).

Devam Bağlılığı: Devam bağlılığı, iş görenin örgütten ayrılması durumunda ayrılmanın ortaya çıkaracağı maliyeti bilmesi durumudur. Örgütten ayrılmasıyla ortaya çıkacak maliyetin fazla olacağını düşünülmesiyle, iş görenin örgütte kalmaya devam etmesi durumudur. Bu bağlılık; bir iş görenin örgütte çalıştığı süre içerisinde elde ettiği bütün kazanımları ayrıldığında kaybedeceğini düşünmesiyle oluşan bir bağlılıktır. Bireyin örgütte geçirdiği zaman, verdiği emek ve bu süreç içinde çabaları sonucu elde ettiği statüyü kaybedeceği düşüncesiyle oluşmaktadır. Birey tüm bunları kaybetmemek adına örgütte kalmaya devam eder (72).

Normatif Bağlılık: Normatif bağlılık, bireyin kendisinde hissettiği bir yükümlülük olarak örgütte kalmaya devam etmesidir. Bu bağlılık türünde birey kendisini örgütün doğal bir parçası olarak görür. Bireyin örgüt içerisinde elde ettiği kazanımlar sonucu kendisini örgüte karşı borçlu hissetmesiyle örgütte kalmaya devam etmesi durumudur (82). Normatif bağlılık, bireyin örgütte kalmayı sorumluluk olarak görüp, örgütsel bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi ile duygusal bağlılıktan, örgütten ayrıldığı takdirde meydana gelecek kayıplardan etkilenmeyeceği için de devam bağlılığından farklıdır. Normatif bağlılıktaki zorunluluk herhangi bir çıkara değil erdemlilik ve ahlaki duygulara dayanmaktadır (83).

3.4.1.5. Katz ve Kahn'ın Yaklaşımı

Katz ve Kahn (1977) örgütsel bağlılığı anlatımsal ve araçsal olarak iki farklı yapıda ele almaktadır. Çünkü iş görenlerin örgüt yapısı içerisindeki faaliyetleri hem içsel hem de dışsal bazı ödüllerin birleşiminden ortaya çıkan bir sonuçtur. İçsel ve dışsal ödüller iki farklı boyutu ortaya çıkarmaktadır. Anlatımsal boyut, iç ödüllerin birleşimi ile meydana gelirken, araçsal boyut ise dış ödüllerin birleşimi ile meydana gelmektedir. Anlatımsal ve araçsal boyutların ayrımı, iş görenlerin kendini örgüt sistemine adayışlarının bir neticesi olarak belirtilmektedir (75).

3.4.1.6. Mowday, Steers ve Porter'ın Yaklaşımı

Mowday, Porter ve Steers örgütsel bağlılığı, bireyin örgütün bir parçası olduğunu düşünmesi ve kendini örgütle bir bütün olarak görmesi şeklinde tanımlamaktadır. İş görenlerin örgütün daha önceden belirlediği amaç ve hedefleri kendi amaç ve hedefleriyle özdeşleştirilmesi sonucunda ortaya çıkan bir bağlılık türüdür. Örgüt ve birey arasında karşılıklı uyum ve bütünleşmeyi ifade etmektedir. Ödül ve menfaat ilişkisine dayanan bir süreç içerisinde oluşmaktadır (84).

Mowday, Steers ve Porter'ın yaptıkları tanıma göre örgütsel bağlılık; bireyin örgütünüyle tamamen özdeşleşmesi ve hangi dereceye kadar örgütün amaç ve hedefleriyle özdeşleşebildiğidir. Bağlılığın üç farklı boyutu olduğunu açıklamışlardır. Bunlar;

Örgütün amaç, hedef ve değerlerini benimsemesi ve içselleştirmesi.

Örgüte fayda sağlamak adına daha fazla çaba sarf etmesi.

Örgütte kalma konusunda yüksek derecede kalma isteği duyması (85).

3.4.1.7. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould, Etzioni'nin modeli doğrultusunda örgütsel bağlılığın üç farklı boyutu olduğundan bahsetmişlerdir. Bu boyutlar; ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır.

Ahlaki bağlılık, bireyin örgütünü bir bütün olarak görmesi ve örgütle özdeşleşmesidir. Örgütsel amaç ve hedeflerle, örgütsel değerlerle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Bu bağlılıkta iş gören kendisini tamamen örgüte adanarak örgütün başarısı için çok daha fazla

çaba sarf etmektedir. Birey örgütün başarı ve başarısızlığından kendisini sorumlu tutmaktadır (56).

Çıkarıcı bağlılık, örgüt ve çalışanlar arasındaki karşılıklı alışveriş temeline dayanmaktadır. Çalışanların ortaya koydukları performans ve katkıları doğrultusunda örgütten ödül ve bir takım teşvikler beklentileri olarak açıklanır. Örgüt önceden belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için bir araç olarak görülmektedir. Üstlerinden ekstra görev ve sorumluluk talebinde bulunma, kendini öne çıkarmaya çalışmak gibi bazı davranışlar çıkarıcı bağlılık olarak değerlendirilmektedir (56).

Yabancılaştırıcı bağlılık ise; iş görenin örgütün iç çevresine yönelik olarak herhangi bir kontrolünün bulunmadığı farklı iş fırsatlarının olmadığı yönündeki fikir ve düşüncelere dayanmaktadır. Örgütün kendisine verdiği ödül ve cezaların verimli olup olmamasına göre değil de rastgele olarak verildiğini düşünmesidir (56).

3.4.1.8. Wiener'in Yaklaşımı

Wiener'in yaklaşımına göre araçsal ve örgütsel bağlılık ayırımına dayanan bir sistem kurulmuştur. Araçsal bağlılık; hesap yaparak faydasına olan durumları düşünmek ve çıkarlarına yönelik olarak hareket etmek şeklinde ifade edilirken; örgütsel bağlılık ise, değer veya moral seviyesi ve motivasyon gibi unsurlara dayanan güdüleme yolu ile gerçekleşen bir kavram olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda, araçsal faaliyetler çalışanın kendisine yönelik iken, örgütsel bağlılık faaliyetleri ise örgütsel çıkarlara eğilimlidir. Örgüt iş görenlerin bazı güdülerini ve ihtiyaçlarını sağlayarak dönüşte iş görenden örgüte katkı yapmasını ve daha iyi bir performans göstermesini beklemektedir. Bu durum çalışanın tarafına olduğu sürece birey örgütten ayrılmaya yönelik davranışlar da bulunmayacak ve örgüte olan bağlılığı artacaktır (60).

3.4.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık, sosyo-psikolojik alanı kendisine temel almaktadır. Davranışsal bağlılık daha çok sosyal psikologlar tarafından kullanılan bir kavramdır. Kişinin örgütte kalma isteğinin devam etmesi ve işe devamsızlık gibi davranışlar göstermemesine yöneliktir. Yani çalışanın geçmiş dönemdeki davranışları nedeni ile örgütte kalma süreci esas alınmaktadır. İş görenlerin geçmiş tecrübeleri ve örgüte sağladıkları uyum düzeyleri örgüte karşı bağlılık hissinin oluşup oluşmamasında önemli bir rol oynamaktadır (86).

3.4.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker'ın Yan Bahis Yaklaşımının hangi başlık altında ele alınacağına, hangi tipoloji içerisinde değerlendirileceğine dair bir görüş ortaklığı yoktur. Daha çok davranışsal bağlılık başlığı altında değerlendirilmektedir. Allen ve Meyer ise bu yaklaşımı tutumsal bağlılık davranışı altında değerlendirmişlerdir. Bu kuramcılar, davranışsal bağlılığı bireyin örgüt içerisinde sergilediği davranışların tutarsız olması durumunda kaybedeceklerini düşünerek bu davranışları sergilememesi olarak tanımlamışlardır. Bireyin, davranışlarında tutarlı olması yönünde bir denge sağlamaya çalışması, davranışlarına yönelik bağlılık geliştirmesini sağlamaktadır. Bu nedenle birey çalıştığı örgüte karşı duygusal bir bağlılık hissetmemekte, bağlılık sağlamadığı durumda ise uğrayacağı zararı düşündüğü için örgüte yönelik zorunlu bir bağlılık hissetmekte ve örgütte kalmaya devam etmektedir. Becker'a göre iş görenlerde bağlılık oluşturan yan bahis kaynakları dörde ayrılmaktadır:

Toplumsal Beklentiler: Kişi yaşadığı toplumun beklentileri ve kurallarından dolayı çoğu zaman bir takım sınırlamalarla karşılaşır. Bu unsurlar genel anlamda bireyi kısıtlayıcı bir etki oluşturmaktadır.

Bürokratik Düzenlemeler: Örgütün kurumsal ve bürokratik yapısı bireyi örgütte tutabilir. Çünkü örgütte bulunduğu süre zarfında elde ettiği bir takım yasal hakları örgütten ayrılması durumunda kaybetme riski oluşacaktır. Bu nedenle örgütte kalmaya devam etmesi muhtemeldir.

Sosyal Etkileşimler: Bireyin örgüt içerisindeki diğer kişilerle kurduğu ilişkiler sonucunda oluşturduğu imaj, prestiji fikir ve düşüncelerin zarar görmemesi ve sıkıntıya girmemesi için uygun şekilde davranmasıdır.

Sosyal Roller: Bireyin mevcut rolüne fazla alışması sonucu başka bir role uyum sağlayamaması olarak açıklanmaktadır (56).

3.4.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik davranışsal bağlılığı, insanların tutum ve davranışlarına yönelik olarak sağlanması gereken tutarlılığı korumaya çalışmaları yönündeki eğilimleri olarak tanımlamaktadır. Yani bireyin davranışlarına bağlanması yönünde değerlendirilmektedir. Bu yaklaşım tutum ve davranışlar arasında sağlanan uyuma dayanmaktadır. Bu nedenle bireyin tutum ve davranışları uyumsuz olduğunda birey stres ve gerilim yaşayacaktır. Tutum ve

davranışlar arasındaki uyum ise bireyde bağlılığı sağlayacaktır. Tutum ile davranışlar arasında uyumsuzluk olduğu zamanlarda birey aradaki uyumsuzluğu gidermek adına bu durumda savunma mekanizmasını kullanır ve kendini haklı olduğuna inandırmaya çalışır (56).

Bu yaklaşımda dört özellik bulunmaktadır (64):

Kesinlik: Davranışların gözlemlenebilir olmasıdır.

Tersine çevrilebilirlik: Bazı davranışlar uygun olmadığı zamanlarda değiştirilebilir. Birey, fikir ve düşüncesini değiştirerek başka bir davranış sergileyebilir. Bağlılığın önemli ölçüde etkilendiği bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır.

İrade: İnsanın tutum ve davranışlarını yüksek düzeyde etkileme gücüne sahiptir. Bireyin tercihleri, eyleme geçmek için dışarıdan gelen uyarılar, güdüler ve diğer faktörler iradenin derecesinin belirlenmesini sağlamaktadır.

Genellik: Davranışın sosyal yapı içerisinde yer alması ve bu yapıya bağlanarak açıklanmasıdır. Bir takım sınırları içinde bulunan genellik faktörünün davranışlar üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmaktadır.

3.4.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel ortamın olduğu yerlerde çalışanlar etkileşim halinde buldukları birden fazla gruba karşı çoklu bağlılık geliştirebilirler. Çoklu bağlılık yaklaşımında bazı gruplar, çalışanlar, yönetim kademesi, liderler, sendikalar ve kamuoyu kaynak olarak gösterilebilir. Araştırmalara göre yöneticiler ile birlikte iş görenlerin kendileri de örgüt üyelerinin çoklu rol yönelimlerinin farkındadırlar (60). Bu modelde örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan iç ve dış faktörlerin çoklu bağlılıklarının toplamı olarak ortaya çıkmıştır. Örgüt üyeleri örgüt içerisindeki kişilere veya farklı gruplara farklı bağlılıklar geliştirebilir. Örgütün dışında kalan ancak örgütün çevresinde yer alan müşteri ve sendikalar gibi birbirinden farklı gruplara yine farklı bağlılıklar gösterebilirler (58).

3.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün amaç ve hedeflerini, değerlerini benimsemelerinde, örgütte kalma arzusunu devam ettirmelerinde, örgüt yönetim ve eylemlerine katkıda bulunmalarında, örgüt için yenilikçi, yaratıcı fikir ve düşünce geliştirmelerinde önemli bir kavramdır. Bununla birlikte, günümüzde sürekli olarak değişen

dünya koşulları, hızla değişiklik gösteren ve örgüt dışında kalmasına rağmen örgütü etkileyen çevre faktörü, yine sürekli olarak değişiklik gösteren rekabet ortamı ve farklılık gösteren kişisel gereksinimler gibi bir takım nedenlerden dolayı çalışanların örgütte kalmasını sağlamak ve örgüte bağlı kılmak her geçen gün daha da zorlaşmaktadır. Bir iş görenin örgüt içerisinde iyi bir şekilde yetişerek, ortam ve şartlara uyum sağlayarak, örgüt değerlerini benimseyerek çalışmaya başlamasından sonra işten ayrılmaya yönelik davranışlar sergilemesi ve örgütten ayrılması örgütte fazla maliyetlere neden olmaktadır. Ayrıca, genel iş alanı içinde alanında uzman ve eğitilmiş, yetenek ve bilgisini üst düzeyde kullanabilen iş gücü ihtiyacının artması ve bu iş gücündeki eksiklikler konunun var olan önemini daha da fazla artırmaktadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin bilinmesi, bağlılığı etkili bir şekilde gerçekleştirebilmek açısından önem arz etmektedir. Örgütsel bağlılığa etki eden faktörler; kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler olarak 3'e ayrılmaktadır (87).

3.5.1. Kişisel Faktörler

Örgütlerde her bir iş gören bir diğerinden farklı kişisel özelliklere sahiptir. Bu özellikler örgütsel bağlılığı da oldukça etkileyen bir güce sahiptir. Bu faktörlerin algılanması ve değerlendirilmesi noktasında kişisel özellikler büyük bir öneme sahiptir. Örneğin, aynı örgütte aynı ortam ve şartlar altında çalışan iki farklı iş görene eşit miktarda ödeme yapılırsa iki iş görenin beklentilerinin karşılanma düzeyleri birbirinden farklı olacaktır (88). Kişisel faktörler; yaş, cinsiyet, medeni durumu, eğitim düzeyi, örgütte çalışma süresi gibi başlıklar altında ele alınmaktadır (60).

3.5.1.1. Yaş

Yaş faktörü bireyin örgütte geçirdiği süre ve zaman ile ilişkilendirilen önemli bir faktördür. Bu nedenle yaş, iş görenin örgüte karşı bağlılığını gösteren önemli faktörlerden birisidir. Bireyin yaşı arttıkça, iş görenin örgütten elde ettiği kazanç, statü ve çalışma şartları da değişeceği için örgütsel bağlılığı da artacaktır (63).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden olan bireysel farklılıklara odaklanılarak yapılan bazı araştırmalarda, bağlılık ve yaş arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda mesleğine herhangi bir yatırımda bulunmamış genç iş görenler, hem yaş olarak hem de mesleki açıdan ilerlemiş olan iş görenlere göre örgütlerine daha az bağlılık duymaktadırlar (60). Yaşı ilerleyen iş görenlerin, genç iş görenlere oranla örgütlerine bağlılık gösterme eğilimlerinin daha fazla olduğu ileri sürülmektedir. Çünkü yaşı ilerlemiş çalışanların

meslek ve örgütteki pozisyonlarından daha memnun oldukları öne sürülmektedir. Sonuç itibariyle örgütsel bağlılık ve yaş arasındaki ilişki değerlendirildiğinde, yaş ilerledikçe bağlılıkta artmaktadır. Bu durum bir zorunluluk olarak çalışanların örgüte karşı olan bağlılıklarını artırmaktadır (89).

3.5.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet bireysel iş tatminini etkileyen en önemli faktörlerden bir tanesidir. Cinsiyet iş görenlerin işe karşı davranışlarının şekillenmesinde, fikir ve düşüncelerinin oluşmasında, çalışma ortam ve şartlarının değerlendirilmesinde farklı görüşler ortaya çıkarabilir. Örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasındaki ilişkiye yönelik yapılan araştırmaların bir kısmı bu olguyu desteklerken bir kısmı ise, kadın ve erkek çalışanların çalışma ortam ve şartları eşit olduğunda örgütsel bağlılık konusunda bir farklılık olmadığını ileri sürmektedir (90).

