

**ALGILANAN LİDERLİK TARZLARI, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ  
VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNİN TURİZM  
ENDÜSTRİSİNDE İNCELENMESİ**

**Oğuz DİKER**

**(Doktora Tezi)**

**Eskişehir, 2014**

**ALGILANAN LİDERLİK TARZLARI, ÖRGÜT  
KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNİN  
TURİZM ENDÜSTRİSİNDE İNCELENMESİ**

**Oğuz DİKER**

**T.C  
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Anabilim Dalı  
DOKTORA TEZİ**

**ESKİŞEHİR**

**2014**

**T.C.**  
**ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTİSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

*Oğuz DİKER* tarafından hazırlanan “*Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi*” başlıklı bu çalışma ...../...../..... tarihinde Eskişehir Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak, Jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan .....

Üye (Danışman) .....

Üye .....

Üye .....

Üye .....

ONAY  
.../ .../ 200...

Enstitü Müdürü

31/12/2014

## **ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ**

Bu tezin/projenin Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi hükümlerine göre hazırlandığını; bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmanın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Eskişehir Osmangazi Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla taranmasını kabul ettiğimi ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim. Yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması halinde ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Oğuz DİKER

İmzası

**ÖZET**  
**ALGILANAN LİDERLİK TARZLARI, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE**  
**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNİN TURİZM ENDÜSTRİSİNDE**  
**İNCELENMESİ**

**DİKER, Oğuz**

**Doktora- 2014**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman:** Prof. Dr. Selahattin TURAN

Örgütsel süreçler, örgütlerin amaçlarına ulaşmaları açısından önem arz etmektedir. Bu nedenle örgütsel süreçlerin etkin şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Bu bağlamda örgütler örgütsel süreçleri iyi planlamalı, organize etmeli ve sahip olduğu kaynakları en üst düzeyde süreçlere aktarabilmelidir. Örgütlerin sahip oldukları en önemli kaynak olan insan kaynağının da söz konusu etkin planlamalar ile örgütsel süreçlere dahil edilmeleri gerekmektedir.

İnsan kaynağının örgütsel süreçlere en etkin şekilde dahil edilmesi, literatürde örgüt ile çalışanlar arasında kurulacak bağlar ile sağlanacağı ifade edilmekte ve söz konusu bağlar ise örgütsel bağlılık kavramı ile açıklanmaktadır. Örgütsel bağlılık çalışanların örgüte ve örgütsel amaçlara bağlanma durumunu bunun yanında ise örgütsel süreçlere etkin katılımı şeklinde ifade edilmektedir.

Literatürde örgütsel bağlılığı etkileyen birçok örgütsel faktör olmasına karşın, en genel olarak yapısal ve yönetsel faktörler olarak sınıflandırılmaktadır. Bu faktörler ise liderlik tarzları ve örgüt kültürü olarak ele alınmaktadır. Bu bağlamda ilgili çalışmada turizm endüstrisinde çalışanların algıladıkları liderlik tiplerinin, örgüt kültürü ve çalışanların örgütsel bağlılıkları ile ilişkileri incelenmiştir. Turizm endüstrisinde ise faaliyetlerin en yoğun olduğu konaklama sektörü seçilerek iş hacminin yüksek olduğu sektörde inceleme yapılması hedeflenmiştir.

Türkiyede en çok gecelemin yapıldığı 5 ilde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan 655 kişi üzerinde yapılan çalışmada algılanan liderliğin örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ile örgüt kültürünün de örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu bunun yanında örgüt kültürünün, örgütsel bağlılık ve liderlik ilişkisinde aracı değişken olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## **ABSTRACT**

# **ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN PERCEIVED LEADERSHIP STYLES, ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN TOURISM INDUSTRY**

**DİKER, Oğuz**

**Doctoral Degree- 2014**

**Field of Business Administration**

**Adviser:** Prof. Dr. Selahattin TURAN

Organizational processes are important for the organizations to attain their goals. Due to this, organizational processes should be managed in an effective way. Within this context, organizations should plan the organizational processes carefully and transfer existing resources to the highest processes. Human resources, which are the most important that the organizations have should be incorporated in organizational processes by effective planning.

The literature reveals that effective incorporation of human resources in organizational processes can be sustained by the establishment of links between the organization and the employees and these links are explained with the term of organizational commitment. Organizational commitment is explained as the commitment of the employees to the organization and its aims as well as their effective involvement in organizational processes.

Although the literature provides numerous factors that have impact over organizational commitment, these factors are briefly grouped into structural and administrative factors. These factors are dealt as leadership styles and organizational culture. In this context, this study analyzes the relationship between the leadership styles perceived by the employees working in tourism industry, organizational culture and employees' organizational commitments. The study

aims to analyze the sector with highest turnover so that hospitality sector, which has a huge volume of activities in tourism sector has been selected.

Survey conducted over 655 employees working in accommodation enterprises in five provinces with highest period of stay found that perceived leadership style is associated with organizational culture and organizational commitment and that organizational culture is related with organizational commitment. The study also found that organizational culture acts as interdependent variable in the relationship between organizational commitment and leadership style.



## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	v
ABSTRACT .....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xv
EKLER LİSTESİ.....	xvii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xviii
ÖNSÖZ .....	xix
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI.....	7
1.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı ve Önemi.....	8
1.2. Örgütsel Bağlılığın Diğer Bağlılık Türleri ile İlişkisi .....	15
1.2.1. Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık.....	17
1.2.2. Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık .....	19
1.2.3. Örgütsel Bağlılık ve Çalışmaya Bağlılık .....	22
1.3. Örgütsel Bağlılık Konusunda Çeşitli Yaklaşımlar.....	24
1.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları.....	26
1.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları .....	42
1.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı .....	45
1.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları .....	46
1.4.1. Örgütsel Bağlılığın Çalışanlar Açısından Sonuçları .....	47
1.4.2. Örgütsel Bağlılığın Örgüt Açısından Sonuçları ve İlişkili Olduğu Kavramlar .....	49
1.5. Örgütsel Bağlılık ile İlişkili Faktörler .....	52
1.5.1. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Kişisel Faktörler .....	52
1.5.2. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Göreve İlişkin Faktörler .....	59
1.5.3. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Örgüte İlişkin Faktörler.....	65
1.5.4. Örgütsel Bağlılık ile Yönetim Tarzı ve Liderlik İlişkisi.....	68
1.5.5. Örgütsel Bağlılık ile Örgüt Kültürü İlişkisi .....	74

## İKİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK

2. LİDERLİK KAVRAMI .....	80
2.1. Liderlik Tanımı, Önemi ve Tarihiçesi.....	83
2.2. Liderliğe Temel Oluşturan Kavramlar .....	90
2.2.1. Etkileme Kavramı .....	90
2.2.2. Güç Kavramı.....	92
2.2.3. Otorite (Yetki) Kavramı .....	96
2.3. Liderlik ile Benzeri Kavramlar Arasındaki İlişkiler .....	97
2.3.1. Liderlik ve Yöneticilik .....	97
2.3.2. Lider ve Başkan .....	102
2.3.3. Lider ve Popüler Kişi .....	103
2.3.4. Lider ve Nezaretçi.....	104
2.4. Liderlerin Davranış Tarzları .....	104
2.4.1. Otokratik Liderlik Davranışı.....	106
2.4.2. Demokratik- Katılımcı Liderlik .....	107
2.4.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik .....	108
2.5. Liderlik Yaklaşımları .....	109
2.5.1. Özellikler Yaklaşımı .....	111
2.5.2. Beceriler Yaklaşımı.....	116
2.5.3. Davranışsal Yaklaşımlar.....	119
2.5.4. Durumsal Liderlik Yaklaşımı .....	129
2.5.5. Modern Liderlik Yaklaşımları .....	146

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

3. KÜLTÜR KAVRAMI .....	152
3.1. Örgüt Kültürü Tanımı ve Önemi .....	153
3.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Tarihi Gelişimi.....	159
3.3. Örgüt Kültürünün Karakteristikleri ve Özellikleri.....	163
3.4. Örgüt Kültürünün Öğeleri ve İfade Biçimleri .....	165
3.4.1. Örgüt Kültürünün Öğeleri .....	166
3.4.2. Örgüt Kültürünün İfade Biçimleri.....	175

3.4.3.	Örgüt Kültürü ile İlişkili Olduğu Kavramlar .....	182
3.4.4.	Örgüt Kültürü- Örgütsel Bağlılık.....	189
3.4.5.	Örgüt Kültürü- Liderlik .....	190
3.5.	Örgüt Kültürleriyle İlgili Yaklaşımlar .....	193
3.5.1.	Deal ve Kennedy'in Yaklaşımı .....	194
3.5.2.	Cameron ve Quinn'in Yaklaşımı .....	196
3.5.3.	Geert Hostede'nin Örgüt Kültürü Yaklaşımı .....	197
3.5.4.	Gareth R. Jones' un Örgüt Kültürü Yaklaşımı.....	199
3.5.5.	Quinn ve McGrath'ın Örgüt Kültürü Yaklaşımı .....	200
3.5.6.	Wallach'ın Örgüt Kültürü Yaklaşımı .....	201
3.5.7.	Danışman ve Özgen'in Örgüt Kültürü Yaklaşımı .....	202

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**  
**ALGILANAN LİDERLİK TARZLARI, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE**  
**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN TURİZM**  
**SEKTÖRÜNDE İNCELENMESİ**