Günümüz toplumlarında kadınların iş hayatı içerisindeki yeri gün geçtikçe daha da fazlaşmaktadır. Eğitim seviyesinin yükselmesi ve geleneksel fikir ve görüşlerin değişmeye başlamasıyla kadınların toplum içerisindeki rolleri farklılaşmaya başlamıştır. Önceleri yapılan araştırmaların büyük çoğunluğunda erkek çalışanlar üzerine odaklanılırken, günümüzde kadınların çalışma hayatında sayılarının yükselmesiyle birlikte kadınlara yönelik araştırmaların sayısı da artmaya başlamıştır. Kadın ve erkeklerin örgütsel bağlılık düzeylerine yönelik yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlarda farklılıklar bulunmaktadır. Bazı araştırmalarda kadın bazılarında ise erkek çalışanların örgütsel bağlılığının yüksek düzeyde olduğu ileri sürülmektedir (56).

Çalışma yaşamında yer alan kadının ailesine karşı görev ve sorumluluklarının olması, üstlenmesi gereken rollerin bulunması gibi bazı nedenler kadınların iş hayatına kendilerini tam olarak vermesini engellemektedir. Bu durum kadınların erkeklere göre iş tatmin düzeylerinin daha düşük olmasına neden olmaktadır. Ayrıca işyerinde kadın olma nedeni ile ortaya çıkan bir takım sorunlar, aileye karşı yerine getirilmesi gereken görev ve roller kadınların çalışma hayatına yönelik beklentilerinin erkeklere göre düşük olmasına sebebiyet vermektedir (91).

3.5.1.3. Eğitim

Eğitim, örgütte yer alan bireylerin çalışma hayatına yönelik düşünce ve beklentilerini doğrudan etkileyen faktörlerden biridir. Eğitim düzeyi arttıkça, bireyin çalışma hayatına bakış açısı değişmekte, istek ve beklentiler farklılaşmaktadır. Eğitimini sürdürerek belli bir seviyeye

gelmiş kişilerin iş hayatına karşı fikir ve düşünceleri, bakış açıları, eğitim seviyesi düşük olan bireylere göre önemli değişiklikler göstermektedir. Bu bireylerde aldıkları eğitimin, eğitime yönelik gerçekleştirdikleri yatırımın yani verdikleri emeklerin ve çabaların karşılığı olarak çalışma ortam ve şartları, ücret beklentileri doğal olarak yükselmektedir. İş hayatına erken dâhil olmak yerine, uzun bir eğitim sürecinin getirdiği maliyetlere katlanarak, kazanç elde etme sürecinden bir süre fedakârlık gösteren bireyler eğitimleri tamamlandığında alanında uzman bireyler olarak nitelikli iş gücü ihtiyacının karşılanabilmesi adına çalışma yaşamına dâhil olmaktadır. Ayrıca eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin sadece iş hayatında değil, toplum içerisinde de yüksek bir statüye sahip olmak, saygın olmak gibi beklentileri bulunmaktadır (92).

Örgütsel bağlılık ve eğitim düzeyi arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı çalışmaların sonuçlarına göre; yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin, düşük seviyede eğitim almış bireylere göre daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun önemli nedenlerinden biride, yüksek eğitim düzeyine sahip olan bireylerin iş bulma konusunda daha kolay iş bulabildikleri, böylece buldukları örgüte karşı daha az bağlandıkları görülmektedir. Düşük eğitim düzeyine sahip bireylerin ise iş bulma konusunda büyük zorluklarla karşılaşmaları sonucu örgütsel bağlılık seviyelerinin daha fazla olduğu ileri sürülmektedir (89).

3.5.1.4. Medeni Durum

Örgütsel bağlılık ve medeni durum arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik yapılan araştırmalarda elde edilen bulgular bir çalışanın evli veya bekâr olma durumunun bağlılığı etkilediği sonucunu ortaya çıkarmıştır. Bu değişkenler arasında neden kuramsal bir ilişki olması gerektiği tam olarak incelenmemiştir. Ancak medeni durumun bağlılığı zorunlu olarak ortaya çıkardığını söylemek mümkündür. Çünkü evli bireyler bekâr bireylere göre daha çok ekonomik yük ve sorumluluk üstlenmektedir. Bu durum örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık ve medeni durum arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik yapılan çalışmaların sonucuna göre çalışanın evli veya bekâr olma durumu bağlılığı etkilemektedir (93).

3.5.1.5. Örgütte Çalışma Süresi

Örgütte yer alan bireylerin statüleri ya da pozisyonları ne olursa olsun örgütte çalışılan süre arttıkça örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer unsur da iş

görenin bir örgütte geçirdiği hizmet süresidir. Örgütsel bağlılık ve örgütte çalışma süresi arasındaki ilişkiyi incelemek adına yapılan çalışmalarda aralarında pozitif yönde bir ilişki olduğuna dair bulgular elde edilmiştir. Çalışma süresi arttıkça örgütsel bağlılıkta artmaktadır. Bununla beraber bu süre arttıkça çalışanların örgütten elde ettikleri maddi ve manevi kazanımlarında arttığı ileri sürülmektedir. Bu kazanımları kaybetmek istemeyen çalışanlar, buldukları örgüte daha fazla bağlılık göstermektedirler (94).

3.5.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler olarak; yönetim tarzı, ücret, örgüt kültürü, takım çalışması, örgütsel ödüller, rol çatışması ve belirsizliği, örgüt büyüklüğü ve işin niteliğidir (95).

3.5.2.1. Yönetim Tarzı

Örgüt yönetiminin temel görevlerinden biri de iş görenlerin işe yönelik tatminlerinin sağlanması doğrultusunda plan ve program geliştirmektir. Yönetici, bireyin iş tatminini sağlayacak en önemli faktörlerden biridir. Yapılan araştırmalara göre ücret gibi çok önemli olan bir motivasyon kaynağının bile etkisiz kaldığı örgüt ortamlarında örgüt yöneticileri ve yönetim şeklinin etkili kullanılmasıyla iş tatmini ve bağlılığın artacağı ileri sürülmektedir (95). Çalışanlar üzerindeki yönetim tarzı farklı şekillerde etkili olabilmektedir. Bunlardan birincisi yönetimin bir karar alırken çalışanların da bu sürece aktif olarak katılım göstermelerini sağlamaktır. Bu olay gerçekleştiğinde birey kendisine önem verildiğini ve düşüncelerine saygı gösterildiğini düşünerek hareket edecektir. Bu durum bireyin bağlılığını artıran bir olay olarak tanımlanmaktadır. Aslında bireyin saygı görmesi ve düşüncelerinin önemszenmesi örgütlerde önemli bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyaçlarını karşılayamayan çalışanlar arayışa geçerek farklı örgütler bulma yoluna gireceklerdir.

Karar verme sürecinde aktif olarak yer alan iş gören, arkadaşlarına, işine ve yönetime karşı pozitif duygular besleyecek ve örgütsel bağlılıkları artacaktır. İkincisi ise yönetici ve yönetimin çalışan merkezli olma yönündeki stratejileridir. Yönetimin personeli desteklemesi, her zaman onların yanında olması ve takım arkadaşları ile olan ilişkilerini desteklemesi, çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmaktadır (95).

3.5.2.2. Ücret

Ücret çalışanın işe yönelik tatminini sağlayan temel unsurlardan bir tanesidir. Ücret sadece maddi bir kazanç elde etmek değil, bireyin örgüte yaptığı katkıların ve harcadığı emeğin bir karşılığı olarak da tanımlanmaktadır. Bu nedenle ücret çalışanların iş tatmini ile doğrudan ilişkili bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (90).

Yapılan bir araştırmada ücret miktarının işten ayrılma eğiliminde bulunmaya yönelik davranışları etkileyen önemli faktörlerden birisi olduğu ileri sürülmektedir (56). Ücret, çalışanın örgüte verdiği emek karşılığında elde ettiği maddi bir kazanç olarak görülür ve bağlılığı zorunlu olarak da artırdığı söylenebilir. Çalışanların ücret dağılımına yönelik düşünceleri örgütsel bağlılığı doğrudan etkileyen bir faktördür. Çalışan ücretlerde adil olmayan bir dağılımın olduğunu düşünürse örgüte karşı güveni azalır ve bu durum örgüte olan bağlılığı sürekli olarak düşürür. Çalışanlar örgüt yönetiminin ücret dağıtım politikasını adil buldukları sürece örgüte karşı bağlılıkları da yüksek düzeyde olacaktır. Ücretlerde adil dağılımın yanı sıra, verilen ücretin beklentileri karşılması iş tatminini gerçekleştirirken, beklentilerin üzerinde elde edilen ücret ise işten ayrılma davranışının önüne geçerek bağlılığı artırır. Sonuç itibariyle ücret ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu söylemek pek mümkündür (96).

3.5.2.3. Örgüt Kültürü

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden bir diğeri de örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü örgüte ilişkin yönetim stratejilerinin, politikalarının, çalışma kurallarının, tutum ve davranışların, rollerin, değer ve normların, inanç ve örgüte dair geleneklerin oluşturduğu değerler bütünü olarak ifade edilmektedir (97).

Çalışanlar örgüt kültürüne uyum sağladıkça örgüte olan bağlılıkları da artış göstermektedir. Örgütsel değerlerin, inanç ve hedeflerin iş görenler tarafından benimsenmesi bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Örgüt kültürünün oluşturduğu faktörlerin çalışanlar tarafından benimsenmesi, yönetimin demokratik ya da paylaşımcı örgüt kültürünü kullanması örgütsel bağlılığı artıran önemli etkenlerdir. Bürokratik örgüt kültürü ise örgütsel bağlılığı negatif yönde etkileyen bir unsurdur (59).

3.5.2.4. Takım Çalışması

Örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden biride takım çalışması olarak karşımıza çıkmaktadır. Önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için iletişim ve etkileşim süreçlerine dayanan, çalışma sürecini organize eden iki veya daha fazla kişiden oluşan gruba takım olarak tanımlamak mümkündür (12). Takım çalışması ise, iş görenlerin ve örgüt yönetiminin, örgüte ait süreç ve stratejileri devamlı olarak geliştirmek, örgütsel eylemleri ve hedefleri belirlemek için beraber çalışmalarını olarak tanımlanmaktadır (98). Takım çalışmasının örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği düşüncesi ağırlık kazanmıştır. Takım çalışması, örgüt üyelerinin etkili plan ve programlar geliştirmelerini yenilikleri daha çabuk öğrenmelerini, motivasyonlarını yükseltmelerini, paylaşmayı, ürün ve hizmet üretimini kaliteli bir şekilde gerçekleştirmelerini, çalışma zamanını etkin kullanmalarını sağlayarak çalışanların örgütsel bağlılıklarının artmasını sağlar. Bir takım içerisinde üyelerin karar alma sürecine katılımı ne kadar yüksek düzeyde sağlanırsa üyelerin örgütsel bağlılıkları da o derece artacaktır.(99).

3.5.2.5. Örgütsel Ödüller

Ödüller, işinde etkin ve başarılı bir performans gösteren çalışana teşekkür edebilmenin en iyi yollarından biridir. Ödül verilmesindeki temel amaç çalışana kendisini değerli hissettirmek, bizim için önemlisin, yaptığın işi beğeniyor ve sana güveniyoruz mesajını vermektir. Bunun dışında tüm iş görenlerin aynı şekilde tanınıyor olmaktan ya da aynı şekilde ödüllerden, memnuniyet duyması ve bunları istediğini düşünmek mümkün değildir. Örgüt üyeleri arasında kişisel farklılıklar olsa da, örgütte yer alan tüm personel örgüt için önemli olduğunu ve gerçekleştirdikleri hizmet ile büyük bir iş başardıklarını örgüt yöneticilerinden duymak isterler. Günümüzde başarılı çalışanları örgütte tutmanın en önemli unsurunun sadece maddi kazanç olmadığı kabul edilmektedir. Maddi kazanç, başarı ve yeteneğin kalıcı olmasını sağlamada yetersiz kalacaktır. Çalışanlar başarılı oldukları işlerin takdir edilmesini isterler. Bunu gerçekleştiren yöneticilerin çalışanlarını örgütte tutma olasılığı daha da artacaktır (100).

3.5.2.6. Rol Çatışması ve Belirsizliği

Rol çatışması ve rol belirsizliği olmak üzere iki alt faktöre ayrılmaktadır. Rol belirsizliği, örgütün bireyden beklediği rollerin sınırlarını ve bu roller doğrultusunda

beklentilerini tam olarak iş görene bildirmemesi sonucu ortaya çıkan bir durumdur. Rol çatışması ise, kişinin üstlendiği görev ve sorumlulukları doğrultusunda ona biçilen rol ve o rolden istenilenlerin uyuşmaması sonucunda ortaya çıkar. Rol belirsizliği ve rol çatışmasının örgütsel bağlılıkla olan ilişkisinin negatif doğrultuda olduğu ileri sürülmektedir. Örgütsel rollerin ve bu rollere uygun görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi esnasında belirsizlik ve stres gibi kavramların olmaması örgütsel kabul, role yönelik düşünceler ve gergin olma, belirsizlik durumunun olması neticesinde ortaya çıkan sonuç ise, örgütsel uyumsuzluk olarak açıklanmaktadır. Bu durum, örgüt dışında kalan alternatifleri cazibeli kılmakta ve örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilemektedir (56).

3.5.2.7. Örgüt Büyüklüğü

Örgütlerde bürokratik eğilimler, örgütlerin büyüklüğü doğrultusunda artış göstermektedir. Büyük örgütlerde yönetim ve denetleme gibi sistemlerin, işlevlerini doğru bir şekilde yerine getirmesi için örgüt içinde belirlenmiş bir hiyerarşik yapı ve tüm üyelerin bulunduğu sorumluluk alanı ve pozisyondan kaynaklanan bazı yetki ve görevleri bulunmaktadır. Her departmanda işlerin yapılma şekline yönelik detaylı ve somut kurallar bulunmaktadır. Bireyler arası ilişkiler ise buldukları görev alanının ilke ve kurallarına göre gerçekleşmektedir. Diğer bir ifade ile örgüt içerisindeki bireyler arası ve birey ve yönetim arasındaki ilişkilerin verimli ve etkin olması örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Bu açıdan; örgütün organizasyon sistemi ve örgütte benimsediği iş süreçleri çalışanların bağlılık düzeylerini etkilemektedir. Bu sistem ve mekanizma ancak büyük örgütlerde gerçekleşmektedir. Büyük örgütlerde çalışanların ortam ve şartlarının daha iyi durumda olması çalışanların örgütsel bağlılıklarının da yüksek düzeyde olmasını sağlamaktadır (101).

3.5.2.8. İşin Niteliği

Birey için işin niteliği ve kapsamı önemli bir kavramdır. İşin niteliği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapılan araştırmalarda olumlu yönde bulgular elde edilmiştir. Bireyin yaptığı iş hakkında yeterli bilgi ve donanımına sahip olması, işin gerektirdiği konular hakkında deneyimli olması örgüt açısından oldukça önemli bir konudur. İşin birey için anlamlı olması örgütsel bağlılığı artırırken, dış çevresi tarafından da yaptığı işin önemli olduğunun fark edilmesi, yaptığı işin nitelik ve öneminin herkes tarafından bilinmesi çalışanın iş yaşantısında örgüte dönük olarak güveninin artacağını ifade etmektedir. Bireyin yetki ve

sorumlulukların da artış olması, görev ve sorumluluk alanındaki işi ile ilgili kapsam ve niteliğin genişlemesiyle çalışanların örgütsel bağlılıkları da artmaktadır (56).

3.5.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörler profesyonellik ve yeni iş bulma olanakları olmak üzere iki başlık altında ele alınacaktır.

3.5.3.1. Profesyonellik

Profesyonellik, bireyin yaptığı işe duyduğu bağlılığı, mesleki inanç ve değerlerini içselleştirerek mesleğini benimsemesi olarak açıklanmaktadır. Profesyonel bireyler, kendi kurallarını belirleyen, daha çok bağımsız, sosyal sorumluluk sahibi ve kendi alanlarında bilgi ve donanım sahibi iyi yetişmiş bireyler olarak nitelendirilmektedir. Profesyonel insanların mesleklerine verdikleri önem oldukça yüksektir. Bu nedenle mesleğinin önemli olduğunu düşünen bireylerin mesleklerine ve örgütlerine bağlılıklarının, verilen önemin yüksek düzeyde gerçekleştiği örgütlerde bireylerin hem mesleğe hem de örgüte bağlılıklarının pozitif yönde olacağı ileri sürülmektedir (60).

3.5.3.2. Yeni İş Olanakları

Yeni iş olanakları, bireylerin sadece kişisel bilgi ve yeteneklerinden değil, bireyin yaşadığı ülkedeki işsizlik seviyesi, ülkenin sosyo-ekonomik yapısı ve iş hayatının durumuna göre değişebilmektedir. İnsanların alternatif iş imkânlarına sahip olmaları, iş bulma yönünden kolaylık sağlamaktadır. Bu olay bireyler için olumlu bir durum iken, çalıştığı örgüt açısından ise negatif yönde bir durum teşkil etmektedir. Çünkü alternatif iş imkânları arttıkça, yeni fırsatlar ortaya çıktıkça bireyin örgütsel bağlılık düzeyi azalacaktır. Çalışma alanında iş imkânlarının kısıtlı olduğu durumlarda bireyin örgüte bağlılık derecesinin yüksek seviyede olacağı ileri sürülmektedir. Yani farklı bir iş bulma ihtimali az olan bireylerin örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu ifade edilmektedir (56).

3.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın, örgüt ya da kurumlar için oldukça faydalı sonuçları bulunmaktadır. Sonuçlar bireysel yönden önemli olduğu gibi örgütsel yönden de büyük bir öneme sahiptir. Örgütsel bağlılık daha çok; işe devam düzeyinin yüksek olmasını, bireyin örgütte devam etme arzusunu ve fazla çaba sarf etme isteğini gösterir (57). Randall (1987), örgütsel bağlılığın bireye ve örgüte yönelik olarak pozitif ve negatif sonuçlarını ortaya çıkarmak amacıyla bir takım çalışmalar yapmıştır. Randall çalışmasında düşük örgütsel bağlılıktan, ılımlı örgütsel bağlılıktan ve yüksek örgütsel bağlılık ile bunların olumlu ve olumsuz sonuçlarından bahsetmiştir (74).

3.6.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük örgütsel bağlılığın birey açısından olumlu sonuçları yaratıcılık, yenilikçi düşünceler ve özgün olma olarak açıklanırken; olumsuz sonuçları ise yetersiz performans, görev ve sorumluklarını yerine getirmede dikkatsiz davranma olarak açıklanabilir. Birey bu bağlılık düzeyinde, örgütsel bağlılığı artıran önemli davranış ve eylemlerden uzak olmakla beraber bireyin yaratıcılık, gelişim göstermeye açık olması ve özgünlüğü ortaya çıkabilir. Birey, bu türde bir bağlılık hissettiğinde farklı iş olanaklarına yönelmektedir. Bu durum, örgütte yer alan insan kaynakları bölümünün etkin kullanılmasını sağlayabilir. Örgüt mevcut ortam ve şartlardan memnun olmayan iş görenlerden gelen informal şikâyet ve itirazları zamanında değerlendirip çözüm yoluna giderse uzun vadede kendisine ağır maliyetler getirebilecek sorunların üstesinden gelebilecektir (60). Düşük bağlılık olumlu sonuçlar da ortaya çıkarabilir. Yetersiz seviyelerde performans gösterenlerin, iş gören devri ve devamsızlık gibi birtakım nedenlerden dolayı kurumdan ayrılmaları, diğer iş görenlerin daha olumlu tutum ve davranışlar sergilemesini sağlarken, örgüte yeni katılanların ise örgüte yeni bir sinerji katmaları bu sonuçlar arasındadır.

Düşük örgütsel bağlılık gösteren çalışanlar, grup ve bireysel çaba gerektiren olaylara karşı ilgi göstermezler ve isteksizdirler. Bu bağlılık neticesinde örgütte meydana gelen şikâyetler, iletişim sorunlarının ortaya çıkması, memnuniyetsizlik, örgüt adının zarara uğraması, müşterilerde güven eksikliğinin oluşması, yenilikçi gelişmelere uzak kalınması ve maddi zarar gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilir (75).

3.6.2. İlimli Örgütsel Bağlılık

Bireysel tecrübenin etkili ancak örgütle özdeşleşme, örgütün benimsenmesi ve örgütsel bağlılığın etkili olarak gerçekleşmediği bağlılık düzeyidir. Çalışanlar örgüt yapı ve sisteminin kendilerini kontrol etmelerine karşı çıkarak örgüt içindeki kimliklerini korumak adına çaba sarf etmektedirler. Bu bağlılık düzeyinde iş görenler, örgütün bütün değer ve normlarını kabul etmek yerine bazılarını kabul ederek örgütsel beklentileri gerçekleştirirler. Böylece örgütle bütünleşmeye ve kendi değerlerini korumaya çalışırlar (102).

İlimli örgütsel bağlılık düzeyindeki çalışanlar örgütlerin en önemli hedef kitlesidir. Ödül ve saygınlık gibi uygulamalar gerçekleştirilerek örgütsel kazançları artırma yoluna gidilmektedir. Böyle bir durumda ise sonuç tamamen örgüt faydasına olmaktadır (70).

3.6.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Genel anlamda örgüt ve çalışan için pozitif bir unsurdur. Pozitif yönde iş görenin uzun süreli olarak örgütte kalmaya devam etmesi ve bu yöndeki isteğini devam ettirmesi, işten ayrılma niyetinin azalması gibi sonuçlar bulunmaktadır. Çalışanlar örgüt üyeliğini içten benimseyerek örgütte kalma ve örgüt üyeliğini sürdürme eğiliminde olurlar. Örgütten etkilenirler ve kendileri de ortak olarak gerçekleştirilen çalışmalara katılım göstererek örgütü etkilemek isterler (57). Böyle bir bağlılık anlayışı; çalışanın kendi iradesi ve istekleri doğrultusunda oluşmakla beraber, sadece örgüt için üzerine düşenleri yapmakla kalmayıp, bazen de kendisinden fedakârlık yaparak örgüte fayda sağlamaya çalışması amacına dayanmaktadır. Bu düzeyde bağlılık hisseden örgüt üyeleri arasında ekip ruhunun oluşması, yardımlaşma, iletişim ve etkileşim ortamının başarılı bir şekilde sağlanması gibi durumlar söz konusudur. Bu çalışanlar örgütle özdeşleşmiş, iş tatminine ve doyumuna ulaşmış kişilerdir. Alternatif bir örgüt arayışı içerisinde bulunmadıklarından dolayı örgüte olan bağlılıkları oldukça yüksektir. Bu iş görenler yüksek seviyede performans gösterip, kaliteli hizmet vererek, olumlu sonuçlar elde etmeye çalışırlar (103).

Yüksek örgütsel bağlılık zaman zaman çalışanın gelişimini ve yaratıcı düşünceler ortaya koyacak hareketlerde bulunmasını kısıtlamaktadır. Bu durum, aynı zamanda yaratıcı olmayı engellemekte, yenilikçiliği bastırmakta ve gelişime karşı bir zorluk oluşturmaktadır. Yani yaratıcılık ve yenilikleri kısıtlayarak gelişime engel olmaktadır (104).

3. MATERYAL VE YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilatında görev yapan personelin paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin araştırılıp, incelenmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırmada mevcut durumu ortaya çıkartmayı amaçlayan betimsel tarama ve ilişkisel tarama teknikleri kullanılmıştır.

Betimsel tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez (105). İlişkisel tarama tekniğinde ise Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilatında görev yapan personelin paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişki istatistiksel analizler yapılarak değerlendirilmiştir.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilatında görev yapan personeller (antrenör, spor uzmanı, sportif eğitim uzmanı, memur) oluşturmaktadır. Örneklem grubunu ise Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilatında görev yapan 152 kadın ve 145 erkek olmak üzere toplam 297 personel oluşturmaktadır. Araştırmaya gönüllülük esasına dayalı olarak katılım sağlanmıştır. Toplamda 350 anket dağıtılmış olup, geri dönüş sağlanan anket sayısı 297'dir. Eksik ve hatalı doldurulan formlar araştırmaya dâhil edilmemiştir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anketin birinci bölümünde 5 sorudan oluşan kişisel bilgi formu, ikinci bölümünde 18 sorudan oluşan “paylaşılan liderlik algısı ölçeği”, üçüncü bölümünde ise 18 sorudan oluşan “örgütsel bağlılık ölçeği” kullanılmıştır.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilatında görev yapan personellerin kişisel özellikleriyle ilgili bilgi toplamak ve çalışmanın araştırma konusunu oluşturan bağımsız değişkenleri oluşturmak amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen ve 5 sorudan oluşan kişisel bilgi formu hazırlanmıştır. Kişisel bilgi formu, personelin; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi ve iş yerinde çalışma süresini belirlemek için araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

3.3.2. Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği

Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilatında görev yapan personellerin paylaşılan liderlik algılarını ölçmek için Michael Shane Wood tarafından geliştirilen (106), ve Aynur B. Bostancı tarafından “Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği’nin Türkçe uyarlaması” yapılmış olan ölçek kullanılmıştır (107). Araştırmada kullanılan ölçek üzerinde herhangi bir değişiklik yapılmamış ve yeterliliklere ilişkin bilgiler doğrudan kullanılmıştır. Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği, toplam 18 maddeden oluşmaktadır. Ölçek “kesinlikle katılmıyorum=1”, “katılmıyorum=2”, “kararsızım=3”, “katılıyorum=4”, “kesinlikle katılıyorum=5” olmak üzere 5’li Likert ölçeği ile derecelendirilmiştir 5’li Likert tipi derecelendirme ölçeği şeklindedir. Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği, “görevlerin ortak tamamlanması” (9 madde), “karşılıklı beceri geliştirme” (2 madde), “çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim” (4 madde), “duygusal destek” (3 madde) olmak üzere dört boyuttan, toplam 18 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği Michael Shane Wood (2005) tarafından yapılmıştır (108).

3.3.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Araştırmada, örgütsel bağlılığı ölçmek için Meyer ve ark (1993) tarafından geliştirilen 18 maddelik örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler, 5’li Likert şeklindedir. Her bir ifadenin karşısında “kesinlikle katılmıyorum=1”, “katılmıyorum=2”, “kararsızım=3”, “katılıyorum=4”, “kesinlikle katılıyorum=5” şeklinde beş katılma derecesi bulunmaktadır (109).

Ölçek üç boyuttan oluşmaktadır. Bunlar duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Ölçeğin ilk altı sorusu örgütsel bağlılığın duygusal boyutunu (1, 2, 3, 4, 5, 6), ikinci altı sorusu devam boyutunu (7, 8, 9, 10, 11, 12), son altı sorusu ise normatif boyutunu (13, 14, 15, 16, 17, 18) ölçmektedir.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 24.00 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Değerlendirmelerde anlamlılık düzeyi 0.05 olarak kabul edilmiştir. Araştırma verilerinin analizinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemler olarak aritmetik ortalama, standart sapma ve yüzde tekniklerin yanı sıra çeşitli istatistik tekniklerden faydalanılmıştır.

İki bağımsız grup arasındaki ikili kategorik karşılaştırmalar için T- Testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında verilerin karşılaştırılmasında Tek yönlü (Oneway) Anova testi kullanılmıştır. Test sonucu ortaya çıkan anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için Post-Hoc Tukey Testi kullanılmıştır. Ayrıca sürekli veri niteliğindeki bağımsız değişkenler ve ölçüm araçları alt boyutları arasındaki ilişkiler için Pearson Korelasyon Analizinden yararlanılmıştır.

4. BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın konusu, amacı ve yöntemi çerçevesinde elde edilen bulgular istatistiksel yöntemlerle çözümlenmesi sonucunda tablolar halinde sunulmuştur.

Tablo 4.1. Ölçek Alt Boyutlarının Normallik Analizleri

Araştırmada elde edilen verilerin dağılımlarına yönelik yapılan çarpıklık ve basıklık

Ölçekler	Alt Boyutlar	N	Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Duygusal Bağlılık	297	-,488	,389
	Devam Bağlılığı	297	,257	-,145
	Normatif Bağlılık	297	,216	,426
Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği	Görevin Ortak Tamamlanması	297	-,338	-,347
	Karşılıklı Beceri Geliştirme	297	-,381	-,198
	Çalışanlar Arasında Merkezi Olmayan Etkileşim	297	,041	,654
	Duygusal Destek	297	-,338	,547

testlerine göre verilerin çarpıklık basıklık katsayılarının (+2 ile -2) normal dağılım gösterdiği görülmektedir (110-111). Bu nedenle verilere parametrik testler uygulanmıştır.

Tablo 4.2. Ölçeklerin Güvenirlik Katsayıları

Ölçekler	Maddeler	α
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	18	,81
Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği	18	,88

Ölçeklerin güvenilirlik katsayıları incelenmiş ve her iki ölçeğinde Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayılarının oldukça güvenilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir (107-109).

Tablo 4.3. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Demografik Bilgileri

Değişken	Frekans (<i>f_i</i>)	Yüzde (%)			
Cinsiyet					
Kadın	152	51,2			
Erkek	145	48,8			
Medeni Durum					
Evli	147	49,5			
Bekâr	150	50,5			
Eğitim Düzeyi					
Lise	8	2,7			
Ön Lisans-Lisans	219	73,7			
Lisansüstü	70	23,6			
Kurumda Çalışma Yılı					
1-5 yıl	210	70,7			
6-10 yıl	61	20,5			
11 yıl ve üzeri	26	8,8			
İstihdam Şekli					
Kadrolu memur	86	29,0			
Sözleşmeli memur	187	63,0			
İşçi	24	8,1			
Unvan					
Spor Eğitim Uzmanı	83	27,9			
Antrenör	141	47,5			
Sportif Eğitim Uzmanı	35	11,8			
Memur	38	12,8			
Yaş	N	X	SD	Min	Max
	297	31,05	5,02	18.00	60.00
Toplam	297	100			

Cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, kurumda çalışma yılı, istihdam şekli ve unvan verilerinden oluşan Tablo 3'e göre araştırmaya katılan kamu personellerinin %51,2' si (n=152) kadın ve %48,8' i (n=145) erkektir. Çalışanların eğitim durumu değişkeni

incelendiğinde katılımcıların %73,7'sinin (n=219) lisans, %23,6' sının (n=70) lisansüstü ve %2,7'sinin (n=8) ise lise mezunu oldukları belirlenmiştir. Bekâr olan çalışanlar %50,5'i (n=150) oluştururken, evliler ise %49,5'i (n=147) oluşturmaktadır. Katılımcıların %70,7'si (n=210) 1-5 yıl aralığında kurumda çalışırken yine katılımcıların çoğunluğunu sözleşmeli memurlar (%63,0; n=187) oluşturmaktadır. Ayrıca katılımcıların %47,5'i (n=141) antrenör olarak görev yaparken, %27,9'u (n=83) spor eğitim uzmanı, %12,8'i (n=38) memur ve son olarak %11,8'i (n=35) sportif eğitim uzmanı olarak görev yapmaktadır. Katılımcıların yaş ortalamaları ise 31.05 (Sd:5.02) olarak belirlenmiştir.

Tablo 4.4. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği Ortalamalarına Ait N, X , Sd, Minimum ve Maksimum Değerleri

		N	X	SD	Min	Max
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Duygusal Bağlılık	297	3,76	0,78	1	5
	Devam Bağlılığı	297	2,80	0,79	1	5
	Normatif Bağlılık	297	3,26	0,68	1	5
Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği	Görevin Ortak Tamamlanması	297	3,35	0,88	1	5
	Karşılıklı Beceri Geliştirme	297	3,47	0,91	1	5
	Çalışanlar Arasında Merkezi Olmayan Etkileşim	297	2,79	0,57	1	5
	Duygusal Destek	297	3,52	0,82	1	5

Tablo 4' te görüldüğü üzere, katılımcıların Örgütsel Bağlılık Ölçeği alt boyutlarından *duygusal bağlılık* boyutunda $X = 3,76$ ($SD = 0,78$), *devam bağlılığı* boyutunda $X = 2,80$ ($SD = 0,79$), *normatif bağlılık* boyutunda ise $X = 3,26$ ($SD = 0,68$) ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği alt boyutlarında ise *görevin ortak tanımlanması* alt boyutunda $X = 3,35$ ($SD = 0,81$), *karşılıklı beceri geliştirme* alt boyutunda $X = 3,47$ ($SD = 0,91$), *çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim* alt boyutunda $X = 2,79$ ($SD = 0,57$) ve son olarak *duygusal destek* alt boyutunda $X = 3,52$ ($SD = 0,82$) puan ortalamasına sahip oldukları görülmüştür.

Tablo 4.5. Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Paylaşılan Liderlik Algısı Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre T-testi Analizi

		Cinsiyet	N	Ort.	S	sd	t	p
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Duygusal Bağlılık	Kadın Erkek	152 145	3,77 3,74	0,70 0,85	295	-0,387	0,09
	Devam Bağlılığı	Kadın Erkek	152 145	2,87 2,72	0,73 0,85	295	-1,580	0,09
	Normatif Bağlılık	Kadın Erkek	152 145	3,33 3,20	0,63 0,72	295	-1,657	0,07
Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği	Görevin Ortak Tamamlanması	Kadın Erkek	152 145	3,44 3,24	0,79 0,96	295	-1,922	0,10
	Karşılıklı Beceri Geliştirme	Kadın Erkek	152 145	3,53 3,42	0,84 0,98	295	-1,042	0,10
	Çalışanlar Arasında Merkezi Olmayan Etkileşim	Kadın Erkek	152 145	2,83 2,76	0,55 0,58	295	-1,029	0,06
	Duygusal Destek	Kadın Erkek	152 145	3,55 3,49	0,76 0,89	295	-0,604	0,09

Tablo 5 incelendiğinde, katılımcıların, Örgütsel Bağlılık Ölçeği alt boyutları ortalama puanları ve Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği alt boyutları ortalama puanlarında cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ($p>0.05$).