4.	TURİZM ENDÜSTRİSİNDE BİR ARAŞTIRMA .....	207
4.1.	Araştırmanın Amacı.....	207
4.2.	Araştırmanın Önemi .....	209
4.3.	Kapsam ve Sınırlılıklar .....	211
4.4.	Araştırmanın Yöntem Bilimi .....	214
4.4.1.	Veri Toplama Aracının (Anket Formunun) Hazırlanması.....	214
4.4.2.	Evren ve Örneklem .....	216
4.4.3.	Veri Toplama ve Değerlendirme Tekniği.....	217
4.4.4.	Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli .....	217
4.5.	Verilerin Analizleri ve Bulgular .....	230
4.5.1.	Yapısal Analizler ve Geçerliliklerin Test Edilmesi.....	230
4.5.2.	Tanımlayıcı İstatistikler .....	240
4.5.3.	Hipotezlerin Test Edilmesi ve Modellenmesi .....	243
	SONUÇLAR VE ÖNERİLER .....	266
	KAYNAKÇA .....	274
	EKLER.....	309

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Örgütsel Bağlılık İle İlgili Bazı Tanımlar .....	9
<b>Tablo 2:</b> Örgütsel Bağlılık Tanımlarında Kullanılan Kriterler .....	14
<b>Tablo 3:</b> Dayandığı Temele Göre Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	24
<b>Tablo 4:</b> Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Araştırmalar .....	72
<b>Tablo 5:</b> Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Araştırmalar .....	75
<b>Tablo 6:</b> Süreç Açısından Liderlik Tanımları.....	86
<b>Tablo 7:</b> Sonuç ve Liderlik Özelliklerine Yönelik Tanımlar .....	87
<b>Tablo 8:</b> Brookmire'a göre Lider ve Yönetici Kavramlarının Farklılıkları .....	98-99
<b>Tablo 9:</b> Kreitner, Knicki ve Buelens'e Göre Lider ve Yönetici Kavramlarının Farklılıkları .....	100
<b>Tablo 10:</b> Northouse'a Göre Lider ve Yönetici Kavramlarının Fonksiyonel Farklılıkları.....	102
<b>Tablo 11:</b> Liderlik Yaklaşımları .....	110
<b>Tablo 12:</b> Stodgill'in Liderlik Özellikleri Sınıflaması.....	114
<b>Tablo 13:</b> Fiedler'in En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı Testi Örneği ....	143
<b>Tablo 14:</b> Örgüt Kültürü ile İlgili Bazı Tanımlar .....	154
<b>Tablo 15:</b> Sosyal Bilimlerin Örgüt Kültürüne Katkıları ve Analizi .....	15

<b>Tablo 16:</b> Örgüt Kültürü ve Liderlik İlişkisine Yönelik Araştırmalar ve Sonuçları .....	191
<b>Tablo 17:</b> 2013 Verilerine Göre Konaklama Tesisi Geceleme Sayıları.....	213
<b>Tablo 18:</b> Çeşitli Evren Büyüklüklerine İlişkin Örneklem Sayıları .....	216
<b>Tablo 19:</b> Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Kriterleri .....	233
<b>Tablo 20:</b> Liderlik Tarzları Ölçeğinin Uyum İyiliği Değerleri.....	233
<b>Tablo 21:</b> Liderlik Tarzları Ölçeğinin Güvenirlik Katsayıları.....	234
<b>Tablo 22:</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Döndürülmüş Faktör matrisi .....	235
<b>Tablo 23:</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Uyum İyiliği Değerleri .....	236
<b>Tablo 24:</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenirlik Katsayıları .....	237
<b>Tablo 25:</b> Örgüt Kültürü Ölçeğinin Uyum İyiliği Değerleri .....	238
<b>Tablo 26:</b> Örgüt Kültürü Ölçeğinin Güvenirlik Katsayıları.....	239
<b>Tablo 27:</b> Yaş ve Cinsiyetlerine Göre Katılımcılar .....	240
<b>Tablo 28:</b> Eğitim Durumu, Çalışma Süresi ve Statülerine Göre Katılımcılar .....	242
<b>Tablo 29:</b> Medeni Durum ve Çocuk Sayılarına Göre Katılımcılar .....	243
<b>Tablo 30:</b> Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Regresyon Analizi Tablosu.....	245
<b>Tablo 31:</b> Kuralcılık Eğilimli Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Regresyon Analizi Tablosu .....	248
<b>Tablo 32:</b> Hiyerarşi Eğilimli Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Regresyon Analizi Tablosu .....	249

<b>Tablo 33:</b> Örgüt Kültürü Boyutlarının İfadeleri .....	251
<b>Tablo 34:</b> Liderlik Tarzları ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Regresyon Analizi Tablosu .....	252
<b>Tablo 35:</b> Üretim Odaklı Liderlik Tarzı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Regresyon Analizi Tablosu.....	255
<b>Tablo 36:</b> Liderlik Tarzı ve Örgüt Kültürü İlişkisine Yönelik Regresyon Analizi Tablosu .....	257
<b>Tablo 37:</b> ÇO Liderlik Tarzı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde ÖK'nin Aracılık Testi Sonuçları .....	259
<b>Tablo 38:</b> ÜO Liderlik Tarzı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde ÖK'nin Aracılık Testi Sonuçları .....	260
<b>Tablo 39:</b> DO Liderlik Tarzı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde ÖK'nin Aracılık Testi Sonuçları .....	261
<b>Tablo 40:</b> Araştırma Hipotezlerinin Analiz Sonuçları ve Yorumları.....	264

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Çalışma Yaşamında Bağlılık Türleri .....	16
<b>Şekil 2:</b> Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık Modeli .....	18
<b>Şekil 3:</b> Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	25
<b>Şekil 4:</b> Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	28
<b>Şekil 5:</b> Allen ve Meyer'in Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli .....	38
<b>Şekil 6:</b> Liderlik Tanımına Yönelik Kavramsal Bir Yapı .....	84
<b>Şekil 7:</b> Liderlik Davranış Biçimleri .....	106
<b>Şekil 8:</b> Liderlik Becerileri.....	117
<b>Şekil 9:</b> Ohio Üniversitesinin Dört Liderlik Yaklaşımı.....	121
<b>Şekil 10:</b> Blake ve Mouton'un Yönetsel Diyagramı.....	123
<b>Şekil 11:</b> Likert'in Sistem-4 Modeli .....	128
<b>Şekil 12:</b> Yol-Amaç Teorisi'nin Ana Fikri .....	131
<b>Şekil 13:</b> Yol-Amaç Teorisinin Temel Bileşenleri .....	132
<b>Şekil 14:</b> Üç Boyutlu Yaklaşımın Oniki Tarzı .....	137
<b>Şekil 15:</b> Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli.....	139
<b>Şekil 16:</b> Hersey ve Blanchard'ın Liderliğin Yaşam Eğrisi Modeli .....	140
<b>Şekil 17:</b> Fiedler'in Durumsallık Modeli .....	144
<b>Şekil 18:</b> Örgüt Kültürünün Oluşumu .....	160
<b>Şekil 19:</b> Lewis'e Göre Örgüt Kültürünün Üç Katmanı .....	167
<b>Şekil 20:</b> Hofstede v.d.'ne Göre Örgüt Kültürü Öğeleri .....	168
<b>Şekil 21:</b> Örgüt Kültürünün Öğeleri ve İfade Ediliş Biçimleri .....	169

<b>Şekil 22:</b> Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Yaklaşımı .....	194
<b>Şekil 23:</b> Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Yaklaşımı .....	196
<b>Şekil 24:</b> Araştırma Modeli .....	229
<b>Şekil 25:</b> Liderlik Tarzları Ölçeğinin DFA Sonuçları .....	232
<b>Şekil 26:</b> Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin DFA Sonuçları .....	236
<b>Şekil 27:</b> Örgüt Kültürü Ölçeğinin DFA Sonuçları .....	238
<b>Şekil 28:</b> Araştırma Sonuçlarının Modellenmesi .....	262



## **EKLER LİSTESİ**

<b>Ek 1</b> Veri Toplama Aracı.....	308
-------------------------------------	-----

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>B</b>	: Devam Bağlılığı
<b>ÇO</b>	: Çalışan Odaklı Liderlik
<b>D</b>	: Duygusal Bağlılık
<b>DO</b>	: Değişim Odaklı Liderlik
<b>LD</b>	: Liderlik Davranışı
<b>N</b>	: Normatif Bağlılık
<b>ÖB</b>	: Örgütsel Bağlılık
<b>ÖK</b>	: Örgüt Kültürü
<b>TUİK</b>	: Türkiye İstatistik Kurumu
<b>ÜO</b>	: Üretim Odaklı Liderlik

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde başta, yol göstericiliği ve öğreticiliği ile çok büyük katkıları olan Danışmanım Sn. Prof. Dr. Selahattin TURAN olmak üzere, Sn. Prof. Dr. Deniz TAŞÇI, Sn. Yrd. Doç. Dr. Umut KOÇ'a ve ayrıca çalışmam boyunca beni destekleyen Anneme, Eşime, Oğluma, Ailem ile Yakın dostlarıma teşekkür ederim.