Tablo 4.6. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık ve Paylaşılan Liderlik Algısı Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre T-testi Analizi

		Medeni Durum	N	Ort.	S	sd	t	p
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Duygusal Bağlılık	Evli Bekâr	147 150	3,57 3,94	0,81 0,70	295	-4,195	0,00
	Devam Bağlılığı	Evli Bekâr	147 150	2,86 2,74	0,79 0,79	295	1,361	0,17
	Normatif Bağlılık	Evli Bekâr	147 150	3,18 3,34	0,69 0,66	295	-2,083	0,03
Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği	Görevin Ortak Tamamlanması	Evli Bekâr	147 150	3,11 3,28	0,93 0,77	295	-4,743	0,00
	Karşılıklı Beceri Geliştirme	Evli Bekâr	147 150	3,28 3,66	0,98 0,80	295	-3,642	0,00
	Çalışanlar Arasında Merkezi Olmayan Etkileşim	Evli Bekâr	147 150	2,77 2,82	0,56 0,58	295	-0,694	0,48
	Duygusal Destek	Evli Bekâr	147 150	3,34 3,69	0,85 0,76	295	-3,722	0,00

Tablo 6 incelendiğinde, katılımcıların, Örgütsel Bağlılık Ölçeği alt boyutlarından *duygusal bağlılık* ($t=-4.195$; $p>0.05$) ve *normatif bağlılık* ($t=-2.083$; $p>0.05$) alt boyutlarında bekâr katılımcıların lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmişken, *devam bağlılığı* alt boyutunda ise istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ($p>0.05$). Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği alt boyutlarından ise *görevin ortak tamamlanması* ($t=-4.743$; $p>0.05$), *karşılıklı beceri geliştirme* ($t=-3,642$; $p>0.05$) ve *duygusal destek* ($t=-3,722$; $p>0.05$) boyutlarında yine bekâr katılımcıların lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuşken, *çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim* alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ($p<0,05$).

Tablo 4.7. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık ve Paylaşılan Liderlik Algısı Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Anova Testi Analizi

	Değişken						ANOVA					
		Eğitim Durumu	N	\bar{x}	S		KT	sd	KO	F	p	
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Duygusal Bağlılık	1. Lise	8	3,72	0,30	G. Ara.	0,824	2	0,412	0,67	0,51	
		2. Ön Lisans Lisans	219	3,79	0,76	G. İçi	180,400	294	0,614			
		3.Lisansüstü	70	3,66	0,86	Top.	181,224	296				
	Devam Bağlılığı	1. Lise	8	2,80	0,98	G. Ara.	0,669	2	0,334	0,52	0,59	
		2. Ön Lisans Lisans	219	2,83	0,76	G. İçi	186,144	294	0,633			
		3.Lisansüstü	70	2,71	0,85	Top.	186,813	296				
	Normatif Bağlılık	1. Lise	8	3,28	0,41	G. Ara.	2,246	2	1,123	2,44	0,08	
		2. Ön Lisans Lisans	219	3,31	0,68	G. İçi	135,259	294	0,460			
		3.Lisansüstü	70	3,11	0,68	Top.	137,505	296				
Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği	Görevin Ortak Tamamlanması	1. Lise	8	3,48	0,47	G. Ara.	1,293	2	0,646	0,82	0,44	
		2. Ön Lisans Lisans	219	3,38	0,86	G. İçi	231,675	294	0,788			
		3.Lisansüstü	70	3,23	0,99	Top.	232,968	296				
	Karşılıklı Beceri Geliştirme	1. Lise	8	4,06	0,17	G. Ara.	3,084	2	1,542	1,84	0,16	
		2. Ön Lisans Lisans	219	3,47	0,87	G. İçi	245,629	294	0,835			
		3.Lisansüstü	70	3,40	1,05	Top.	248,713	296				
	Çalışanlar Arasında Merkezi Olmayan Etkileşim	1. Lise	8	2,69	0,63	G. Ara.	0,695	2	0,348	1,05	0,34	
		2. Ön Lisans Lisans	219	2,82	0,55	G. İçi	96,452	294	0,328			
		3.Lisansüstü	70	2,72	0,61	Top.	97,147	296				
	Duygusal Destek	1. Lise	8	3,47	0,67	G. Ara.	0,559	2	0,279	0,40	0,66	
		2. Ön Lisans Lisans	219	3,54	0,79	G. İçi	203,235	294	0,691			
		3.Lisansüstü	70	3,44	0,96	Top.	203,794	296				

Tablo 7’de katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği alt boyutları ortalama puanları ve Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği alt boyutları ortalama puanlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ($p<0,05$).

Tablo 4.8. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık ve Paylaşılan Liderlik Algısı Düzeylerinin Kurumda Çalışma Yılı Değişkenine Göre Anova Testi Analizi

	Değişken					ANOVA					
		Kurumda Çalışma Yılı	N	\bar{x}	S		KT	sd	KO	F	p
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Duygusal Bağlılık	1. 1-5 yıl	210	3,75	0,74	G. Ara.	0,190	2	0,095	0,154	0,85
		2. 6-10 yıl	61	3,80	0,84	G. İçi	181,034	294	0,616		
		3. 11 yıl ve üzeri	26	3,76	0,95	Top.	181,224	296			
	Devam Bağlılığı	1. 1-5 yıl	210	2,77	0,75	G. Ara.	0,490	2	0,245	0,387	0,68
		2. 6-10 yıl	61	2,87	0,93	G. İçi	186,323	294	0,634		
		3. 11 yıl ve üzeri	26	2,85	0,74	Top.	186,813	296			
	Normatif Bağlılık	1. 1-5 yıl	210	3,27	0,67	G. Ara.	0,124	2	0,062	0,133	0,87
		2. 6-10 yıl	61	3,22	0,67	G. İçi	137,381	294	0,467		
		3. 11 yıl ve üzeri	26	3,28	0,76	Top.	137,505	296			
Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği	Görevin Ortak Tamamlanması	1. 1-5 yıl	210	3,35	0,80	G. Ara.	1,571	2	0,786	0,998	0,37
		2. 6-10 yıl	61	3,43	1,04	G. İçi	231,397	294	0,787		
		3. 11 yıl ve üzeri	26	3,13	1,09	Top.	232,968	296			
	Karşılıklı Beceri Geliştirme	1. 1-5 yıl	210	3,50	0,86	G. Ara.	3,004	2	1,502	1,797	0,16
		2. 6-10 yıl	61	3,52	0,99	G. İçi	245,709	294	0,836		
		3. 11 yıl ve üzeri	26	3,15	1,06	Top.	248,713	296			
	Çalışanlar Arasında Merkezi Olmayan Etkileşim	1. 1-5 yıl	210	2,77	0,55	G. Ara.	0,530	2	0,265	0,806	0,44
		2. 6-10 yıl	61	2,88	0,63	G. İçi	96,618	294	0,329		
		3. 11 yıl ve üzeri	26	2,79	0,54	Top.	97,147	296			
	Duygusal Destek	1. 1-5 yıl	210	3,52	0,79	G. Ara.	1,214	2	0,607	0,881	0,41
		2. 6-10 yıl	61	3,59	0,93	G. İçi	202,580	294	0,689		
		3. 11 yıl ve üzeri	26	3,33	0,85	Top.	203,794	296			

Tablo 8’e bakıldığında katılımcıların kurumda çalışma süresi değişkenine göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği alt boyutları ortalama puanları ve Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği alt boyutları ortalama puanlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ($p<0,05$).

Tablo 4.9. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık ve Paylaşılan Liderlik Algısı Düzeylerinin İstihdam Şekli Değişkenine Göre Anova Testi Analizi

	Değişken					ANOVA					
		İstihdam Şekli	N	\bar{x}	S		KT	sd	KO	F	p
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Duygusal Bağlılık	1. Kad.memur	86	3,80	0,88	G. Ara.	0,226	2	0,113	0,184	0,83
		2. Söz. memur	187	3,74	0,73	G. İçi	180,997	294	0,616		
		3. İşçi	24	3,74	0,73	Top.	181,224	296			
	Devam Bağlılığı	1. Kad.memur	86	2,73	0,82	G. Ara.	0,647	2	0,323	0,511	0,60
		2. Söz. memur	187	2,83	0,77	G. İçi	186,166	294	0,633		
		3. İşçi	24	2,78	0,86	Top.	186,813	296			
	Normatif Bağlılık	1. Kad.memur	86	3,25	0,72	G. Ara.	0,153	2	0,076	0,164	0,84
		2. Söz. memur	187	3,28	0,68	G. İçi	137,352	294	0,467		
		3. İşçi	24	3,19	0,47	Top.	137,505	296			
Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği	Görevin Ortak Tamamlanması	1. Kad.memur	86	3,41	1,03	G. Ara.	0,713	2	0,356	0,451	0,63
		2. Söz. memur	187	3,33	0,83	G. İçi	232,255	294	0,790		
		3. İşçi	24	3,23	0,75	Top.	232,968	296			
	Karşılıklı Beceri Geliştirme	1. Kad.memur	86	3,54	0,99	G. Ara.	1,612	2	0,806	0,959	0,38
		2. Söz. memur	187	3,47	0,87	G. İçi	247,101	294	0,840		
		3. İşçi	24	3,25	0,90	Top.	248,713	296			
	Çalışanlar Arasında Merkezi Olmayan Etkileşim	1. Kad.memur	86	2,86	0,59	G. Ara.	0,478	2	0,239	0,726	0,48
		2. Söz. memur	187	2,77	0,55	G. İçi	96,670	294	0,329		
		3. İşçi	24	2,75	0,64	Top.	97,147	296			
Duygusal Destek	1. Kad.memur	86	3,50	0,89	G. Ara.	3,565	2	1,783	2,617	0,07	
	2. Söz. memur	187	3,22	0,81	G. İçi	200,229	294	0,681			
	3. İşçi	24	3,52	0,61	Top.	203,794	296				

Tablo 9 incelendiğinde katılımcıların kurumda ki istihdam şekli değişkenine göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği alt boyutları ortalama puanları ve Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği alt boyutları ortalama puanlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ($p<0,05$).

Tablo 4.10. Katılımcıların Örgütsel Bağlılık ve Paylaşılan Liderlik Algısı Düzeylerinin Ünvan Değişkenine Göre Anova Testi Analizi

	Değişken	Unvan	N	\bar{x}	S	ANOVA						Post-Hoc Tukey
							KT	sd	KO	F	p	
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Duygusal Bağlılık	1. Spor Eğit. U.	83	3,74	0,74	G. Ara.	14,94	3	4,983	8,780	0,00	2>1/3/4
		2. Antrenör	141	3,92	0,69	G. İçi	166,27	293	0,567			
		3. Memur	35	3,20	0,99	Top.	181,22	296				
		4. Sportif Eğ. U.	38	3,69	0,72							
	Devam Bağlılığı	1. Spor Eğit. U.	83	2,71	0,80	G. Ara.	1,282	3	0,427	0,675	0,56	-
		2. Antrenör	141	2,82	0,77	G. İçi	185,53	293	0,633			
		3. Memur	35	2,83	0,78	Top.	186,81	296				
		4. Sportif Eğ. U.	38	2,91	0,86							
	Normatif Bağlılık	1. Spor Eğit. U.	83	3,19	0,70	G. Ara.	11,142	3	3,714	8,611	0,00	2>1/3/4
		2. Antrenör	141	3,45	0,63	G. İçi	126,36	293	0,431			
		3. Memur	35	2,94	0,61	Top.	137,50	296				
		4. Sportif Eğ. U.	38	3,03	0,67							
Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği	Görevin Ortak Tamamlanması	1. Spor Eğit. U.	83	3,20	0,85	G. Ara.	29,424	3	9,808	14,119	0,00	2>1/2/3/4
		2. Antrenör	141	3,66	0,72	G. İçi	203,54	293	0,695			
		3. Memur	35	2,85	0,82	Top.	232,96	296				
		4. Sportif Eğ. U.	38	2,96	1,12							
	Karşılıklı Beceri Geliştirme	1. Spor Eğit. U.	83	3,38	0,95	G. Ara.	21,573	3	7,191	9,276	0,00	2>1/3/4
		2. Antrenör	141	3,72	0,76	G. İçi	227,14	293	0,775			
		3. Memur	35	2,92	1,03	Top.	248,71	296				
		4. Sportif Eğ. U.	38	3,26	0,97							
	Çalışanlar Arasında Merkezi Olmayan Etkileşim	1. Spor Eğit. U.	83	2,74	0,56	G. Ara.	1,585	3	0,528	1,620	0,18	-
		2. Antrenör	141	2,87	0,55	G. İçi	95,562	293	0,326			
		3. Memur	35	2,77	0,66	Top.	97,147	296				
		4. Sportif Eğ. U.	38	2,67	0,55							
Duygusal Destek	1. Spor Eğit. U.	83	3,42	0,83	G. Ara.	20,741	3	6,914	11,66	0,00	2>1/3/4	
	2. Antrenör	141	3,76	0,73	G. İçi	183,05	293	0,625				
	3. Memur	35	2,96	0,73	Top.	203,79	296					
	4. Sportif Eğ. U.	38	3,35	0,93								

Tablo 10 incelendiğinde unvan değişkenine göre katılımcıların örgütsel bağlılık ve paylaşılan liderlik algısı düzeyleri incelenmiştir. Bulgulara göre gruplar arasında Örgütsel Bağlılık Ölçeği alt boyutlarından *devam bağlılığı* alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmazken ($p < 0,05$), *duygusal bağlılık* ve *normatif bağlılık* boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p > 0,05$). Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için Post-Hoc Tukey testi yapılmıştır. Yapılan test sonucunda *duygusal bağlılık*

($X=3,92$) ve *normatif bağlılık* ($X=3,45$) boyutlarında antrenörlerin diğer gruplara göre ortalama puanlarının daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği alt boyutlarında ise *çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim* alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmazken ($p<0,05$), *görevin ortak tamamlanması*, *karşılıklı beceri geliştirme* ve *duygusal destek* alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmiştir ($p>0,05$). Farklığın gruplar arası tespiti için yapılan Post-Hoc Tukey analizine göre *görevin ortak tamamlanması* ($X=3,66$), *karşılıklı beceri geliştirme* ($X=3,72$) ve *duygusal destek* ($X=3,76$) alt boyutlarında antrenörlerin ortalama puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.11. Katılımcıların Yaş Değişkeni ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Paylaşılan Liderlik Ölçeği Arasındaki Pearson Korelasyon analizi

	Örgütsel Bağlılık Ölçeği			Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği			
	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Görevin Ortak Tamamlanması	Karşılıklı Beceri Geliştirme	Çalışanlar Arasında Merkezi Olmayan Etkileşim	Duygusal Destek
Yaş	-0,151**	-0,010	-0,164**	-0,255**	-0,242**	-0,057	-0,143*

Tablo 11’de katılımcıların yaş değişkeni ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Paylaşılan Liderlik Ölçeği arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan analize göre katılımcıların yaşları ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği alt boyutlarından *duygusal bağlılık* ($r=-0,151$; $p>0,05$) ve *normatif bağlılık* ($r=-0,164$; $p>0,05$) boyutları arasında istatistiksel olarak negatif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmişken *devam bağımlılığı* boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Katılımcıların yaşları ile Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği alt boyutlarından *görevin ortak tamamlanması* ($r=-0,255$; $p>0,05$), *karşılıklı beceri geliştirme* ($r=-0,242$; $p>0,05$) ve *duygusal destek* ($r=-0,143$; $p>0,05$) boyutlarında da istatistiksel olarak negatif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuşken, *çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim* alt boyutunda herhangi bir ilişki tespit edilmemiştir.

Tablo 4.12. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutları ile Paylaşılan Liderlik Ölçeği Alt Boyutları Arasındaki Pearson Korelasyon analizi

		Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği			
		Görevin Ortak Tamamlanması	Karşılıklı Beceri Geliştirme	Çalışanlar Arasında Merkezi Olmayan Etkileşim	Duygusal Destek
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Duygusal Bağlılık	0,573**	0,513**	0,121*	0,516**
	Devam Bağlılığı	0,002	-0,026	-0,106	-0,150**
	Normatif Bağlılık	0,562**	0,509**	0,045	0,500**

Tablo 12'ye bakıldığında Örgütsel Bağlılık Ölçeği alt boyutlarından *duygusal bağlılık* alt boyutu ile Paylaşılan Liderlik Ölçeği alt boyutlarından *görevin ortak tamamlanması* ($r=0,573$; $p>0,05$), *karşılıklı beceri geliştirme* ($r=0,513$; $p>0,05$) ve *duygusal destek* ($r=0,516$; $p>0,05$) alt boyutları arasında istatistiksel olarak pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunurken, *çalışanlar arasında merkezi olmayan iletişim* boyutunda ($r=0,121$; $p>0,05$) ise pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur. *Devam bağlılığı* alt boyutu ile *duygusal destek* ($r=-0,150$; $p>0,05$) alt boyutu arasında istatistiksel olarak negatif yönde düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Son olarak *normatif bağlılık* alt boyutu ile *görevin ortak tamamlanması* ($r=0,562$; $p>0,05$), *karşılıklı beceri geliştirme* ($r=0,509$; $p>0,05$) ve *duygusal destek* ($r=0,500$; $p>0,05$) alt boyutlarında istatistiksel olarak pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmişken, *çalışanlar arasında merkezi olmayan iletişim* boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($p<0,05$).

5.TARTIŞMA

Bu bölümde; Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez teşkilatı çalışanlarının paylaşılan liderlik algısı ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişki ile çalışanların cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, kurumda çalışma süresi, unvan ve yaş gibi değişkenler açısından çalışanların paylaşılan liderlik algısı ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki istatistiksel olarak elde edilen sonuçlara ilişkin bulgular tartışılmıştır.

5.1. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Bulgular

Tablo 4.3. incelendiğinde, araştırmaya katılan Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilatı personellerinin demografik bilgilerine göre; katılımcıların %51,2' sini erkek personellerin %48.8' ini ise kadın personellerin oluşturduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların eğitim durumu incelendiğinde büyük çoğunluğunun %73.7 ile lisans mezunu oldukları belirlenmiştir. Bekâr olan çalışanlar %50,5'i oluştururken, evliler ise %49.5' lik bir bölümü oluşturmaktadır. Katılımcıların %70.7' si 1-5 yıl aralığında kurumda çalışırken yine katılımcıların büyük çoğunluğunu % 63.0 ile sözleşmeli memurlar oluşturmaktadır. Ayrıca katılımcıların %47.5'i antrenör unvanı ile görev yaparken, %27.9'u spor eğitim uzmanı, %12.8'i memur ve son olarak %11.8' i sportif eğitim uzmanı olarak görev yapmaktadır.

5.2. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Değerlendirilmesine Ait Bulgular

Tablo 4.4. incelendiğinde, araştırmaya katılan Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilatı personellerinin paylaşılan liderlik düzeylerine göre en yüksek ortalama değeri duygusal destek alt boyutu, en düşük değeri ise çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim alt boyutunun aldığı görülmektedir.

Alan yazında yer alan çalışmalar incelendiğinde paylaşılan liderlik ölçeği alt boyutlarıyla elde edilen sonuçlara benzer şekilde Turan Hevesli (8)'nin Spor İl Müdürlüğü çalışanlarına yaptığı çalışmada en yüksek ortalama değeri duygusal destek alt boyutu en düşük ortalama değeri ise çalışanlar arası merkezi olmayan etkileşim alt boyutu almıştır. Her iki çalışma arasındaki paralelliğin aynı kurum çatısı altında çalışan personellere yönelik olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları incelendiğinde elde edilen sonuçlara göre en yüksek ortalama değeri duygusal bağlılık alt boyutu almıştır. Gündoğan (99)'ın merkez bankası çalışanlarına, Taş (112)'in sağlık çalışanlarına, Yeşilyurt (113)'un okul müdürleri ve öğretmenlere yönelik yaptıkları çalışmalarında elde edilen sonuçlar karşılaştırıldığında en yüksek ortalama değeri yine duygusal bağlılık alt boyutu almıştır. Bu araştırmaların sonuçları ile çalışmamız arasında duygusal bağlılık alt boyutunda bulunan sonuçlar birbirini desteklemektedir. Sonuçların birbirini desteklemesinin nedeni olarak ise çalışanların ve kurumsal değerlerin uyumlu olması ve kurum hedeflerinin çalışanlar tarafından benimsenmiş olması düşünülmektedir.

Devam bağlılığı alt boyutu incelendiğinde alınan ortalama değerlere göre çalışmamız Gündoğan (99) ve Taş (112)'in çalışmaları ile farklılık göstermektedir. Birbirinden farklı kurumlarda çalışan personelin elde edecekleri kazanımların her kuruma göre değişiklik gösterebileceği düşünülmektedir.

Normatif bağlılık alt boyutunda alınan ortalama değerlere göre çalışmamız Gündoğan (99) ve Yeşilyurt (113)'un çalışmaları ile farklılık göstermektedir. Çalışmamız ile ortaya çıkan bu farklılığın nedeni ise; kurumsal farklılıklar ve bu farklılıkların personelin kuruma karşı hissettiği aidiyetlik duygusundan etkilenebileceği düşünülmektedir.

5.3. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Ait Bulgular

Tablo 4.5. incelendiğinde araştırmaya katılan Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilatı çalışanlarının paylaşılan liderlik algısı ölçeği alt boyutları ortalama puanları ve örgütsel bağlılık algısı ölçeği alt boyutları ortalama puanları arasında cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık ($p>0.05$) tespit edilmemiştir. Yapılan değerlendirmeden yola çıkarak çalışanların erkek ya da kadın olmalarının buldukları kurumda paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılık algılarını etkilemediği sonucuna ulaşmak mümkündür.

Erkek ve kadın personellerin paylaşılan liderlik algıları ile örgütsel bağlılık algıları, sorularına verdikleri yanıtlar incelendiğinde, paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılık algı düzeylerinin oldukça yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Cinsiyet değişkenine göre bir karşılaştırma yapılacak olursa katılımcıların paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılık algıları

arasındaki ilişkinin incelenmesinde kadın personellerin, paylaşılan liderlik alt boyutları olan görevin ortak tamamlanması, karşılıklı beceri geliştirme, çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim ve duygusal destek algıları ve örgütsel bağlılık alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık algılarının ortalama puan değerleri, erkek personellerden daha yüksek olduğu görülmüştür. Kadın personelin algı düzeylerinin daha yüksek olmasının nedeni olarak bireysel çabalarının daha fazla olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Alan yazında bulunan araştırmalar incelendiğinde elde edilen sonuçları destekler nitelikte çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmanın sonuçlarına benzer şekilde Şarbay ve B.Bostancı (114)'nın, okullarda paylaşılan liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki adlı çalışmalarında cinsiyet değişkenine göre paylaşılan liderliğin hiçbir alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Araştırma yapılan kurum kültürleri birbirinden farklı yapılara sahip olsa da her iki kurum personelinin de kurumdan beklentilerinin farklı olmadığı düşüncesi bu benzerliğin nedeni olarak görülmektedir.

H.Turan (8)'in Spor İl Müdürlüğü çalışanlarına yönelik yaptığı çalışmada paylaşılan liderlik algısının cinsiyet değişkenine göre paylaşılan liderlik alt boyutlarında gruplar arasında duygusal destek alt boyutu dışında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamış ve en yüksek algı değerleri duygusal destek boyutunda çıkmıştır. Bu çalışma H.Turan (8)'in çalışması ile büyük oranda paralellik gösterirken, alt boyutlar arasında yer alan duygusal destek alt boyutu ile farklılık göstermektedir. H.Turan (8)'in çalışmasında ve bu çalışmada kadın personelin duygusal destek algılarının erkek personele göre daha fazla olduğu görülmektedir. Büyük oranda benzerlik gösterme nedeni olarak aynı kurumun farklı birimlerinde yapılan çalışmalar olması düşünülürken, duygusal destek alt boyutunda erkek personelin algı düzeyinin daha yüksek olması ise paylaşılan liderlik uygulamalarının erkekler tarafından yeterli görülmesi ve beklentilerinin karşılık bulması olarak düşünülmektedir.

Paylaşılan liderliğe yönelik olarak son zamanlarda artan ilginin başlıca sebeplerinden olan artık tek bir liderin etkinliğinin beklentileri karşılayamaması ve değişen dünya koşullarında gerekli tüm bilgilere tek başına ulaşmasının mümkün olmayışdır. Buradan yola çıkarak kurum içerisinde yer alan ve farklı pozisyonlarda ön plâna çıkan kişilere cinsiyet ayrımı gözetmeksizin liderlik rollerinin uygun şekilde dağıtılmasının kurum adına fayda sağlayacağı yadsınamaz bir gerçektir. Bu çalışmada da görüldüğü üzere cinsiyet değişkeninin

paylaşılan liderlik üzerinde her hangi bir etkisi bulunmamaktadır. Liderliğin erkek ya da kadın olmaksızın alanında ön plâna çıkan ve kurumda diğer çalışanlara öncülük edebilecek kişiler arasında paylaşılması kurum açısından büyük bir önem taşımaktadır (7).

Yine alan yazındaki araştırmalar incelendiğinde Yüksel (115) 'in Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personele yönelik yaptığı çalışma ile Uslu ve Beycioğlu (116)'nun ilkokul öğretmenleri ve müdürlerine yönelik yaptıkları çalışmada, örgütsel bağlılığın hiçbir boyutunda cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmadığından çalışmamızı destekleyen farklı çalışmalar olarak görülmektedir. Kadın ve erkek çalışanların buldukları kuruma karşı gösterdikleri bağlılık düzeyleri, kurumun hedeflerini gerçekleştirmek için o hedefleri içselleştirmesi her iki çalışma ile olan benzerliğin nedeni olarak görülmektedir.

Cinsiyet değişkeni açısından, yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel bağlılık konusunda bir görüş birliğine varılamamıştır. Buna göre, erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla daha iyi ortam ve şartlarda daha fazla ücretlerle çalıştıkları için örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu öne sürülmektedir. Farklı bir görüşe göre ise, kadınlar aile yaşantılarını ve rollerini ön plana aldıklarından dolayı örgüt arka planda yer almakta ve buldukları örgüte erkeklere oranla daha az bağlılık göstermektedirler. Başka bir araştırmada ise kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla örgüte daha çok bağlılık gösterdiği fakat bu bağlılığın daha çok devam bağlılığı şeklinde olduğu ortaya konulmuş, cinsiyetle duygusal bağlılığın ilişkili olmadığı öne sürülmüştür (63).

Araştırmacılar; erkek ya da kadınların birbirinden farklı nedenlerden dolayı örgütsel bağlılık düzeylerinin değişiklik gösterdiğini ileri sürmektedir. Özellikle örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan devam bağlılığı konusunda erkek ve kadına biçilen rollerin etkisi büyük bir rol oynamaktadır. Toplumda erkek egemen yapısının daha fazla olması nedeni ile erkek bireylere daha fazla sorumluluklar yüklenmektedir. Bu durumun erkeklerin örgütte kalmasına yol açması nedeniyle erkek katılımcıların devam bağlılıklarının daha yüksek olduğu düşünülmektedir (99).

5.4. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Ait Bulgular

Tablo 4.6. incelendiğinde, araştırmaya katılan Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilatı çalışanlarının, paylaşılan liderlik algısı ölçeği alt boyutlarının medeni durum değişkenine göre; görevin ortak tamamlanması, karşılıklı beceri geliştirme ve duygusal destek boyutlarına yönelik algılarında bekâr katılımcıların lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuşken, çalışanlar arasından merkezi olmayan etkileşim alt boyutunda ise istatistiksel olarak anlamlı farklılık ($p<0,05$) tespit edilmemiştir

Bekâr katılımcıların özellikle duygusal destek algılarının anlamlı farklılık gösteren diğer alt boyutlara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Bu verilere göre bekâr katılımcıların paylaşılan liderlik algısını daha içten benimsemiş oldukları görülmektedir. Görevin ortak tamamlanması, karşılıklı beceri geliştirme ve duygusal destek alt boyutlarında evli ve bekâr katılımcıların verdikleri yanıtlar farklılık gösterirken çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim alt boyutunda ise benzer cevaplara rastlanmıştır. Bekâr personellerin verilen görevlerin yerine getirilmesi, karşılıklı iş birliği içerisinde hareket etme ve kuruma karşı duygusal destek algılarının farklılık göstermesi evli olan kişilere göre sorumluluklarının daha az olması ile ilişkilendirilebilir. Aynı zamanda bekâr personelin kariyer hedeflerinin olması ve başarıya ulaşma isteğinin algı düzeylerini yükselttiği düşünülmektedir. Evli kişilerin ailelerine karşı olan sorumlulukları, iş hayatı dışında düşünmek zorunda olduğu bir ailesinin olması, bu bireylerin paylaşılan liderlik algı düzeylerini negatif yönde etkilediği düşünülmektedir.

Alan yazında bulunan araştırmalar incelendiğinde, H.Turan (8)'in Spor İl Müdürlüğü çalışanlarına yönelik yaptığı çalışmada paylaşılan liderlik algısının medeni durum değişkenine göre paylaşılan liderlik alt boyutlarında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu nedenle H.Turan'ın çalışması çalışmamızla farklılık göstermektedir. Bu farklılığın ise; çalışılan şehir, katılımcıların kültür yapısı ve kuruma karşı bakış açılarının değişiklik göstermesinden doğabileceği düşünülmektedir. Araştırmamızın alt boyutları incelendiğinde benzer şekilde bekâr katılımcıların, duygusal destek alt boyutuna eğilimlerinin daha çok olduğu görülmüştür. Başka bir deyişle bekâr çalışanların evli çalışanlara oranla kurumun hedeflerini ve değerlerini daha çok içselleştirerek verilen görevleri yerine getirdiklerini söylemek mümkündür.

Genel olarak yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde, paylaşılan liderliğin alt boyutlarının medeni durum değişkeninden etkilenme oranlarının farklılık gösterdiği görülmektedir. Mevcut çalışmamızda paylaşılan liderlik alt boyutlarını oluşturan görevin ortak tamamlanması, karşılıklı beceri geliştirme ve duygusal destek gibi boyutlar arasında bekâr personellerin ortalama puanlarının daha yüksek olduğu göze çarpmaktadır. Çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim alt boyutunda ise medeni durum değişkeni doğrultusunda önemli bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 4.6. incelendiğinde, katılımcıların örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarına yönelik algılarında duygusal bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutlarında bekâr katılımcıların lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmişken, devam bağımlılığı alt boyutunda ise istatistiksel olarak anlamlı farklılık ($p>0.05$) tespit edilmemiştir. Bu sonuca göre, evli ve bekâr olan personellerin paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarına yönelik verdikleri cevaplar farklılık göstermektedir.

Duygusal bağlılık alt boyutu incelendiğinde bekâr katılımcıların evli katılımcılara oranla duygusal bağlılık algı düzeylerine yönelik ortalama puan değerleri daha yüksek bulunmuştur. Bekâr çalışanların kurumda bulunmaktan oldukça memnun olduğu, bireysel ve kurumsal değerlerin bütünleştiği, amaç ve hedeflerin bekâr çalışanlar tarafından gönüllülük esasına dayanarak gerçekleştirilmesi için daha çok çaba sarf edildiği düşünülmektedir.

Normatif bağlılık alt boyutu incelendiğinde bekâr çalışanların lehine bir farklılık tespit edilmiştir. Bu verilerden yola çıkarak bekâr çalışanların kendilerini örgütte kalmaya yükümlü hissettiğini söylemek mümkündür. Bekâr çalışanların örgütte buldukları süre boyunca elde ettikleri kazanımlardan dolayı, kendisini örgüte karşı borçlu hissetmesi sonucunda örgütte kalmaya devam etmesi hususunda kendilerini yükümlü hissettikleri düşünülebilir. Bu bağlamda evli çalışanlar kurumda kalmayı bir ihtiyaç olarak düşünürken, bekâr çalışanların ise kurumda kalma zorunluluklarını erdem ve ahlaki duyguları ile ilişkilendirmek mümkündür.

Duygusal ve normatif bağlılık alt boyutlarına verilen cevaplar farklılık gösterirken yalnız devam bağımlılığına verilen cevaplar benzerlik göstermektedir. Literatürde, evli olan çalışanların ailelerine karşı maddi yönden sorumluluklarının olması, kuruma yaptığı

yatırımları kaybetmek istememeleri ve işsizlik gibi bir sorunun olması nedeni ile devam bağlılığı algı düzeylerinin artacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda devam bağlılığına verilen cevaplar benzerlik gösterse de özellikle evli çalışanların devam bağlılığına yönelik algıları bekârlara göre kısmen daha yüksek düzeydedir. Elde edilen bulgulara göre evli çalışanların daha çok çalışmaya ihtiyaç duydukları ve sorumluluklarının daha fazla olması, devam bağlılığını artırmaktadır.

Literatür de bulunan çalışmalar genel olarak incelendiğinde Yüksel (115) 'in Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personele yönelik yaptığı çalışma ve Yaşbay (117)'in çalışmasında örgütsel bağlılığın medeni durum değişkenine göre hiçbir alt boyutunda anlamlı farklılık bulunamamıştır. Bu bağlamda çalışmamız ile yalnızca devam bağlılığı alt boyutunda paralellik göstermektedir. Özellikle evli çalışanların örgütten ayrılmasıyla ortaya çıkacak maliyetin fazla olacağını düşünülmesi iş görenin örgütte kalmaya devam etmesini sağlamaktadır. Bu durumdan dolayı benzerliğin ortaya çıktığı düşünülebilir.