## GİRİŞ

İlk insanın ortaya çıkmasından günümüze insanın ihtiyaçlarını karşılayış biçimi sürekli olarak değişiklik göstermiştir. Önceleri birçok faaliyeti kendi başına yerine getirebilen insan, sonraları konjonktürün değişmesi ile işbirliği yapma ihtiyacı duymuştur. Bu iş birlikleri zaman içerisinde bilinçli birliklere dönüşmüş ve Örgüt olgusu ortaya çıkmıştır.

Giddens (2008), örgütü genel olarak; ortak bir hedefe ulaşmak için ortaklaşa eylemler gerçekleştirmek niyetiyle bir araya gelmiş insanlardan oluşan, tanımlanabilir üyeliği olan bir grup olarak tanımlamaktadır. Burada örgütün sosyal bir yapı olarak tanımlaması yapılmaktadır. Temel olarak örgütler sosyal yapılar olduğu su götürmez gerçektir. Ancak modern sanayi ve sanayi sonrası toplumlardaki örgütler formasyon değiştirmiş ve tüm alanlarda örgütlenme ya da örgüt kavramından bahsedilir hale gelmiştir. Modernlik öncesi dünyada, çoğu gereksinim aileler, yakın akrabalar ve komşular tarafından karşılanırdı. Modern dünyada ise nüfusun çoğunluğu daha önce hiç olmadığı kadar birbirine bağımlıdır. Gereksinimlerimizin çoğu, hiç tanımadığımız ve aslında bizden binlerce kilometre uzakta yaşayan insanlarca karşılanmaktadır. Böyle bir durumda, etkinlikler ve kaynaklar arasında muazzam bir eşgüdüm sağlanmak zorundadır işte bu eşgüdümü örgütler sağlar (Giddens, 2008: 684).

Bu noktada örgütler sosyal anlamlarının yanı sıra ekonomik anlamlarda kazanmakta ve farklı bir form olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle işletme ve ekonomi alanındaki gelişmeler örgüt kavramının işletme alanında da önemsenmesini sağlamıştır. İşletme alanında geçirilen tüm evreler göz önünde bulundurulduğunda işletmeler ile alakalı farklı yaklaşımlar ve tanımlar ortaya atılmış olsa dahi temelde işletme kavramı ile anlatılmak istenen “Organizasyon” olgusuna karşılık gelmektedir.

Genel olarak işletme terimi yerine geçen anlamında organizasyon, bir amaç doğrultusunda kurulan, kendine has kaynakları ve özellikleri olan, toplumu oluşturan

kurumlar içinde yer alan bir birimi, bir “sosyal canlıyı” ifade eder (Koçel, 2010: 71). Giddens’in örgüt tanımı ile Koçel’den alıntı ile ifade edilen organizasyon “İşletme” kavramı birbiriyle örtüştüğü görülmektedir. Her iki tanımdan da anlaşılacağı üzere örgütler (organizasyonlar) bir amaç doğrultusunda ya da bir hedefe ulaşmak için kurulan ve kendine has özellikleri olan yapılardır.

Tanımlarda dikkat edilmesi gereken temel nokta, söz konusu yapıların belirli bir amaç doğrultusunda oluştuğu noktasıdır. Amaç olgusu ise literatürde farklı dönemlerde farklı anlamlar ile karşımıza çıkmaktadır. Örgüt kavramına klasik yönetim anlayışı perspektifinden bakıldığında, temel varsayımla örgütsel amaçların tamamen etkililik ve verimlilik üzerine kurulduğu görülmektedir. Bu noktada temel örgütsel kaygı maksimum çıktı sağlanması yani yüksek derece karlılıktır. Bu husus klasik görüşün temelini teşkil etmektedir. Örgütlere iktisadi açıdan bakıldığında da bu görüş genel kabul görmektedir. Örgütler ekonomik hayatın temel taşlarıdır. Ancak bu görüş modern anlayışta yerini kaybetmeye başlamıştır.

Drucker (1999), kar ve karlılığın ticari kuruluş olan örgütlerin temel amacı, faaliyetleri gereği ve gerekçesi olarak görmemektedir. Karlılık, örgütsel amaç doğrultusunda ortaya konulan davranışların geçerliliğinin testidir. Ona göre amaç için kendisinin dışında olmalıdır. Drucker’a göre işin geçerli tek bir amacı olarak müşteri yaratmayı görmektedir. Bu bağlamda ise işletmeye pazarlama ve inovasyon olarak iki temel işlev yüklemekte, örgütleri (organizasyonları) büyümenin, genişlemenin ve değişimin özgül organları olarak görmektedir. Buna ilave olarak Drucker şirketlerin büyümesinin şart olmadığını ancak sürekli iyiye gitmelerinin şart olduğunu vurgulamaktadır (Drucker, 1999/2012: 163-166).

Hangi alanda faaliyet gösterirse gösterebilir, örgütlerin temel kaygılarının ya da amaçlarının; başarılı olma, büyüme, rekabet üstünlüğü sağlama gibi unsurlar çerçevesinde toplandığı görülmektedir. Bu temel kaygılar kimi örgütler tarafından bertaraf edilirken büyük bir kısmı tarafından ise bu kaygılar altında ezildiği ve yok oldukları görülmektedir.

Günümüzde bazı organizasyonların başarılı olması ve büyümesi, buna karşın bazılarının başarısız kalması ve pazardan silinmesi çoğunlukla finansman, teknoloji

ve pazar gibi akılcı ve ölçülebilir nedenlerle açıklanamamaktadır. Ölçülmesi daha güç olan hizmet kalitesi, insan yetenekleri ve daha da önemlisi değişen koşullara uyum sağlayabilme esnekliği gibi organizasyonel nitelikler başarı ve başarısızlıkta çok daha büyük bir rol oynamaktadır (Barutçugil, 2004: 31). Ticari kuruluş insan kaynaklarını üretken kullanarak performans gösterir. Performansını da çalışma yoluyla gerçekleştirir. O nedenle çalışmayı üretken kılmak ve performans artışı sağlamak organizasyonların varlığı açısından temel bir işlevdir (Robbins ve Judge, 2006: 27).

Birçok tanımı olmasına karşın performans genel olarak; planlanan bir faaliyetin yürütülmesinde, bir birimin üzerine düşen görevi gerçekleştirme derecesi olarak nitelendirilmektedir. Bu noktada en önemli husus, kavramın başarı ya da başarısızlıkla ilişkisinden ziyade gerçekleşme derecesi ile ilgilenilmesidir. Bu bağlamda performans olumlu olabileceği gibi olumsuzda olabilecektir. Performans kavramı örgüt yazımında hem bireysel hem de örgütsel düzeyde incelenmektedir. Bireysel performans örgütsel amaçlara ulaşmada görevli her bir çalışanın üzerine düşen görevi gerçekleşme derecesi iken örgütsel performans ise bireysel performansların bütünü olarak ortaya çıkan örgütün amaçlarına ulaşmada gerçekleştirilen bütün faaliyetlerin gerçekleştirilme derecesinin ifadesidir. Örgütsel performans doğrudan bireysel performanstan etkilenmektedir. Yani çalışanların ortaya koyacakları olumlu ve yüksek dereceli performans, örgütsel performansı da aynı doğrultuda etkileyecektir. Bunun tersi durumunda ise örgütsel performans negatif yönlü olarak etkilenecektir. Bu bağlamda daha öncede belirtildiği üzere çalışanların faaliyetlerini üretken kılarak yüksek düzeyde olumlu performans sergilemelerini sağlamak, örgütler açısından hayati önem arz etmektedir.

Çalışanların performansları ile ilgili yapılan çalışmaların çoğu önceki dönemlerde ücret, izin, sağlık hakları, terfi olanakları gibi daha temel motivasyon unsurları ile açıklanmaktaydı. Bu tip motivasyon unsurları ile çalışanların iş tatminlerinin artacağı böylece performansların olumlu yönde seyredeceği varsayılmaktadır. Günümüzde bazı çevreler tarafından da savunulmasına karşın söz konusu unsurlar olumlu performansın sürdürülebilirliği açısından yetersiz kalmaktadır. Şöyle ki, söz konusu motivasyon unsurlarının çalışanlara sağlanma

olasılığı konjonktüre bağılı olarak olanaksızlaştığında bireysel ve örgütsel performansın negatif yönlü seyir izleyeceği, bu şekilde ise örgütsel amaçlara ulaşmanın imkânsızlaşacağı aşikârdır.

Bu bağlamda çalışanların ve doğrusal olarak örgütsel performansın olumlu yönde ilerlemesi yalnızca belirli motivasyon unsurları ile değil bütünsel bir yaklaşım ile ele alınması gereken bir husus olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanların yalnızca belirli unsurlardan ziyade örgütün bir çalışanı olma düşüncesini temel motivasyon unsuru olarak görmesi, kendisini gerçekleştirdiği faaliyetlere ve dolaylı olarak örgütsel amaçlara adanması ile pozitif ve yüksek düzeyde performans sergilemesi söz konusu durumun sürdürülebilirliği açısından önemlidir.

Bu görüş paralelinde, sonraki dönemlerde bireyin performans düzeyi, faaliyet gösterdiği örgütü ve örgütün amaçlarını ne kadar benimsediği noktasında değerlendirilmeye başlanmıştır. Çalışma faaliyetini gerçekleştiren birey örgütsel amaçları benimsediği düzeyde çalışmaları olumlu yönde performansla dönüşecek, aksi takdirde ise gerçekleştirilen faaliyetler atılacaktır. Organizasyonun başarısı çalışanların amaçlara katılımına, bağlılığına ve kendilerini adanmalarına bağılı bulunmaktadır (Barutçugil, 2004: 31).