Günümüz dünyasında evli ya da bekâr ayrımı yapmaksızın çalışanların ihtiyaç duydukları için kurumlarında çalışmaya devam ettikleri söylenebilir. Nitekim elde edilen veriler bu düşüncüyü doğrular niteliktedir. Evli ya da bekâr çalışanların özellikle devam bağlılığı boyutuna verdikleri yanıtlar bu düşünceye bir kanıt olarak düşünülmektedir. Hali hazırda iş imkânların kısıtlı olması, kişinin kurumdan ayrıldıktan sonra maddi olarak sorunlar yaşayabileceği düşüncesi örgütsel bağlılığı artırırken özellikle devam bağlılığı alt boyutuna yönelik algı düzeyini de yükseltmektedir.

Bu sonuçlara göre, evli ve bekâr olan personelin paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarına verdikleri cevaplar farklılık gösterirken, kadın personelin algı düzeylerinin erkek personele göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

5.5. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Ait Bulgular

Tablo 4.7 incelendiğinde, araştırmaya katılan Gençlik ve Spor Bakanlığı merkez teşkilatı çalışanlarının eğitim durumu değişkenine göre paylaşılan liderlik algısı ölçeği alt boyutları ortalama puanları ve örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları ortalama puanlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık ($p<0.05$) tespit edilmemiştir.

Alan yazı incelendiğinde paylaşılan liderlik algısına yönelik olarak elde edilen sonuçlara benzer şekilde çalışmaların olduğu görülmüştür. H.Turan (8)'in Spor İl Müdürlüğü çalışanlarına yönelik yaptığı çalışma, Çınar (108)'in “Ortaöğretim Kurumlarında Paylaşılan Liderlik Algısı: Gerçek mi? Olabilir mi? Hayal mi?” isimli çalışması ve Çınar ve Bozgeyikli (118)'nin “Ortaöğretim Kurumlarında Paylaşılan Liderlik Algısı” isimli çalışmalardan elde edilen sonuçlar çalışmamızı destekler niteliktedir. Bu çalışmalarda paylaşılan liderlik algısının eğitim değişkenine göre alt boyutlarında grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmadığından dolayı çalışmamızı desteklemektedir. Bu kurumlarda gerçekleştirilen yönetim şekli ve hiyerarşinin benzer olmasından dolayı çalışmamız ile paralellik gösterdiği düşünülmektedir. Kurumlarda bulunan ast üst ilişkisi ve genelde en üst yöneticinin olaylarda karar vermesi benzerliğin nedenlerinden biri olarak görülmektedir.

Şarbay ve B.Bostancı (114)'nin çalışmasında; paylaşılan liderliğin görevlerin ortak tamamlanması ve karşılıklı beceri geliştirme boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu çalışmada ön lisans ve lisans mezunu çalışanların, paylaşılan liderliğin görevleri ortak tamamlama ve karşılıklı beceri geliştirme boyutlarının algılanma ve uygulanma durumunu, lisansüstü mezunu çalışanlara göre daha yüksek düzeyde gördükleri tespit edilmiştir. Bu noktada çalışmamızla farklı sonuçlar elde edilmiştir. Lisansüstü mezunu çalışanların her iki alt boyutta çalışmamızdan farklılık gösterdiği nokta olarak daha çok akademik kariyer odaklı olmaları ve kariyerlerinde yükselme hedeflerinin olması olarak tahmin edilmektedir.

Literatürde yer alan çalışmalardan A.Bakır (5)'in örgütsel bağlılıkla ilgili olarak öğretmenlere yönelik yaptığı çalışma incelendiğinde çalışmamızla farklı sonuçlarla karşılaşmıştır. A.Bakır'ın, yaptığı çalışmada eğitim durumu değişkenine göre örgütsel bağlılık algısı ölçeği alt boyutları ortalama puanlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olması çalışmamızla çelişmektedir. Öğretmenlerin eğitim düzeyi arttıkça kurumdan beklentileri ve bu beklentilerin karşılık bulma ihtimallerinin tam bir dengede olmaması, farklılığın nedeni olarak görülmektedir. Gündoğan (99)'in çalışmasında ise örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutlarında elde edilen sonuçlar çalışmamızı desteklemektedir. Duygusal destek alt boyutunda ise farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılığın kurumların çalışma şartlarından oluştuğu düşünülmektedir. Alan

yazında bulunan çalışmalar incelendiğinde genel olarak çalışanların eğitim düzeylerinin paylaşılan liderlik algılarında farklılık oluşturmadığı görülmektedir.

Eğitim düzeyi arttıkça, iş yaşantısına ve çalışılan işe yönelik beklentilerin arttığı ve bu nedenle bağlılık ve eğitim arasındaki ilişkinin ters yönlü olduğu genel olarak ileri sürülmektedir. Eğitim düzeyi düşük olan çalışanların farklı bir örgütte iş bulma olanağının daha düşük olması nedeni ile çalıştığı örgüte karşı devam bağlılıklarının daha fazla olması beklenen bir durum olarak görülmektedir (99). Personelin eğitim düzeyinin yükselmesi daha iyi şartlarda daha iyi ücretlerle çalışma isteğini artırmaktadır. Bu nedenle eğitim düzeyinin yükselmesi, personelin mevcut sistemde bulunduğu pozisyondan daha iyisini istemesi ve çalışma şartlarını beğenmemesi gibi bir durumu ortaya çıkarmaktadır. Böyle bir durumda ise kişinin örgütsel bağlılık algılarında bulunduğu konuma karşı algı düzeylerinin düşük olduğu düşünülmekte ve istenmeyen bir durum olarak görülmektedir.

5.6. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Çalışma Süresi Değişkenine Ait Bulgular

Tablo 4.8. araştırmaya katılan Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilatı çalışanlarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre paylaşılan liderlik algısı ölçeği alt boyutları ortalama puanları ve örgütsel bağlılık algısı ölçeği alt boyutları ortalama puanlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık ($p<0,05$) tespit edilmemiştir.

H.Turan (8)'nin araştırmasında paylaşılan liderlik algısının kurumda çalışma süresi değişkenine göre paylaşılan liderlik alt boyutları grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olmadığını belirtmiştir. Bu nedenle çalışmamızı destekler nitelikte bir çalışma olarak görülmektedir. Çalışılan yıl açısından değerlendirme yapıldığında özellikle meslekte yeni olan çalışanların algı düzeylerinin farklılaşmadığı görülmektedir. Bu çalışmanın destekleyici nitelikte olmasının nedeni olarak mesleki deneyim düşünülebilir.

Çınar (108)'in çalışmasında ise paylaşılan liderlik algısı alt boyutlarından karşılıklı beceri geliştirme ve duygusal destek alt boyutlarında anlamlı farklılık olması, Taş (112) 'in yapmış olduğu çalışmada örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan devam bağlılığı, Yaşbay (117)'in çalışmasında ise örgütsel bağlılığın alt boyutlarından biri olan normatif bağlılık lehine anlamlı farklılık olmasından dolayı bu araştırmalar çalışmamızla farklılık

göstermektedir. Meslekte uzunca bir süre bulunmak ve mesleğe dair kurulan bağların uzun senelere dayanması ortaya çıkan farklılığın nedeni olarak düşünülmektedir. Araştırmamızda özellikle 1-5 yıl arası süre ile meslekte bulunan ve daha az deneyime sahip kişilerin olduğu düşünülürse, diğer çalışmalar ile bu çalışma arasında ortaya çıkan farklılık olağan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Alan yazında bulunan çalışmalar incelendiğinde yapılan çalışmalarda farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmüştür. Kurumda çalışma sürelerinin paylaşılan liderlik algılarında farklılık gösterdiği gibi farklılığın olmadığı çalışmalara da rastlamak mümkündür. Bu çalışmada ise araştırmaya katılan çalışanların benzer cevaplar vermesi kurum açısından önem teşkil etmektedir. Kurumda 1-5 yıl arasında çalışma süresi bulunan bir çalışan ile 11 yıl ve üzerinde çalışma süresi bulunan bireylerin benzer düşüncelere sahip olması çalıştıkları kurumun hedeflerine ulaşmasında önem arz etmektedir. Kurumdaki çalışma süresine bağlı olarak çalışanların paylaşılan liderlik algısının değişiklik gösterebileceği düşünülse de bu çalışmada böyle bir duruma rastlanmamıştır.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde farklı kurumlarda farklı çalışma sürelerine sahip bireylerin örgütsel bağlılık algılarında değişiklikler görülmektedir. Özellikle kurumdaki çalışma süresi mesleki açıdan fazla olan bireyler bu süreci bir yatırım olarak gördükleri için bağlılık düzeylerinde artış olması normal bir durumdur. Daha genç yaşta olan bireyler ve süre olarak meslekte yeni bireylerin iş bulma olanaklarının ve tecrübelerinin az olması nedeni ile bağlılık düzeylerinin de pozitif yönde artış göstermesinin yine olağan bir durum olduğu düşünülmektedir.

Çalışmamızdan elde edilen sonuçlara göre araştırmaya katılan personelin kurumda çalışma süresi değişkenine göre paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarına verdikleri cevaplar benzerlik göstermektedir.

5.7. Araştırmaya Katılan Katılımcıların İstihdam Değişkenine Ait Bulgular

Tablo 4.9. incelendiğinde, araştırmaya katılan Gençlik ve Spor Bakanlığı merkez teşkilatı çalışanlarının kurumda ki istihdam değişkenine göre paylaşılan liderlik algısı ölçeği alt boyutları ortalama puanları ve örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları ortalama puanlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık ($p < 0,05$) tespit edilmemiştir. Bu sonuca göre araştırmaya

katılan personellerin paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarına yönelik verdikleri cevaplar benzerlik göstermektedir.

Katılımcıların kurumdaki istihdam şekilleri farklılık gösterse de verilen cevapların benzer olması istendik bir durumdur. Sözleşmeli, kadrolu ve işçi gibi istihdam şekilleri bulunan kurum çalışanlarının her alt boyuta verdiği cevapların benzerlik göstermesi istihdam boyutunu düşünmeksizin çalışanların kuruma yönelik düşüncelerinin benzer şekilde olduğunu göstermektedir. Çalışanın kadrolu memur, sözleşmeli memur ya da işçi statüsünde olup olmaması kuruma karşı paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılık algılarını etkilememektedir. İstihdam şeklinin her hangi bir farklılık yaratmadığı, algı düzeylerinin birbirine yakın olduğu ve hemen hemen tüm alt boyutlarda ortalama puanın üzerinde olduğu görülmektedir.

5.8. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Unvan Değişkenine Ait Bulgular

Tablo 4.10 incelendiğinde, araştırmaya katılan Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilatı çalışanlarının unvan değişkenine göre, paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılık algısı alt boyutlarını oluşturan gruplar arasında paylaşılan liderlik algısı ölçeği alt boyutlarında; çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmazken, görevin ortak tamamlanması, karşılıklı beceri geliştirme ve duygusal destek alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmiştir. Çalışmamızda elde edilen sonuçlara göre antrenörlerin görevin ortak tamamlanması, karşılıklı beceri geliştirme ve duygusal destek algı düzeyleri ortalama puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği alt boyutlarından devam bağlılığı alt boyutunda ise istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmazken, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutlarında ise istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Çalışmamızda elde edilen sonuçlara göre antrenörlerin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık algı düzeylerinin diğer gruplara göre ortalama puanlarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılık algıları alt boyutlarını oluşturan gruplar arasında yapılan test sonucunda ortalama puanların antrenörlerin lehine daha yüksek olduğu

görülmektedir. Özellikle paylaşılan liderlik alt boyutları arasında görevin ortak tamamlanması, karşılıklı beceri geliştirme ve duygusal destek alt boyutlarına yönelik verilen cevaplar büyük oranda farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar antrenörlerin daha yüksek ortalama puana sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Örgütsel bağlılık alt boyutları arasında ise duygusal bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutlarına yönelik algıları da farklı düzeydedir. Sonuç olarak antrenörlerin, paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılık algıları açısından spor eğitim uzmanı, sportif eğitim uzmanı ve memur statüsünde görev yapan personellerden daha yüksek ortalama puana sahip oldukları görülmektedir.

Alan yazı incelendiğinde Yüksel (115) 'in Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personele yönelik yaptığı çalışmada normatif bağlılık lehine anlamlı bir fark bulunmasından dolayı çalışmamızın bu boyutu ile paralellik gösterirken, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık boyutlarında farklılık göstermektedir. Antrenörlerin diğer gruplara göre ortalama puanlarının daha yüksek olması yine çalışmamızla paralellik gösteren bir başka sonuç olarak görülmektedir. Antrenörlerin daha çok alanda ve uygulama aşamasında olduklarından dolayı böyle bir benzerliğin ortaya çıktığı düşünülmektedir. Spor eğitim uzmanı, sportif eğitim uzmanı ve memur olarak çalışan kişiler işin daha çok teorik kısmında olduklarından dolayı algı düzeylerinin antrenörlere göre daha düşük olduğu tahmin edilmektedir.

5.9. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Yaş Değişkenine Ait Bulgular

Tablo 4.11. incelendiğinde, araştırmaya katılan Gençlik ve Spor Bakanlığı merkez teşkilatı çalışanlarının yaş değişkeni ile paylaşılan liderlik algısı ölçeği alt boyutlarından görevlerin ortak tamamlanması, karşılıklı beceri geliştirme ve duygusal destek boyutlarında da istatistiksel olarak negatif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuşken, çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim alt boyutunda herhangi bir ilişki tespit edilmemiştir.

Alan yazı incelendiğinde çalışmamızla paralellik ve farklılık gösteren çalışmalar bulunmaktadır. H.Turan (8)'in ve Çınar (108)'in yaptığı çalışmalarda paylaşılan liderlik alt

boyutlarını oluşturan grup ortalamaları arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır. Bu yönüyle her iki çalışmanın da, paylaşılan liderliğin çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim alt boyutu çalışmamızdan elde edilen sonuçları desteklemektedir. Ancak çalışmamızda görevlerin ortak tamamlanması, karşılıklı beceri geliştirme ve duygusal destek boyutlarında düşük düzeyde anlamlı ilişki bulunmasından dolayı, çalışmamız her iki çalışma ile bu boyutlarda farklılık göstermektedir. Genç katılımcıların, sorumluluk almaya, çevresi ile etkileşim kurmaya, problem çözmeye ve inisiyatif almaya, yaşlarının kendilerine sağladığı daha aktif ve hareketli olma avantajı ile istekli gözükmeleri ortaya çıkan farklılıkların nedeni olarak düşünülebilir. Yaş arttıkça da personelin sahip olduğu işe bakış açısında değişiklikler olması, uzun yıllar aynı yerde aynı sistemde çalışması personelin algı düzeylerini negatif yönde etkileyebilmektedir.

Katılımcıların yaşları ile örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarından duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutları arasında istatistiksel olarak negatif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmişken devam bağımlılığı boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır (Tablo 6.11).

Alan yazı incelendiğinde çalışmamız ile benzerlik ve farklılık gösteren araştırmalar bulunmaktadır. Yeşilyurt (113)'un yaptığı araştırmada örgütsel bağlılığın tüm alt boyutları yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiğinden dolayı çalışmamızın duygusal bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutlarını desteklerken, devam bağımlılığı alt boyutu ile farklılık göstermektedir. Uslu ve Beycioğlu (116)'nın ilköğretim öğretmenleri ve müdürlerine yönelik yaptıkları çalışmada, örgütsel bağlılığın hiçbir alt boyutunda gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu yönüyle sadece devam bağımlılığı alt boyutu çalışmamız ile benzerlik gösterirken, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutlarıyla farklılık göstermektedir. Yaş ortalaması daha fazla olan katılımcıların yeni bir iş ve yeni bir ortamda çalışmanın getireceği sıkıntılar, yaşı itibari ile iş bulma olanaklarının azalması ve işten ayrılmanın getireceği maliyeti düşünmeleri ortaya çıkan farklılıkların nedenlerinden biri olarak görülmektedir.

Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde genel olarak yaşın paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılığa olan etkileri net bir şekilde belirlenememiştir. Paylaşılan liderlik ve örgütsel

bağlılık arasındaki ilişkiye dair birbirinden farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Bu araştırmada yapılan analiz sonucunda ise, katılımcıların yaşları ile paylaşılan liderlik algısı ölçeği alt boyutlarından görevin ortak tamamlanması, karşılıklı beceri geliştirme ve duygusal destek boyutlarında istatistiksel olarak negatif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuşken, çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim alt boyutunda herhangi bir ilişki tespit edilmemiştir. Katılımcıların yaş değişkeni ile örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarından duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutları arasında istatistiksel olarak negatif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmişken devam bağımlılığı boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Paylaşılan liderlik ölçeği alt boyutları ile örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları arasındaki analize göre, örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarından duygusal bağlılık alt boyutu ile paylaşılan liderlik ölçeği alt boyutlarından olan görevin ortak tamamlanması, karşılıklı beceri geliştirme ve duygusal destek alt boyutları arasında istatistiksel olarak pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunurken çalışanlar arasında merkezi olmayan iletişim boyutunda ise pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur (Tablo 12).

Elde edilen algı düzeyleri değerlerinin ortalamanın üzerinde olması kurum adına istenilen ve olumlu bir sonuç olarak değerlendirilmektedir. Özellikle duygusal bağlılık ve duygusal destek alt boyutlarında algı düzeyleri arasında pozitif bir ilişki bulunması kurum adına önemli bir durumdur. Çünkü personelin sahip olduğu işi benimsemesi ve işinden duyduğu memnuniyeti ortaya çıkarmaktadır. Bireysel ve kurumsal hedeflerin örtüştüğünü gösteren bir durum olarak düşünülmektedir.

Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilatı çalışanlarının duygusal bağlılık algıları arttıkça paylaşılan liderlik alt boyutlarını oluşturan görevin ortak tamamlanması, karşılıklı beceri geliştirme ve duygusal destek algılarının da artacağı görülmektedir. Duygusal bağlılığın artması neticesinde birey, kurumun amaç ve değerlerini daha çok benimseyerek, kurumun hedeflerini içselleştirerek örgütte kalmaya devam edecektir. Birey bu şekilde hareket ettikçe paylaşılan liderlik algılarını oluşturan görevin ortak tamamlanması, karşılıklı beceri geliştirme ve duygusal destek algıları da olumlu yönde etkilenmektedir. Böyle bir durumda kurumda yerine getirilen görev ve sorumluluklarda ortak hareket etme, iş birliği geliştirme, çalışanların birbirini etkileyerek beceri geliştirmeleri ve kuruma karşı duygusal anlamda

düşünceleri genel olarak pozitif yönde gelişmektedir. Duygusal bağlılık arttıkça paylaşılan liderlik alt boyutlarından dördüncüsü olan çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim ile pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Çalışmamızda elde edilen sonuçlara göre duygusal bağlılık alt boyutu çalışanlar arasında merkezi olmayan iletişim alt boyutunu düşük düzeyde etkilemektedir.

Örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan devam bağlılığı ile paylaşılan liderlik alt boyutlarından olan duygusal destek arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Devam bağlılığında artış olması duygusal destek boyutunu etkilememektedir. Çünkü birey devam bağlılığında işine ve kuruma ihtiyacı duyar. Çalışanın kurumdan ayrılmasının maliyetinin yüksek olması durumu, kuruma harcadığı zaman ve emek göz önünde bulundurulduğunda kurumda kalmasının zorunlu olduğunu düşünmektedir. Burada duygusal olarak hareket etme durumu söz konusu değildir. Özellikle zorunlu sebeplerden dolayı kurumda kalmaya devam etme düşüncesi duygusal destek alt boyutunu negatif yönde etkileyen bir sebep olarak düşünülmektedir. Ayrıca en düşük ortalama puan değeri devam bağlılığı alt boyutunda bulunmaktadır. Bu istenen bir sonuç olarak görülmektedir.

Örgütsel bağlılık alt boyutu olan normatif bağlılık alt boyutu ile paylaşılan liderlik alt boyutlarından olan görevin ortak tamamlanması, karşılıklı beceri geliştirme ve duygusal destek alt boyutları arasında istatistiksel olarak pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmişken, çalışanlar arasında merkezi olmayan iletişim boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Çalışanın normatif bağlılık düzeyi arttıkça birey kendisini daha fazla örgütte kalmaya zorlama düşüncesine kapılmaktadır. Bireyin kuruma karşı ahlaki duygu ve düşüncelerinin, kuruma yönelik inançlarının artması kurum çalışanlarını birlikte hareket etmeye sevk ederek verilen görevleri beraber yerine getirmelerini sağlarken, kuruma yönelik duygusal anlamda destek ve düşünceleri de olumlu yönde gelişim göstermektedir. Normatif bağlılık ile diğer bir alt boyut olan çalışanlar arasında merkezi olmayan iletişim alt boyutu arasında herhangi bir ilişki bulunmamaktadır. Bu nedenle normatif bağlılığın artması ya da azalması bu alt boyutu olumlu ya da olumsuz yönde etkilememektedir.

Çalışmamızda paylaşılan liderlik alt boyutları ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Bu durum kurum çalışanlarını olumlu yönde etkilediği gibi kurumun hedeflerine ulaşmasında da kolaylık sağlamaktadır. Paylaşılan liderlik arttıkça örgütsel bağlılık algılarını oluşturan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık davranışlarının da olumlu yönde artış göstermesi kurum adına önemli bir sonuçtur. Araştırmadan elde edilen veriler yine kurum adına pozitif sayılabilecek sonuçları ortaya çıkarmaktadır.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilatı bünyesinde görev yapan personelin paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesini amaçlayan bu araştırma sonuçlarına göre;

Araştırmaya katılan Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilatında görev yapan personelin paylaşılan liderlik algısı alt boyutlarından; görevin ortak tanımlanması alt boyutunda, karşılıklı beceri geliştirme alt boyutunda, çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim alt boyutunda ve son olarak duygusal destek alt boyutunda algı düzeylerinin ortalamanın üzerinde olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan Gençlik ve Spor Bakanlığı merkez teşkilatında görev yapan personelin örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarından; duygusal bağlılık, devam bağımlılığı ve normatif bağlılık boyutunda algı düzeylerinin ortalamanın üzerinde olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan Gençlik ve Spor Bakanlığı merkez teşkilatı çalışanlarının paylaşılan liderlik algısı ölçeği alt boyutları ortalama puanları ve örgütsel bağlılık algısı ölçeği alt boyutları ortalama puanları arasında cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Erkek ve kadın personelin paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılık algılarına ilişkin verdikleri cevapların benzer olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilatı çalışanlarının, paylaşılan liderlik algısı ölçeği alt boyutlarının gruplar arasında medeni durum değişkenine göre görevin ortak tamamlanması, karşılıklı beceri geliştirme ve duygusal destek boyutların da bekâr katılımcıların lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuşken, çalışanlar arasından merkezi olmayan etkileşim alt boyutunda ise istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarından duygusal bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutlarında bekâr katılımcıların lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmişken, devam bağımlılığı alt boyutunda ise istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Araştırmaya katılan Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilatı çalışanlarının eğitim durumu değişkenine göre paylaşılan liderlik algısı ölçeği alt boyutları ortalama puanları ve örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları ortalama puanlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Bu sonuçlara göre personellerin eğitim durumu değişkenine göre paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarına verdikleri cevapların benzerlik gösterdiği ve algı düzeylerinin birbirine çok yakın olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan Gençlik ve Spor Bakanlığı merkez teşkilatı çalışanlarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre, paylaşılan liderlik algısı ölçeği alt boyutları ortalama puanları ve örgütsel bağlılık algısı ölçeği alt boyutları ortalama puanlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Araştırmaya katılan Gençlik ve Spor Bakanlığı merkez teşkilatı çalışanlarının kurumdaki istihdam değişkenine göre paylaşılan liderlik algısı ölçeği alt boyutları ortalama puanları ve örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları ortalama puanlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Araştırmaya katılan Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilatı çalışanlarının unvan değişkenine göre, paylaşılan liderlik algısı ölçeği alt boyutlarında çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmazken, görevin ortak tamamlanması, karşılıklı beceri geliştirme ve duygusal destek alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmiştir. Farklığın gruplar arası tespiti için yapılan analize göre, antrenörlerin görevin ortak tamamlanması, karşılıklı beceri geliştirme ve duygusal destek algı düzeylerinin diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilatı çalışanlarının unvan değişkenine göre, örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarında devam bağlılığı alt boyutunda ise istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmazken, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Farklığın gruplar arası tespiti için yapılan analize göre, antrenörlerin görevin ortak tamamlanması, karşılıklı beceri

geliştirme ve duygusal destek algı düzeylerinin diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilatı çalışanlarının yaş değişkenine göre katılımcıların yaşları ile paylaşılan liderlik algısı ölçeği alt boyutlarında gruplar arasında görevin ortak tamamlanması, karşılıklı beceri geliştirme ve duygusal destek boyutlarında istatistiksel olarak negatif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuşken, çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim alt boyutunda herhangi bir ilişki tespit edilmemiştir. Katılımcıların yaşları ile örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarında gruplar arasında duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutları arasında istatistiksel olarak negatif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmişken devam bağımlılığı boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Paylaşılan liderlik ölçeği alt boyutları ile örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları arasındaki pearson korelasyon analizine göre, örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarından duygusal bağlılık alt boyutu ile paylaşılan liderlik ölçeği alt boyutlarından olan görevin ortak tamamlanması, karşılıklı beceri geliştirme ve duygusal destek alt boyutları arasında istatistiksel olarak pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunurken çalışanlar arasında merkezi olmayan iletişim boyutunda ise pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Personelin duygusal bağlılık algıları arttıkça paylaşılan liderlik alt boyutlarını oluşturan görevin ortak tamamlanması, karşılıklı beceri geliştirme ve duygusal destek algılarının da artacağı görülmektedir. Duygusal bağlılık ile çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim boyutu arasında pozitif düşük düzeyde bir ilişki bulunmasından dolayı duygusal bağlılığın bu çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim alt boyutunu çok fazla etkilememektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen bilgiler ışığında öneriler aşağıda sunulmuştur;

Bu araştırmanın amacı temel alınarak benzer bir çalışma Gençlik ve Spor Bakanlığının farklı bir birimine ve farklı katılımcılara (üst düzey yöneticiler) yapılabilir. Böylece paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki benzerlik ve farklılıklar karşılaştırılabilir.

Araştırmaya katılan Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilatı bünyesinde görev yapan personele cinsiyet ayrımı gözetmeksizin liderliğin, kurumda diğer çalışanlara öncülük edebilecek kişiler arasında paylaştırılarak örgütsel bağlılıkları artırılabilir.

Kurumda evli olan personelin paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılık algı düzeylerini artırmak adına iş yükünde ve çalışma saatlerinde esneklik sağlanabilir.

Eğitim düzeyi lisans ve lisansüstü olan personele daha etkin görevler (proje başkanlığı, proje yürütücülüğü, grup liderliği) verilerek örgütsel bağlılıkları artırılabilir.

Kurumda mesleğe yeni başlamış olan personel ile mesleki deneyim açısından meslek hayatının ortalarında olan personelin kuruma ilişkin beklentilerini karşılamak amacıyla paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılık algılarını etkileyecek imkânlar (yönetsel süreçlere katılmalarını sağlamak, sorumluluk vermek) yaratılabilir.

Personelin istihdam şekline (kadrolu, sözleşmeli, işçi) bakılmaksızın verilecek görevlerle algı düzeyleri artırılabilir.

Spor eğitim uzmanı ve sportif eğitim uzmanlarının algı düzeylerinin antrenörlere göre daha düşük olmasının nedenleri araştırılmalı, algı düzeylerini yükseltecek çalışmalar yapılarak gerekli fırsatlar sunulmalıdır.

Araştırma sonuçlarına göre Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilatı bünyesinde görev yapan personelin paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılık algıları arasında genel anlamda pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuç örgütsel bağlılık düzeyindeki değişimin paylaşılan liderlikle açıklanabildiğini göstermektedir. Personelin rgtsel bağlılık algılarını artırmak için paylaşılan liderliği vurgulayan yönetimsel faaliyetler ve uygulamalar geliştirilebilir.

7. KAYNAKÇA

1. Güney S. *Örgütsel Davranış*, 1. Baskı, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2011: 336.
2. Sunay H, Özbek O. *Spor Eğitimi ve Liderlik*, 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Kitabı, Cilt:1 İstanbul, Deniz Harp Okulu Komutanlığı Basımevi, 1997:175-178.
3. Tabak A, Sığrı Ü. Liderlik. İçinde: Sığrı Ü, Gürbüz S. (editörler), *Örgütsel Davranış*, 4. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları 2017:379.
4. Yıldırım A. Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, 2010.
5. Bakır A.A. Öğretmenlerin Paylaşılan Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Malatya : İnönü Üniversitesi, 2013.
6. Harris A. Distributed Leadership: According to the evidence, *Journal of Educational Administration*, 2008, 46 (2): 172-188.
7. Spillane PJ, Halverson R, Diamond J. Towards a theory of leadership practice; a distributed perspective, *Journal of Curriculum Studies*, 2004, 1, 3-34.
8. Hevesli Turan T. Paylaşılan Liderliğin Değişime Açıklık ve İç Girişimcilik Üzerine Etkileri: Konya Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya: KTO Karatay Üniversitesi, 2016.
9. Tabak RS, Acuner AM, Örs M. Hastanelerde çalışan hekimler ile hemşirelerin örgütlerine bağlılıklarına ve örgütlerinin cazibesine ilişkin görüşlerinin değerlendirmesi, *Sağlık Ve Toplum Dergisi*, 2004, 14(3), 34-35.
10. Tokmak M. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Kamu ve Özel Sektör Çalışanları Örneğinde Araştırılması, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, 2018.

11. Bağcı Z. Çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi: Tekstil sektöründe bir inceleme, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 2013, 9(19), 164-168.
12. Şimşek MŞ, Akgemci T, Çelik A. *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 6.Baskı, Ankara, Gazi Kitapevi, 2008:237
13. Güney S. Fiedler'in durumsal önderlik modeli açısından Atatürk'ün önderliğinin değerlendirilmesi, *Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi*, 1992, 8 (23), 310.
14. Werner İ. Çeviri: Üner V. *Liderlik ve YöNetim*, 1.baskı İstanbul, Rota Yayınları,1993:17 .
15. Koçel T. İşletme Yöneticiliği, 12.Baskı, İstanbul, Beta Yayınevi, 2010:569.
16. Belker LB. Çeviri: Şenbabaoğlu Ş. *Yöneticiliğe İlk Adım*, İstanbul, İnkılap Kitapevi, 1999:17.
17. Begeç S. Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulamaları, Fen Bilimleri Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Gebze: Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, 1999.
18. Şişman M, Turan S. *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*, 1.Baskı, Ankara, Pegem A Yayıncılık, 2001, 43.
19. Aytürk N. *Yönetim Sanatı*, 5.Baskı, Ankara, Nobel Yayınları, 2007:33.
20. Oğuz S. *Lider Olmak ve İnsan Kalmak*, 1.Baskı, Kalemus Yayıncılık, 2008:122-123.
21. Yücaoğlu E. Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve Girişimcilik. İçinde: Aycan Z. (editör), *Türkiye'de Yönetim Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, 1.Baskı, Ankara, Türkiye Psikologlar Derneği Yayını, 2000:311.
22. Baltaş A. *Ekip Çalışması ve Liderlik*, 1.Baskı, İstanbul, Remzi Kitapevi, 2005:128.
23. Tabak A. Askeri Liderlik ve Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, 1997.
24. Çağlar İ. İktisadi ve idari bilimler fakültesi öğrencileri ile mühendislik fakültesi öğrencilerinin liderlik tarzına ilişkin eğilimlerinin karşılaştırmalı analizi ve Çorum örneği, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2004, (2), 91-122.

25. Ekici KM. *Vizyoner Liderlik*, 1.Baskı, Ankara, Turhan Kitapevi Yayınları, 2006:52
26. Sabuncuoğlu Z, Tüz M. *Örgütsel Psikoloji*, Bursa, Ezgi Kitapevi, 2001:216-217
27. İnan M. *Liderlik*, 1.Baskı, İstanbul, Optimist Yayınları, 2013:55.
28. Keçecioglu T. *Lider & Liderlik*, 1.Baskı, İstanbul, Okumuş Adam Yayıncılık ve Eğitim Hizmetleri, 2003:12.
29. Güney S. *Liderlik*, 1. Baskı, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2012: 363.
30. Barutcuğil İ. *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, 1.Baskı, İstanbul, Kariyer Yayınları, 2002: 268.
31. Tengilimioğlu D. Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2005, (14),1-16.
32. Şimşek A. Duygusal Zekânın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi, 2006.
33. Zel U. *Kişilik ve Liderlik*, 2. Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2006: 125.
34. Donuk B. *Liderlik ve Spor*, İstanbul, Özener Matbaacılık, 2007: 53.
35. Canbolat SG. Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları, Çedaş Grup Şirketleri Örneği, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Çorum: Hitit Üniversitesi, 2016.
36. Eren, E. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 11. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. 2008: 34.
37. Aksel İ. Liderlik Teorileri, İçinde: Serinkan C. (editör), *Liderlik ve Motivasyon*, 1.Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2008: 33-60.
38. Kılınç AÇ. İlköğretim Okullarında Liderlik Kapasitesinin Belirlenmesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, 2013.
39. Barlı Ö. *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış*, İstanbul, Aktif Yayınevi, 2010:368
40. Gronn P. The future of distributed leadership. *Journal of Educational Administration*,

2008, 46 (2), 141-158.

41. Watson ST. Teacher Collaboration and School Reform: Distributing Leadership Through The Use of Professional Learning Teams, The Faculty of The Graduate School University of Missouri, Unpublished Doctoral Dissertation, USA.: Columbia, 2005.

42. Humphreys E. Distributed Leadership and Its Impact on Teaching and Learning, National University of Ireland, Unpublished Doctoral Dissertation, Ireland: Maynooth, (2010).

43. Jacobs GE. The Relationship Between Distributed Leadership as Practiced by Principals and the Organizational Commitment of the Teachers, Georgia Southern University Unpublished Doctoral Dissertation, USA., 2010.

44. Özer N, Beycioğlu K. Paylaşılan liderlik ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenirlik çalışması, *İlköğretim online*, 2013, 12(1), 77-86.

45. Aslan M, Bakır AA. The Interaction of Distributed Leadership and Organizational Commitment in Schools, *Electronic International Journal of Education, Arts, and Science*, 2015, 1 (2) 1-30.

46. Harris A, Spillane J. Disributed leadership through the looking glass. *Management In Education*, 2008, 22 (1), 31-34.

47. Duignan P, Distributed leadership, critique from a catholic perspective. *Fourth International Conference on Catholic Educational Leadership, 2007*, , Australia: Sydney

48. Genç N, Yeni kamu hizmeti yaklaşımı, *Türk İdare Dergisi*, 2010, (466) 145-159.

49. Rivers SD. Leadership as a Distributed Phenomenon: A Study of Shared Roles and 3rd Grade Student Achievement, Unpublished Doctoral Dissertation, Capella University, 2010.

50. Gronn P. *Distributed leadership, second International Handbook of Educational Leadership and Administration*, 2002, 1(1), 653–696.

51. Gronn,P. Distributed leadership as a unit of analysis, *Leadership Quarterly*, 2002, 13: 423–51.

52. Ayça İY. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Paylaşılan Liderlik Davranışları, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, 2013.

53. Robinson VMJ. Forging the links between distributed leadership and educational outcomes, *Journal of Educational Administration*, 2008, 46 (2), 241-256.
54. Spillane J. Distributed leadership. *The Educational Forum*, 2005, 69 (2), 143-150.
55. <http://www.shankerinstitute.org/sites/shanker/files/building.pdf>. 01 Mart 2019
56. İnce M, Gül H. *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, 1. Baskı, Konya, Çizgi Kitapevi, 2005: 1.
57. İmamoğlu G. İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, 2011.
58. Gül H. Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 2002: 37-55.
59. Demirel Y. Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye kavramsal yaklaşım, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (15), 2009: s.116
60. Balay R. *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, 1. Baskı Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2000:18
61. Çökük S. Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konya İlindeki Özel Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi,2013.
62. Öznur Y. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Ankara, Gazi Kitapevi, 2000:176
63. Yalçın A, İplik FN. Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana İli Örneği, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, (1), 2005: 395-412.
64. Ölçüm ÇM. *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, 1. Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2004: 90.
65. Sowmya KR, Panchanatham N. Factors Influencing Organizational Commitment of Banking Sector Employees, *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 2 (1), 2011: 19-25.

66. Meyer JP, Allen NJ. A three component conceptualization at organizational commitment, *Human Resources Management Review*, 1(1), 1991: 61-89.
67. Morgan RM, Hunt SD. The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal Of Marketing*, 58(3), 1994: 20-38.
68. Şahin N. Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, 2007.
69. Kıray A. Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale: Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi, 2011.
70. Öztürk M. Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi. 2013.
71. Gülle M. Beden eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Okul Ortamında Maruz Kaldıkları Yıldıрма Algıları ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 2013.
72. Kaya İ. Otel İşletmelerinde Çalışma Yaşamının Kalitesini Etkileyen Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Marmaris Örneği, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, 2012.
73. Can H. *Organizasyon ve Yönetim*, 4. Baskı. Ankara, Siyasal Kitapevi, 1997: 151.
74. Doğan S, Kılıç S. Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29), 2007: 37-61.
75. Bayram L. Yönetimde yeni bir paradigma örgütsel bağlılık, *Sayıştay Dergisi*, (59), 125-139.
76. Koç H. Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (28), 2009: 200-211.

77. Kanter, RM. Commitment and Social Organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities, *American Sociological Association*, 33 (4), 1968: 499-517.
78. Sökmen A. *Yönetim ve Organizasyon*, 1. Baskı, Ankara, Detay Yayıncılık, 2010: 37-38
79. İlsev A. Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, 1997.
80. Boylu Y, Elbeyi P, Evren G. Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44 (511), 2007: 55-74.
81. Taşkın F, Roşan D. örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerine bir alan araştırması, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (1), 2010:37-46.
82. Öğüt A, Kaplan M. Otel işletmelerinde etiksel iklim algılamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin analizi: Kapadokya örneği, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (30) 2011: 191-206.
83. Dolu B, 2011. Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, 2011.
84. Sığırı Ü, Basım N. İş görenlerin iş doyumunu ile örgütsel bağlılık düzeylerinin analizi: kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6 (12), 2006: 131-154.
85. Kaya O. Örgütsel Bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, 2007
86. Gül H. Davranışsal bağlılık yaklaşımı ve değerlendirmesi, *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(1), 2003:73-83.
87. Durna U, Eren V. The examination of organisational commitment in connection with three components of commitment, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 2005: 210-219.
88. Ahmet T, Palavar K, Yazıcıoğlu İ. Otel işletmelerinde çalışan iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi, *Kamu-İş*, 9 (4), 2008: 1- 22.

89. Özkaya MO, Deveci Kocakoç İ, Kara E. Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir alan çalışması, Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13 (2), 2006: 77-96.
90. Eğinli AT. Çalışanlarda iş doyumunu: Kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23 (3), 2009: 35-52.
91. Keser A. *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, 1. Baskı, Ankara, Alfa Aktüel Y, 2006: 83-84.
92. Çakır Ö. *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, 1. Baskı, Ankara: Seçkin Kitapevi, 2001: 111.
93. Sjöberg A, Sverke M. The interactive effect of job involvement and organizational commitment on job turnover revisited: A note on the mediating role of turnover intention”, *Scandinavian Journal Of Psychology*, 41 (3), 2000: 247-252.
94. Çöl G, Gül H. Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkileri ve kamu üniversitelerinde bir uygulama, Atatürk Üniversitesi. *İ.İ.B.F. Dergisi*, 19 (1), 2005: 291-306.
95. O. Erdil ve diğ., “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C. 5, S. 1, İstanbul, 2004, s. 19
95. Türker E. Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi, 2010.
97. Erkmen T, Bozkurt S. Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 31 (2), 2011: 197-228.
98. Tuğ Ö. İş gören Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, 2010.
99. Gündoğan T. Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara, 2009.

- 100.** Barutçugil İ. *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, İstanbul, Kariyer Yayıncılık 2004: 450-473
- 101.** Dağdeviren GE. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Ankara: Atılım Üniversitesi, 2007.
- 102.** Kılınç DT. 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, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Mersin: Çağ Üniversitesi, 2013.
- 103.** Başyığıt A, Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, 2006.
- 104.** Bülbül M. Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi, 2007.
- 105.** Karasar N. *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, 20. Baskı, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2009:77.
- 106.** Wood, Michael Shane. Determinants of shared leadership in management teams, *International Journal of Leadership Studies*, 1 (1), 2005: 64-85.
- 107.** Bostancı Bozkurt, Aynur. Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği'nin Türkçe uyarlaması, *International Journal of Human Sciences*, 9 (2), 2012: 1619-1632.
- 108.** Çınar A. Ortaöğretim Kurumlarında Paylaşılan Liderlik Algısı: Gerçek mi? Olabilir mi? Hayal mi?, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri: Erciyes Üniversitesi, 2015.
- 109.** Al A. Üniversitelerdeki Yabancı Diller Birimleri Yöneticilerinin Yönetimsel Yeterlik Düzeyi ile İngilizce Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Araştırılması, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, 2007.
- 110.** Field, A. P. *Discovering statistics using SPSS*, London, England : SAGE, 2009.

- 111.** Kalaycı Ş. *Faktör analizi*, İçinde: Kalaycı Ş. (editör), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara, Asil Yayın Dağıtım, 2010.
- 112.** Taş Ö. Örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş doyumları arasındaki ilişki: Özel bir hastane örneği, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Kurumları Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi, 2012.
- 113.** Yeşilyurt R. Okul müdürlerinin etkileşimci liderlik stilleri ile öğretmenlerin okula bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 2015.
- 114.** Şarbay B, Bostancı A. Okullarda paylaşılan liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki, Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi, 6 (2). 2018: 1-21.
- 115.** Yüksel İG. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin gençlik hizmetleri ve spor il müdürlükleri örneğinde incelenmesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Tezli Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, 2018.
- 116.** Uslu B, Beycioğlu K. İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ile müdürlerin paylaşılan liderlik rolleri arasındaki ilişki, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32 (2), 2013: 323-345.
- 117.** Yaşbay H. Otantik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, 2011.
- 118.** Çınar A, Bozgeyikli H. Ortaöğretim kurumlarında paylaşılan liderlik algısı, Erciyes Üniversitesi, *Türkiye Sosyal Politika ve Çalışma Hayatı Araştırmaları Dergisi*, 5 (9), 2015: 42-60

8.EKLER

EK- 1. Kişisel Bilgi Formu

GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI MERKEZ TEŞKİLATI ÇALIŞANLARININ PAYLAŞILAN LİDERLİK ALGISI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİNE YÖNELİK ANKET FORMU

Değerli katılımcı; bu anket formu “Paylaşılan Liderlik Algısı ile Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi” konulu yüksek lisans tez çalışması için gerekli verileri elde etmek üzere hazırlanmıştır. Yapılan araştırma tamamıyla akademik nitelikli olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak ve alınan cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Çalışmaya yapacağınız değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Serhat BAYAR

Ankara Yıldırım Beyazıt
Üniversitesi Yüksek Lisans
Öğrencisi

e-posta: serhatbyr14g@mail.com

KİŞİSEL BİLGİLER

- 1) Cinsiyetiniz? K () E ()
- 2) Doğum yılınız?
- 3) Eğitim durumunuz? Lise () Ön Lisans - Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()
- 4) Medeni Durumunuz? Evli () Bekar ()
5. Kurumda Kaç Yıldır Çalışmaktasınız? 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16 ve üzeri ()
6. Kurumdaki Unvanınız?
7. Kurumdaki istihdam şekliniz? Kadrolu Memur () Sözleşmeli Memur İşçi ()

EK- 2. Paylaşılan Liderlik Ölçeği

PAYLAŞILAN LİDERLİK					
Lütfen aşağıda verilen ifadeleri dikkatle okuduktan sonra kendinize yakın bulduğunuz ifadenin karşısındaki parantezin içine çarpı (X) işareti koyarak görüşünüzü belirtiniz.					
SORULAR	KATILMA (KABUL ETME) DERECEŚİ				
	HİÇ KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KİSMEN KATILMIYORUM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
1. Kurumun her çalışanı, kurum için amaç belirlemede rol oynar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Kurumun her çalışanı, kurum vizyonunu şekillendirmeye yardımcı olur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Kurumda her çalışan, kurumdaki sorunların tespit, teşhis ve çözümlenmesine yardımcı olur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Kurumun her çalışanı, diğer çalışanlarca değerlendirilir ve onlara karşı sorumludur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Kurum çalışanları, kurumu etkileyen kararları vermede iş birliği yaparlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Her kurum çalışanı, kurumun önceliklerine göre kaynakların nasıl dağıtılacağına karar vermede söz sahibidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Kurumdaki çalışanlar, kurumda bir problemle karşılaştığında en iyi hareket tarzına karar verilmesinde paylaşımda bulunurlar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Kurumdaki her çalışan, (kişisel sorumluluk alanı dışında olsa da) kurumun yükümlülüklerini yerine getirmesini garantiye almak için söze karışır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Her kurum çalışanı, bütün çalışanlar işlerinde daha etkili çalışabilsinler diye bilgi paylaşımında bulunur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Kurum çalışanları, genellikle kurumdaki diğer iş arkadaşlarından önemli meslek becerilerini öğrenirler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Kurum çalışanları, birbirlerine meslek becerilerini geliştirmek için yardım ederler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Kurumda üstün asta hükmettiği ast-üst düzeni (hiyerarşi) vardır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Kurum içinde kullanılan “meslek unvanları” na rağmen, her çalışan diğerlerine “eşit” olarak görülür.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Kurumda, diğer çalışanların ne yapacağına karar veren bir kişi vardır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Bu kurum için iyi bir slogan “Herkes (her erkek/kadın) kendisi için vardır” olurdu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Kurum çalışanları kurumdaki zor zamanlarda birbirlerini cesaretlendirirler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Kurum çalışanları diğerlerine tahammül gösterirler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Kurum çalışanları arasında ilişkisel ve mesleki bağ vardır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

EK- 3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

		KATILMA (KABUL ETME) DERECESİ				
		HIÇ KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KISMEN KATILYORUM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
1	Meslek hayatımın geri kalan kısmını çalışmakta olduğum kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Çalıştığım kurumun meselelerini gerçekten de kendi meselelerimmiş gibi hissedirim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Kendimi çalıştığım kuruma ait hissetmiyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Kendimi çalıştığım kuruma "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Kendimi çalıştığım kurumda "ailenin bir parçası" olarak görmüyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu kuruluştaki çalışıyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	İstesem de şu anda çalıştığım kurumdan ayrılabilir durumda değilim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam hayatım altüst olur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Fazla alternatifim olmadığı için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	Çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey verdim ki, buradan ayrılmayı düşünemiyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka iş bulma imkânım sınırlı olur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	Bu kurumda çalışmaya devam etmek için bir zorunluluk hissetmiyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	Benim için avantajlı da olsa çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olduğunu düşünmüyorum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15	Çalıştığım kurumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissedirim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16	Çalıştığım kurum sadakat gösterilecek bir kurumdur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için çalıştığım kurumdan şu anda ayrılamam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

EK- 4. Etik Kurul Onayı



ANKARA YILDIRIM BEYAZIT ÜNİVERSİTESİ (AYBÜ) ETİK KURULU PROJE ONAY BELGESİ

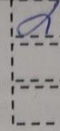


Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü bölümü öğrencilerinden Serhat BAYAR'ın, "GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI MERKEZ TEŞKİLATI ÇALIŞANLARININ PAYLAŞILAN LİDERLİK ALGISI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ" adlı araştırması değerlendirilmiştir.

Proje etik açısından uygun bulunmuştur.

Proje etik açısından geliştirilmesi gerekmektedir.

Proje etik açısından uygun bulunmamıştır.



AYBÜ ETİK KURULU KARARI (Etik Kurul tarafından doldurulacaktır)	
Araştırma kodu (Yıl – Araştırma sıra no)	2018 - 347
Başvuru formunun Etik Kurula ulaştığı tarih	19.10.2018
Etik Kurul Karar toplantı tarihi ve karar no	21.11.2018 - 21
Yer	Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Esenboğa Külliyesi
Katılımcılar	Formda imzası bulunan üyelerimiz toplantıya katılmıştır.

KURUL BAŞKANI, BAŞKAN YARDIMCISI VE ÜYELER:

Prof. Dr. Cem Şafak ÇUKUR

Başkan

İMZA

Prof. Dr. Tekin AKDEMİR

Bşk. Yrd.

Prof. Dr. Seldağ GÜNEŞ PESCHKE

Üye

Doç. Dr. Özge GÖKBULUT ÖZDEMİR

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Fatma DOĞAN GÜZEL

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Behlül TOKUR

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Şule KAYA

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Birgül ÖZKAN

Üye

EK- 5. Özgeçmiş

KİŞİSEL BİLGİLER	
Adı Soyadı	: Serhat BAYAR
Doğum tarihi	: 22/09/1989
Doğum yeri	: Yenimahalle
Medeni hali	: Evli
Uyruğu	: T.C
Adres	: Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Bölümü, Ankara
Tel	: 0312 331 93 29
E-mail	: serhatbyr14@gmail.com
EĞİTİM	
Lise	: Çiğdemtepe Anadolu Meslek Lisesi
Lisans	: Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
Yüksek lisans	: Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Programı
YABANCI DİL BİLGİSİ	
İngilizce:	
ÜYE OLUNAN MESLEKİ KURULUŞLAR	