Çalışanların örgütsel amaçlara katılımı, kendilerini örgüte adanmaları, gerçekleştirdikleri faaliyetler ile özdeşleşmeleri gibi unsurlar çalışanların bağlılıkları ile ölçülmektedir. Bağlılık kavramını, endüstri ve örgüt psikolojisi açısından, ilk ele alanlardan biri olan Becker (1960), herhangi bir faaliyet, kişi ya da kurum gibi faktörlere bağılı olan bireyin, söz konusu faktörlere uygun davranışlar sergilediğini ve daha fazla ilgi gösterdiğini belirterek, bağlılık konusuna taraf olma/tarafını tutma şeklinde yaklaşmıştır. Ancak, söz konusu bağlılığın gerçek bir bağlılığı ifade edebilmesi, içselleştirme ve özdeşleşme yoluyla meydana gelmesi ile mümkün olacaktır. Bu tanım ışığında bağlılık, bireylerin yaşamlarında önemli olarak gördükleri psikolojik objelere ile alakalı hissettikleri bir tutum ve bu psikolojik obje ile ilişkisinin gerektirdiği davranışları istekle ve memnuniyetle yerine getirmeleri şeklinde açıklanabilir (Karacaoğlu, 2005: 55).

Tanım ışığında, bireyin çalışma yaşamında faaliyetlerini gerçekleştirdiği örgüte yönelik bir içselleştirme, özdeşleşme durumunda ifade edilmek istenen bağlılık türü ise örgütsel bağlılık olarak ifade edilmektedir. Porter ve Smith (1970), örgütsel bağlılığı örgütsel amaçlara, değerlere bağlılık ve bu değerlerin kabulü, enerjisini örgütsel faaliyetler için kullanma ve örgüte gönüllü üye olma gibi faktörler doğrultusunda gelişen güçlü bir ait olma ve bağlanma durumu olarak tanımlamaktadır (Beck ve Wilson, 2000: 114).

Bu tanım paralelinde Mowday ve arkadaşları (1982), örgütsel bağlılığı; çalışanların örgütüne inanması, örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi ve bu doğrultuda örgütün güçlü bir üyesi olmak için çalışması olarak tanımlanmıştır (Mowday, Steers ve Porter, 1982: 24). Meyer ve Allen (1991), örgütsel bağlılığın psikolojik boyutunun da olduğunu belirterek, çalışanların organizasyonla ilişkisi ile şekillenen ve organizasyonun sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış olarak tanımlamışlardır (Meyer ve Allen, 1991: 717).

Örgütsel bağlılık literatürü, araştırmacıların, büyük ölçüde bireylerin bağlılık niteliği, kişinin örgütsel amaç ve çıkarları koruma isteği, örgüte dönük belli davranışsal gerekleri yerine getirme ve örgütle paylaşılan birlikteliğin daha çok moral-psikolojik gücü üzerine odaklandıklarını göstermektedir (örn: Allen ve Meyer, 1996; Blau ve Boal, 1989; Mowday vd., 1982). Diğer yandan yazarlardan bir bölümü de örgütsel bağlılığı, çalışanların, örgütün farklı parçalarına veya öğelerine bağlılığı şeklinde anlamlandırmışlardır (örn: O'Reilly ve Chatman, 1972; Kanter, 1968; Becker, 1960 ).

Görüldüğü üzere, klasik anlamda işletmelerin modern anlamda örgütlerin yoğun rekabet ortamında amaçlarını gerçekleştirebilme ve ayakta kalabilmeleri için insan kaynaklarını etkin kullanma, bu bağlamda ise çalışanların örgütlerine bağlılıklarını tesis etme yükümlülükleri doğmaktadır. Ancak söz konusu husus tesis edilmesi kolay olan bir durum değildir. Çünkü, çalışanların kendilerini örgütsel amaçlara ve yapılan işe adanmışları olarak ifade edilen örgütsel bağlılık, örgüt içerisinde yapısal ve yönetsel unsurlara bağlı olarak değişkenlik göstermektedir.



Bu bağlamda, söz konusu çalışmada öncelikli olarak örgütsel bağlılık kavramı tüm boyutları irdelenecektir. Buna ilave olarak kavram üzerinde etkisi bulunan, örgütün yapısal ve yönetsel işleyişleri kavramlaştırılarak, bu işleyişleri belirleyen örgüt kültürü tipleri ve liderlik tarzları ortaya konularak örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri modelleştirilerek ortaya konulacaktır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**

#### **1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI**

Örgüt ve işletme yazımında temel teşkil eden hususların başında, üretim fonksiyonlarının en önemlisi insan unsurunun örgütsel süreçlere en yüksek seviyede dâhil edilebilmesi yani iş performanslarının artırılması gelmektedir. Bu bağlamda örgütlerde iş gücü kayıpları, devamsızlık oranları, kaytarma, işe geç kalma gibi unsurların azaltılabilmesi ve insan unsurunun süreçlere etkin bir şekilde dâhil edilmesi verimlilik açısından esas teşkil etmektedir. Örgüt ile bireyler arasında kurulan bağlar, örgütün en değerli varlığı olan çalışanların ortak değer, amaç ve kültür etrafında toplanmalarını sağladığı gibi, bireylerin aidiyet duygularını da geliştirir (Çakır, 2001: 57).

1960'lı yıllarda çalışanların maddi nedenlerle örgütlere dâhil oldukları ifade edilmiştir. Bu yıllarda örgüte dâhil olma, duygusal bir durum içermeyen sadece maddi gereksinimlerden kaynaklanan bir kavram olarak açıklanmıştır. 1970'li yıllardaki çalışmalarda ise çalışanların örgüt ile ilgili temel bağlarının, örgütün amaç ve değerlerine duygusal olarak bağlanması ile ifade edilmiş ve bu olgu çalışan ve örgüt arasındaki duygusal yönlü bir bağ olan bağlılık kavramı ile ifade edilmiştir (Griffin, Hogan ve Talya , 2010: 125).

Sözlük anlamı bağlılık; bağlı olma durumu anlamına gelmektedir. Bağlı olmak ise yine sözlük anlamı ile sevgi saygı ve sadakat göstermek, tabi bulunmak, tutulmak ve tutkun olmak anlamına gelmektedir (TDK, 2010: 232). Bağlılık kavramını endüstri ve örgüt psikolojisi açısından ilk ele alanlardan biri olan Becker (1960), herhangi bir faaliyet, kişi ya da konum gibi faktörlere bağlı olan bireyin söz konusu faktörlere uygun davranışlar sergilediğini ve daha fazla ilgi gösterdiğini belirterek bağlılık konusuna taraf olma/tarafını tutma şeklinde yaklaşmıştır. Ancak, söz konusu bağlılığın gerçek bir bağlılığı ifade edebilmesi içselleştirme ve özdeşleşme yoluyla meydana gelmesi ile mümkün olacaktır. Bu tanım ışığında

bağlılık, bireylerin yaşamlarında önemli olarak gördükleri psikolojik objeler ile alakalı hissettikleri bir tutum ve bu psikolojik obje ile ilişkisinin gerektirdiği davranışları istekle ve memnuniyetle yerine getirmeleri şeklinde açıklanabilir. Bağlanılan psikolojik obje; bir arkadaş, bir yönetici olabileceği gibi, siyasi parti, sendika, iş yeri gibi bir örgüt ya da iş, meslek gibi olgular da olabilir (Karacaoğlu, 2005: 55).

Örgüt yazımında, birçok kavram ile ilişkilendirilebilen bağlılık kavramı en genel anlamda örgüt olgusu ile birlikte kullanılmaktadır. Şöyle ki; örgütsel davranış alanında kullanılan tüm bağlılık türleri temelde örgütsel amaç ve değerlere inanılmadığı takdirde anlamsız kalacağı ortadadır. Örneğin, örgütsel bağlılığın düşük düzeyde olduğu bir çalışmada işe ya da mesleğe yönelik oluşacak bir bağlılık yalnızca gerçekleştirilen faaliyetlerde suni bir etkililiğe yol açacaktır, ancak daha önce de belirtildiği üzere örgütsel süreçlere tam anlamıyla çalışanların katılımı yönünden bakıldığında ise yalnızca lokal düzeyde kalan bağlılık türleri yetersiz gözükmemektedir. Bu nedenle örgüte bağlılık kavramı en temel düzeyde elzem bağlılık türü olması nedeni ile bu çalışmada inceleme konusu olarak seçilmiştir.

### **1.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı ve Önemi**

Örgütsel bağlılıkla ilgili literatürde birçok tanımlama bulunmaktadır. Çakır'dan aktarımla (2001), Porter ve arkadaşları (1974) örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmalarında örgütsel bağlılığı, bireyin örgütsel amaçları ve değerleri kabul ederek benimsemesi, örgütsel amaçları başarmaya yönelik gönüllü olarak çaba harcaması, örgütsel üyeliği sürdürmeye güçlü bir istek duyması olarak tanımlamışlardır. Örgüte bağlılık, kişinin örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi hali şeklinde de düşünülebilir. Yüksek düzeyde örgüte bağlılık, örgütün amaç ve değerlerini benimseme, örgüt için büyük çaba göstermeye istekli olma ve kurumda kalma isteği olarak kendini gösterir.

**Tablo 1. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Bazı Tanımlar**

Meyer ve Allen (1997)	Çalışanların örgütlerinde işine devam etme isteğinde olması, işyerine düzenli olarak gelmesi, işletmenin varlıklarını koruması ve işletmenin amaçları ile bütünleşmesidir.
Mowday ve diğerleri (1979)	Kişinin belirli bir örgüte karşı ve örgütle kendini tanımlamasının göreceli olarak derecesidir.
Allen ve Meyer (1996)	Çalışan ile örgüt arasında, çalışanın örgütten gönüllü ayrılması ihtimalini azaltan psikolojik bir bağlıdır.
Farnham ve Pimlott (1990)	Zorlama olmaksızın, gönüllü ve bireysel bir algılamadır.
Schermerhorn ve diğerleri (1994)	Çalışanın örgütü ile kurduğu kuvvetli kimlik birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak algılamasının derecesidir.
Morris ve diğerleri (1993)	Bireyin bütünleşme ve gönüllülük eğilimidir.
Davis ve Newstrom (1989)	Çalışanların örgüt ile girdiği kimlik birliğinin düzeyi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etme isteğidir. Manyetik bir gücün bir metali çekmesi gibi, kişinin gelecekte örgütte kalmaya istekliliğinin ölçüsüdür.
Kiesler (1971)	Kişinin süregelen davranışlarına bağlanmasıdır.

**Kaynak:** Bakan ,2011: 7-9'dan uyarlanmıştır.

Birçok farklı dönemde birçok farklı araştırmacı tarafından ele alınan söz konusu kavram birçok boyuttan ve farklı yönleri ile ele alınmıştır. Tablo.1 'de görüldüğü üzere örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili birçok tanım olmasına karşın söz konusu tanımlar birkaç temel faktörde birleşmektedir. Söz konusu faktörler ışığında örgütsel bağlılık; “bireyin belli bir örgütle özdeşleşmesi, amaç ve değerleri benimsemesi, örgütsel amaçlara yönelik çaba göstermesi ile örgütle olan bağına

ilişkinin kuvveti” biçiminde ifade edilebilmektedir. Bu tanım ışığında örgütsel bağlılık ile ilgili üç unsurdan bahsedilebilir:

(1) Örgütün amaçlarına ve değerlerine güçlü bir güven duyarak örgüt amaçlarının ve değerlerinin kabul edilmesi, (2) örgüt yararına en yüksek düzeyde çaba harcama istekliliği ve (3) örgüt üyesi olarak kalmak için güçlü bir istekliliktir (Güçlü, 2006: 105). Söz konusu üç unsurun açıklanması kavramın tanımlanması adına önem arz etmektedir.

**(1) Örgütün amaçlarına ve değerlerine güçlü bir güven duyarak örgüt amaçlarının ve değerlerinin kabul edilmesi:**

Çalışanların örgütsel süreçlere dahil edilmesinin en temel yolu örgütsel amaç ve hedefler ile çalışanların amaç ve hedeflerinin örtüşmesi, diğer bir ifade ile amaç birliğinin sağlanmasıdır. Örgütler belirli amaç ve hedefler çerçevesinde faaliyetlerini sürdürürler ve bütün üretim faktörlerini de bu amaç ve hedefleri gerçekleştirmek amacıyla yönlendirirler. Söz konusu üretim faktörlerinden en önemlisi olan insan kaynağının amaçlara yönlendirilmesi noktasında örgütsel bağlılık olgusu karşımıza çıkmaktadır.

Şöyle ki; örgütsel bağlılık; örgütsel amaç ve değerlerin, çalışanların amaç ve değerleri ile bütünleşmesi ya da uyumlaşması sürecidir (Hall, Schneider ve Nygren, 1970: 176). Burada öne çıkan nokta bütünleşme olgusudur. Birçok araştırmacı söz konusu noktaya atıfta bulunmuştur.

Brewer örgütsel bağlılığı, örgüt ve örgütün yönetsel amaçlarına yönelik çalışanların gösterdiği bütünleşme duygusu ve kendini örgütsel kararlara katılmaya, örgütsel ve yönetsel değerleri özümsemeye, örgütün başarısı için çabalamaya hazır hissetme düzeyi şeklinde tanımlamıştır (Brewer, 1996: 34). Leong ise örgütsel bağlılığı belirli bir örgüt ile bireyin bağlılık ve kimlik özdeşleşmesinin gücü şeklinde tanımlamıştır. (Leong, 1996: 1346).

Söz konusu bütünleşme ve özdeşleşme, temelde bir kabul görme ve tanınma olgusuna karşılık gelmektedir. Çünkü tam anlamıyla bütünleşme ya da uyumlaşma ancak amaçların çalışanlar tarafından kabul görmesi ile gerçekleşecektir.

Gallie ve arkadaşları (2001) örgütsel bağlılığı, örgütsel amaç ve değerlerin birey tarafından tanınma ve kabul görme düzeyleri ile söz konusu amaç ve değerlerin çalışanlar tarafından başarılmasına yönelik çaba sarf etmelerine yönelik istekleri şeklinde tanımlamaktadır (Gallie, Felstead ve Green, 2001: 1085-1086). Yine burada amaçların kabul görüp tanınarak amaçlara yönelik çaba sarf edilmesi noktasına vurgu yapılmaktadır.

Örgütsel bağlılığı tanımlayan unsurlardan diğeri amaç ve değerlere güven duymasıdır. Söz konusu güven olgusu pozitif yönlü duygulanım ile açığa çıkmaktadır. Pozitif yönlü duygulanım ya da örgütsel amaç ve değerlerin çalışanlar tarafından pozitif olarak değerlendirilmesi amaç ve değerlerin tam olarak benimsenmesini hatta net bir kimlik birliğini doğurmaktadır.

Bu bağlamda Sheldon, örgütsel bağlılığı bireyin çalıştığı örgütü pozitif değerlendirmesi ve onun amaçları doğrultusunda çalışmaya istekli olması şeklinde tanımlamaktadır. Bir başka ifadeyle de, bireyin kimliği ile örgütsel kimlik arasında uyum sağlamak amacıyla örgüte yönelik bir pozitif tutum veya yöneliş olarak tanımlamıştır (Sheldon, 1971: 144).

## **(2) Örgüt yararına en yüksek düzeyde çaba harcama istekliliği:**

Örgütsel bağlılık kavramını açıklamaya yönelik diğeri bir unsur örgüt yararına faaliyet gösterme yani örgütsel faaliyetler için yüksek düzeyde çaba harcamaya istekli olma ve çaba harcamadır.

Wiener örgütsel bağlılığı, çalışanları örgütün amaçları ve örgütsel çıkarlar paralelinde, belirli bir doğrultuda davranış sergilemeye iten normatif baskılar bütünü şeklinde tanımlamaktadır (Wiener, 1982: 418). Awamleh'e göre örgütsel bağlılık, örgüt yararına çalışanlar tarafından gösterilen farklı türdeki hisler, benimsenen değerler, takip edilen uygulamalar ve kabul edilen değişik fikirlerin uygulanması bütünüdür (Awamleh, 1996: 65).

Gerek örgütsel amaçları kabullenmek gerekse örgütsel amaçlara ve örgüt yararına faaliyet göstermek temelde örgütsel bağlılığın psikolojik bir olgu olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda tespitite bulunan Thornhill ve arkadaşları (1996), örgütsel bağlılığa çalışanlara ait başarıma hırsı, kararlar verme ve sorumluluk hissi,

profesyonellik anlayışı ve kişisel özelliklerini kapsamına alan psikolojik bir olgu olarak yaklaşmaktadır (Thornhill, Lewis ve Saunders, 1996: 14).

Ritzer ve Trice (1969) ise örgütsel bağlılığı, örgüt olgusunun bireyin değer yargıları doğrultusunda anlam derecesine dayanan psikolojik temelli bir olgu olarak tanımlamaktadır (Ritzer ve Trice, 1969: 475). Örgütsel bağlılık konusunda önemli çalışmaları olan Becker v.d. (1996) örgütsel bağlılığı, çalışanların çalıştıkları yerlere ile alakalı olumlu psikolojik bağlılıklarının ifadesi olarak tanımlamaktadır (Becker, Billings, Eveleth ve Gilbert, 1996: 464).

Psikolojik bir olgu olması aynı zamanda örgütsel bağlılık kavramının gönüllülük içeren bir durum olduğunu ön plana çıkartmaktadır. Olumlu psikolojik yaklaşıma sahip çalışanlar örgütsel amaçlara katılım ve amaçlar doğrultusunda faaliyet gösterilmesi noktasında bireyin gönüllü olarak söz konusu durumlara katılımında bulunacaklardır. Zaten en genelde örgütsel bağlılık bir gönüllülük durumudur.

Bu görüş paralelinde Kanter (1968) örgütsel bağlılığı, örgütsel başarı adına örgüt içerisinde faaliyet gösteren aktörlerin örgütün başarısı için gönüllü enerji sarf etmeleri olarak nitelendirmiştir. Diğer bir tanımla, çalışanların sarf ettikleri çabaları ve örgüte yönelik bağlılıklarını örgütsel amaçlara, değerlere uygun halde sarf etmeleri, gönüllü olarak ihtiyaçlarını ve kişisel beklentilerini tatmin edecek kurumsal sosyal ilişkilere gönüllü olarak katılma isteği olarak tanımlamıştır (Kanter, 1968: 499).

### **(3) Örgüt üyesi olarak kalmak için güçlü bir istekliliktir:.**

Örgütsel amaçlara bağlılık ya da örgütsel amaçlar doğrultusunda ve örgüt yararına faaliyet göstermek gibi hususlar örgütsel bağlılığın operasyonel boyutlarına işaret etmektedir. Bunun yanında daha önce de belirtildiği üzere psikolojik bir olgu olması ile örgütsel bağlılığın örgütün bir parçası olarak kalmaya yönelik istekli olması ile alakalı duygusal yönü de bulunmaktadır. İnce ve Gül (2005) örgütsel bağlılığı bu yönüyle, bireyin yaptığı işten tam olarak tatmin olmasa dahi işine devam etme isteği duyması ve kendini işine psikolojik olarak bağlanmış hissetmesi şeklinde tanımlamaktadır (İnce ve Gül, 2005: 5).

Burada ifade edilmek istenen yalnızca yapmış olduğu işten tatmin olması ya da örgütsel amaçları özümsemiş olması değil farklı motivasyon araçları ile de çalışanın örgüte duygusal yönde bağlılığının oluşabileceğidir. Böylece örgütün üyesi olarak kalma yönünde pozitif yönlü bir isteklilik ortaya çıkacaktır. Söz konusu isteklilik bireyin örgüte ve örgütsel amaçlara duyduğu pozitif hisler ile olabileceği gibi, bireyin kimi kaygılarından ya da kimi çevresel baskılar neticesinde de söz konusu duygular içerisinde bulunabilmektedir. Becker'a (1960) göre duygusal açıdan örgütsel bağlılık, kişinin örgütün bir üyesi olması ile elde ettiği statü, para gibi unsurların yanında örgütte faaliyet gösterdiği sürede harcadığı emek, çaba, zaman gibi unsurları ayrılması durumunda kaybedeceği bunun yanı sıra yaptıklarının boşa çıkacağı endişesinden kaynaklanan bağlılık olarak tanımlanmaktadır (Becker, 1960: 36).

Çalışanların örgütün üyesi olarak kalma ya da örgüte olan tabiiyetlerini sürdürebilmeleri adına isteklilik duymaları esasında olumlu ya da olumsuz olarak kişisel ve durumsallık arz etmektedir. Çünkü söz konusu isteklilik kişinin örgüt ile olan ilişkisine göre değişiklik göstere bilmektedir. Bu bağlam da, Allen ve Grisaffe (2001) örgütsel bağlılığı bu yönü ile kişinin üyesi olduğu örgütle olan bağını ve ilişkisini karakterize eden psikolojik kökenli bir durumdur (Allen ve Grisaffe, 2001: 211).



**Tablo 2. Örgütsel Bağlılık Tanımlarında Kullanılan Kriterler**

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

**Kaynak:** Gül ve İnce, 2005: 8

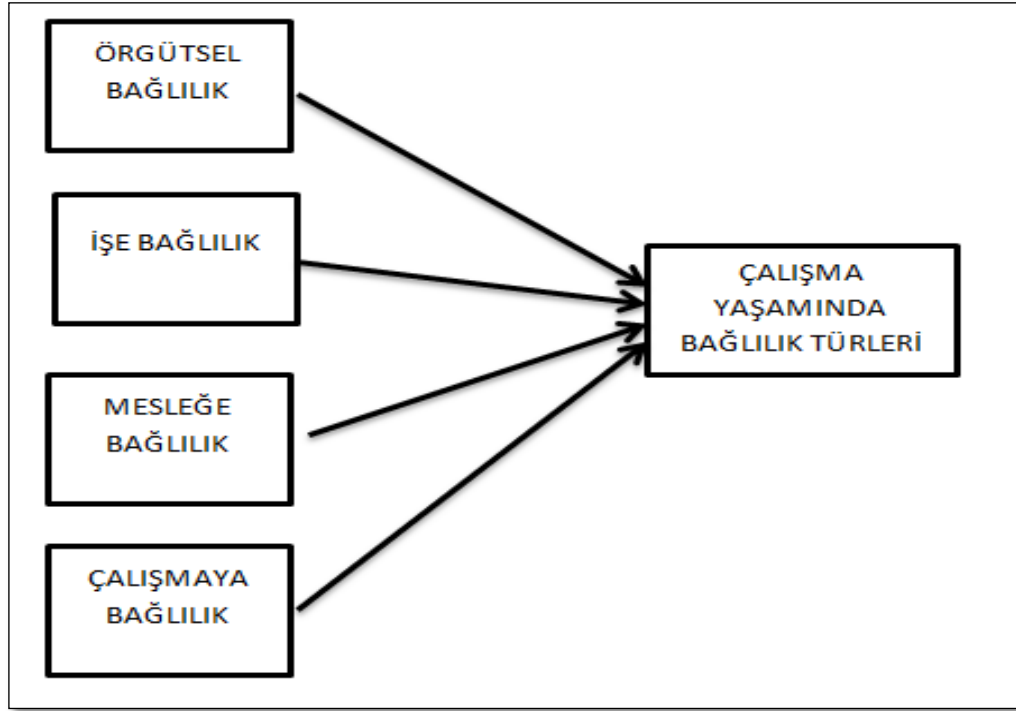
Özet olarak, örgütsel bağlılık kişinin örgüt ile özdeşleşmesinin ve örgüte katılımının gücüdür (Porter, Crampon ve Smith, 1976: 88). Çalışanların örgüte olan bağlılığı, çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içindeki varlığını sürdürmeyi istemesidir. Çalışan bağlılığını, o örgütün bir üyesi olabilmek için güçlü bir istek duyarak, örgütün yararı için yüksek seviyelerde çaba sarf ederek ya da örgüt değerlerini, vizyonunu ve hedeflerini benimseyip kabullenerek gösterebilir. Dolayısıyla, örgütsel bağlılık çalışanın örgütüne karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir (İnce ve Gül, 2005: 7). Bu temel varsayımdan hareketle örgütsel bağlılık ile ilgili unsurlar üç başlık altında toplanabilmektedir (Dubin, Champoux ve Porter, 1975: 414);

1. Örgütsel amaç ve hedeflere yönelik çaba sarf etme arzusudur,
2. Örgütün amaç ve değerlerine yönelik inanç ve kabullenme durumudur,
3. Örgütün üyesi olmaya devam etme isteğidir.

## **1.2. Örgütsel Bağlılığın Diğer Bağlılık Türleri ile İlişkisi**

Kavramsal olarak bakıldığında adanmışlık, özdeşleşme, benimseme gibi farklı anlamlarda kullanılabilen bağlılık yalnızca örgütsel anlamda değil, örgütsel davranışında farklı alanlarında kullanılabilmektedir. Şöyle ki, daha öncede belirtildiği üzere bağlılık, bireylerin yaşamlarında öneme sahip olan kimi psikolojik kökenli objeler hakkında sergiledikleri bir tutum ve bu psikolojik obje ile ilişkisinin gerektirdiği davranışları istekle ve memnuniyetle yerine getirmeleri şeklinde açıklanabilir. Söz konusu obje bir grup, takım, iş olabileceği gibi kurum, örgüt vb. de olabilir.

Bu bağlamdan bakıldığında iş yaşamında bireylerin yüzleştirdiği birçok bağlılık türü bulunmaktadır. Bu kavramlar yer yer birbirleri ile karıştırılsa dahi aslında her biri farklı anlamlar ifade etmekte ve birbirlerini etkilemektedir. Çakır (2001) işe bağlılığı ele aldığı çalışmasında söz konusu bağlılık türlerini dört grupta incelemektedir.



**Şekil 1. Çalışma Yaşamında Bağlılık Türleri**

**Kaynak:** Çakır 2001: 37'den uyarlanmıştır.

Şekil 1.'de görüldüğü üzere söz konusu bağlılık türleri; çalışanların çalıştıkları örgüte yönelik duydukları adanmışlık, özdeşleşme gibi faktörleri ifade eden *örgütsel bağlılık*, örgüt içerisinde sürdürülen faaliyetlerden her bir çalışanın sorumluluğu olan işe yönelik *işe bağlılık*, söz konusu iş için seçilme ve işi yapabilme yeteneğinin kaynağı olan meslek olgusuna yönelik *mesleğe bağlılık* ve mesleğin icra edilebilmesi için duyulan isteğe yönelik duygulanım olan *çalışmaya bağlılık* olarak dört grupta incelenmektedir.

Çalışmanın temel konusunu teşkil eden söz konusu bağlılık türlerinden örgütsel bağlılık konusunun sınırlarının net bir şekilde çizilebilmesi için söz konusu diğer bağlılık türlerinden farklarının ve ilişkilerinin ortaya konulması önem arz etmektedir.

### 1.2.1. Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık

İşe bağlılık terimi hem deneysel hem de alan çalışmalarında kullanılmaktadır. Deneysel çalışmaların çoğu, işe bağlılığın algıdaki ve akılda tutmadaki etkileri ile alakalıdır. Lodhal ve Kejner (1965) işe bağlılığı, bireyin çalışmasıyla özdeşleşme derecesi veya çalışmanın yaşamında önemli bir yere sahip olması şeklinde tanımlamıştır. Kanungo (1982) işe bağlılığı bireyin psikolojik olarak işiyle özdeşleşmesi ile ilgili bilişsel durumu olarak tanımlamıştır. Jens (1982) işe bağlılığı, kişinin mevcut işi veya pozisyonuyla kendini özdeşleştirmesi ile açıklamıştır.

Lawler ve Hall'un (1970) işe bağlılık tanımı, merkezi yaşam ilgisi temeline dayanmaktadır. Bu araştırmacılara göre işe bağlılık, "iş durumunun özbenliğin merkezinde olma derecesidir (Kuruüzüm, Irmak ve Çetin 2010: 183). Allport, konuya "benlik bağlılığı" şeklinde yaklaşmıştır. Allport'a (1947) göre işe benlik bağlılığı bireylerin özsaygılarının işlerindeki başarılarından etkilenmesiyle oluşmaktadır. Vroom'a (1962) göre ise benlik bağlılığı, bireyin performans düzeyinin öz saygısını etkilediği ölçüde artan bir olgudur (Çakır 2001: 54).

Tanımlar gösteriyor ki işe bağlılık, bireyin örgüt içerisinde gerçekleştirdiği faaliyetlere yani işine yönelik pozitif duygulanımdır. Söz konusu pozitif duygulanım beraberinde bireyin örgütsel faaliyeti yerine getirmede daha istekli olacağı gerçeğini doğurmaktadır. Örgütsel bağlılığı tanımlayan unsurlardan biri olan "Örgüt yararına en yüksek düzeyde çaba harcama istekliliği" hususu göz önünde bulundurulduğunda işe bağlılık olgusu örgütsel bağlılığı doğrudan etkileme özelliğine sahip olacaktır.

Knoop (1995), çalışanların örgütte yapmış oldukları iş ile alakalı herhangi bir faktöre yönelik hissedecekleri olumlu duygunun iş ile alakalı diğer faktörlere de yansıtacağını belirtmektedir. Söz konusu olumlu duygulanım süreci kişinin iş ile alakalı doyumunu arttıracak, söz konusu doyum ise çalışanın örgüte yönelik duygulanımını olumlu yönde etkileyecek bu ise doğrudan örgüte bağlılığı arttıracaktır. Söz konusu durumun aksine çalışanın işine yönelik yaşayacağı olumsuz duygulanım ise iş tatminini olumsuz yönde etkileyecek bu ise doğrudan kişinin işe bağlılığını ve dolaylı olarak da örgütsel bağlılığını etkileyecektir (Knoop, 1995: 644-645).

Haffer ve Martin (2006) söz konusu ilişkiyi motivasyonel açıdan incelemekte ve işe bağlılığın yüksek olduğu bireylerde örgüte ve örgütsel değerlere yaklaşımı pozitif olarak etkilemekte ve örgüt üyeliğinin devamı açısından çalışanları motive ettiğini vurgulamaktadırlar (Hafer ve Martin, 2006: 3-4 ).

Literatürde örgütsel bağlılık ve işe bağlılık kavramları özellikle işten ayrılma niyeti, işe geç kalma ve işten ayrılma ile ilgili unsurlar bakımından birlikte incelenmektedir.

İŞE BAĞLILIK	DÜŞÜK	<b>YILDIZLAR</b> TATMİN-YÜKSEK PERFORMANS-YÜKSEK ÇABA- YÜKSEK İŞGÜCÜ DEVİR HIZI- DÜŞÜK	<b>YALNIZ KURLAR</b> TATMİN-ORTA PERFORMANS-ORTA ÇABA-ORTA İŞGÜCÜ DEVİR HIZI- YÜKSEK/ORTA
	YÜKSEK	<b>İŞBİRLİKÇİ YURTTAŞLAR</b> TATMİN- YÜKSEK/ORTA PERFORMANS-ORTA ÇABA-ORTA İŞGÜCÜ DEVİR HIZI- ORTA	<b>İLGİSİZLER</b> TATMİN- DÜŞÜK PERFORMANS- ORTA ÇABA- DÜŞÜK İŞGÜCÜ DEVİR HIZI- YÜKSEK
		YÜKSEK	DÜŞÜK
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK			

**Şekil 2. Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık Modeli**

**Kaynak:** Elliot ve Hall, 1994: 7

Blau ve Boal (1989) örgütsel bağlılık ve işe bağlılık ilişkisini sonuçlar açısından ortaya koyabilmek adına yaptıkları çalışmada söz konusu kavramların ilişkileri üzerine bir model geliştirmişlerdir (bknz. Şekil 2). Söz konusu modelde çalışanlar işe bağlılık ve örgütsel bağlılık düzeylerine göre dört gruba ayrılmışlardır;

- a) Yüksek işe bağlılık- yüksek örgütsel bağlılık
- b) Yüksek işe bağlılık- düşük örgütsel bağlılık
- c) Düşük işe bağlılık- yüksek örgütsel bağlılık
- d) Düşük işe bağlılık- düşük örgütsel bağlılık

Bu sınıflandırmalara göre de çalışanlara dört farklı isim verilmiştir. Bunlar; yıldızlar, yalnız kurtlar, işbirlikçi yurttaşlar, ilgisizlerdir. İşe bağlılık ve örgütsel bağlılık düzeyi en fazla olan grup yıldızlardır. Göreve yönelik çabaları en üst düzeyde olan yıldızlar, yüksek derecede iş tatminine sahiptirler. Gerek iş tatminlerinin yüksekliği, gerekse yüksek derecede çaba göstermeleri yıldızların yüksek düzeyde performans sergilemelerini beraberinde getirir ve işgücü devir hızları düşüktür. Bunun yanında yıldızlar diğer çalışanlar açısından rol modeldir ve grup çalışmasını desteklerler.

Yalnız kurtlar, yaptıkları iş ile özdeşleşmiş olmalarına karşın örgütü, örgütsel amaç ve değerleri önemsemezler. Bu durum söz konusu grubun iş ile ilgili çabalarını ve performanslarını doğrudan etkiler ve orta düzeyde derecelendirilir. İş gücü devir hızları yalnız kurtlar için yüksek/orta düzeyde olması yaptıkları işlerini önemsemezler dahi başka örgütlerde iş ile ilgili doğacak fırsatları değerlendirebileceklerini gösterir. İşlerine bağlı olmalarına karşın gerçekleştirdikleri faaliyetlerde iş birliğinden uzak dururlar.

İşbirlikçi yurttaşlar, yaptıkları işler kendileri için bir şey ifade etmese dahi örgüt ve örgütsel amaçlara güçlü bir bağlılık duygusu içerisindedirler. Örgütsel amaç ve faaliyetler ile bütünlük ve uyum sergilerler. Bu uğurda kimi zaman diğer çalışanlar ile işbirliği içerisine girerler.

İlgisizler, diğer davranış türlerine nazaran daha çıkarıcı bir davranış sergilerler. İstek bakımından diğer çalışanlara oranla daha düşük isteğe sahiptirler. Buna bağlı olarak çalışmaya ve işe olan ilgi de diğerlerine nazaran daha düşüktür. İlgisizler örgütsel üyeliği sürdürmek konusunda en az isteğe sahip çalışanlardır ve işten ayrılma sıklığı en yüksek gruptur. Özellikle dışsal motivatörler (farklı fırsatlar ve dışsal ödüller) ile karşılaşmaları halinde işten ayrılacaklardır (Elliot ve Hall, 1994: 7-9).

### **1.2.2. Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık**

Mesleğe ilişkin bir tutum olarak ele alınan mesleğe bağlılık, bireylerin mesleklerini yerine getirmek için gerekli bilgi, becerilerini geliştirmek, daha fazla deneyim kazanmak için çaba harcamaları ve zaman ayırmalarıdır (Çakır, 2001: 58).

Greenhouse (2006), mesleğe bağlılığı (career sailence, professional commitment) bir mesleğin kişinin yaşamında önemli olması olarak açıklamaktadır. Bunun yanı sıra mesleğe bağlılık, çalışmaya bağlılığın bir formu olarak görülmekte ve kişinin mesleği ile güçlü şekilde özdeşleşmesi olarak tanımlanmaktadır. Bir kimse için meslek daha değerli olduğunda o kişi, mesleğinin ideolojisini içselleştirmeye başlar ve onu daha ileriye götürmek için önemli güdüler kazanır (Balay, 2000: 36).

Mesleğe bağlılık, kişinin işi ile kurduğu ve sonucunda mesleğine yönelik pozitif duygusal reaksiyon göstermesine yol açan bağ olarak tanımlanmaktadır. Mesleğine bağlı bireyler bağlı olmayanlara nazaran işine karşı daha güçlü aidiyet duygusu duyar ve daha pozitif deneyimler yaşarlar (Lee, Craswell ve Allen 2000: 800).

Bununla birlikte başka bir tanımda mesleğe bağlılık, çalışanın mesleğindeki gelişim ve ilerleyiş isteğinin derecesi olarak tanımlanmaktadır. Ancak bu gelişim örgütle bağlantılı olmayıp, tamamen kişisel bir süreci kapsamaktadır (Cohen, 2000: 386).

Mesleğe bağlılık, Vanderberg ve Scarpello (1994) tarafından bireyin çalıştığı alanın veya mesleğin değerlerini kabul etmesi ve inanması, bu mesleğin mensubu olmayı sürdürmede gönüllü olması şeklinde tanımlanırken, Lee ve arkadaşları (2000), mesleki bağlılığı, mesleğe duygusal tepkilere dayalı olarak ortaya çıkan, meslek ve birey arasındaki psikolojik bağ olarak tanımlamıştır (Çakır, 2001: 611).

Literatürde örgütsel bağlılık ve mesleğe bağlılığın ilişkisi ile ilgili farklı görüşler bulunmaktadır. Bazı araştırmacılar bireylerin çalıştıkları örgüt yerine mesleklerine bağlanma eğilimlerinin arttığı görüşündedirler. Buna göre örgütlerin yapılanma biçimi ve çalışma koşullarında meydana gelen değişimler çalışanların kariyer gelişimlerini belirsizleştirmekte ve bireyler çalıştıkları örgüte karşı olumsuz bir tutum geliştirmektedirler. Bazı çalışmalara göre ise bireyler, çevresel ve örgütsel belirsizliklerle baş edebilmek için üzerinde kontrol güçlerinin daha fazla olduğu mesleklerine yatırım yapmakta, yani örgütlerine bağlanmaktansa mesleklerine bağlanmayı tercih etmektedirler (Tak ve Çiftçioğlu, 2008: 155).

Benzer bir görüşü savunan Blau (1985), mesleğe bağlılık ile meslekten ayrılma eğilimi arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu belirlemiş, mesleğe bağlılığın; çalışmaya bağlılık, işe bağlılık ve örgütsel bağlılıktan bağımsız bir tutum olduğunu belirtmiştir (Blau, 1985: 281). Balay (2000), mesleğe bağlılığın gerçekleşmesi için üç koşulun gerekliliğinden bahsetmektedir. Bunlar (Balay, 2005: 36):

- Mesleğin amaç ve değerlerinin benimsenmesi
- Mesleği gerçekleştirmenin zorunluluğu olan çabanın gönüllülük esası çerçevesinde sergilenmesi
- Meslekteki üyeliğin devam etmesi arzusu

Söz konusu koşullar benzer olarak örgütsel bağlılık kavramının açıklanmasında da kullanılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık ve mesleğe bağlılık kavramlarının normları birbirinin zıttı yönünde gerçekleşmektedir. İnce ve Gül (2005), söz konusu iki kavramın norm ve değerleri göz önünde bulundurulduğunda birbirinin zıttı yönde olduğunu ortaya koymaktadır (İnce ve Gül, 2005: 37).

İki kavramın birbiri ile çeliştiğine yönelik düşüncelerin odaklandığı bir diğer nokta örgütsel bağlılık ve mesleğe bağlılık kavramlarının öncelikleri meselesidir. Örgütsel bağlılık olgusunun gerçekleşmesi için mesleki bilgi ve deneyimden ziyade örgütün amaç ve değerlerinin gerçekleşmesine yönelik faaliyetlerin gerçekleşmesi önceliklidir. Wallace (1995), kimi örgütlerde mesleki bilgi ve deneyime önem verilmemesinin çalışanların mesleki ve “bürokratik” çatışmalar ile karşı karşıya kaldığını ve bununda çalışanları örgütsel bağlılık ya da mesleğe bağlılıktan birini zorunlu olarak seçme konusunda tercihte bulunmaya zorlamaktadır (Wallace, 1995: 817). Bu görüşlerin aksine mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılığın mutlaka uyumsuzluk içerisinde olacağı görüşünün zıttı yönünde, mesleki bağlılık ile örgütsel bağlılığın doğrusal ilişkisinin olduğu yönündedir.

Randall ve Cote’a göre (1991) örgüte ve mesleğe bağlılık hemen her zaman çatışma halinde bulunması gereken bağlılık türleri olmayıp, bir birey için hem mesleğe hem de örgüte bağlılık yüksek olabilir. Söz konusu durum farklı düzeylerde gerçekleşebilir (Bakan, 2011: 15);



- Birinci Durum: Mesleğe bağlılık yüksek- örgüte bağlılık yüksek
- İkinci Durum: Mesleğe bağlılık düşük – örgüte bağlılık yüksek
- Üçüncü Durum: Mesleğe bağlılık yüksek – örgütsel bağlılık düşük
- Dördüncü Durum: Mesleğe bağlılık düşük – örgüte bağlılık düşük.

Thornton (1970), öğretmenler üzerinde yapmış olduğu çalışmada çalışanları çalışma yaşamlarında örgütsel bağlılık ve mesleki bağlılıktan birini tercih etmelerinin zorunlu bir davranış olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Yazara göre çalışanlar aynı anda hem örgütlerine hem de mesleklerine yönelik bağlılık gösterebilmektedir. Buna göre örgütsel amaçlara yönelik faaliyet gösteren meslek erbabı, örgütsel durumu mesleğin ilkeleri ve gereklilikler olarak görerek hem örgütsel hem de mesleğine dönük ilkeleri kabul edip, bunları örnekleriyle yerine getirmesi durumunda iki bağlılık durumunu da yaşayabilecektir (Thornton, 1970: 420-421).

### 1.2.3. Örgütsel Bağlılık ve Çalışmaya Bağlılık

“Bir şeyi oluşturmak veya ortaya çıkarmak için emek harcamak” (TDK, 2010: 657) manasına gelen çalışma, örgütlerde amaçlara ulaşmada bireylerin gerçekleştiği faaliyetleri kapsamaktadır. Çalışma kavramında sadece bireyin mesleği ya da işi değil bireyin örgüt içerisinde gerçekleştirdiği tüm faaliyetlerden bahsedilmektedir. Genelden özele gidildiğinde bireyin ilk olarak çalışma kararlılığı içerisinde bulunması ile meslek ve işe yaklaşımı ve adaptasyonundan söz edilebilir. Bireyin çalışma kararlılığında olması ve bu kararlılığı sürdürebilmesi, bireyin çalışmaya olan bağlılığını ortaya koymaktadır. Ancak insanların hayatlarını idame ettirmeleri için işlerini eksiksiz yerine getirmeleri zorunluluğu çalışmaya bağlılığı ifade etmez.

Çalışmaya bağlılıkta da diğer bağlılık türlerinde de olduğu gibi psikolojik özdeşleşme söz konusudur. Yukarıda da bahsedildiği üzere bireyin çalışma kararlılığında olması yani çalışmanın bireyin yaşamında önemli bir yere sahip olması, çalışmaya bağlılıktan söz edilebilmesi için esastır. Bu sebeple çeşitli

zorunluluklardan ötürü çalışmaya yönelme durumlarında, bir bağlılıktan söz edilemez (Griffin, Hogan ve Talya, 2010: 143).

Çalışmaya bağlılık, genellikle bireyin yaşamında çalışmanın değeriyle ilgili normatif bir inanç şeklinde ele alınmakta ve daha çok bireyin geçmiş kültürel ve sosyal koşullarının bir fonksiyonu olarak görülmektedir (Çakır, 2001: 61).

Çalışmaya bağlılık genel olarak bireyin meslek sahibi olma ve bunu icra etme ile ilgili olan bağlılığının ifadesidir. Yani, çalışmaya bağlılıkta birey için esas olan yerine getirebilme yeterliliğine sahip olduğu herhangi bir işi yapabilme ile ilgili bir bağlılık vardır. Söz konusu bağlılık bireyin mesleği ile ilgili olsun ya da olmasın çalışma faaliyetine yönelik bir bağlılıktan bahsedilirken, örgütsel bağlılık ise söz konusu faaliyetlerin örgütsel amaçlara yönelik olarak gerçekleştirilmesi ile ilgili gönüllülük durumudur (Koponen, 2010: 278).

Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık ile çalışmaya bağlılık arasında ilişki bulunmaktadır. Çalışmaya bağlılığı bulunan bireyler gönüllülük esası ile çalışma faaliyeti gösterme kararlılığındadır. Söz konusu bireyler için en temel motivasyon unsuru yine çalışmanın kendisidir. Bunun yanında çalışma faaliyeti çalışmaya bağlılığı bulunan bireyler açısından pozitif yönlü çalışma faaliyetlerini içermektedir. Örgütsel bağlılık ile temelde sağlanmak istenen husus çalışanların örgütsel amaçları benimsemesi ve bu bağlamda örgütsel süreçlere katılmasıdır. Çalışmaya bağlılığı yüksek olan bireylerin örgütsel amaçlara katılma ve söz konusu amaçlar doğrultusunda faaliyetlerini gerçekleştirme konusunda problemlerinin olmayacağı açıktır.

Bu bağlamda örgütsel bağlılık ve çalışmaya bağlılık ilişkisinin başlangıç ve sonuç ilişkisi tarzında gerçekleştiği açıktır. Çalışmaya bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılıkları da yüksek olacaktır. Çalışmaya bağlılığı düşük olan bireylerin ise örgütsel bağlılıkları düşük olacaktır. Bu ilişki düzeyinin en önemli noktası, çalışmaya bağlılığı yüksek olan bireylerde temel motivasyon unsurunun çalışmanın kendisi olması, söz konusu bireylerin örgütsel bağlılıklarının sağlanması açısından herhangi bir motivatöre ihtiyaç duyulmaksızın çalışmanın ortak amaçlara yönlendirilebilmesi olacaktır.

### 1.3. Örgütsel Bağlılık Konusunda Çeşitli Yaklaşımlar

Daha önce de belirtildiği üzere literatürde örgütsel bağlılık kavramının tanımlanması ile ilgili birçok yaklaşım bulunmaktadır (bknz. Tablo 1). Bu bağlamda gelinen son nokta, örgütsel bağlılığın tek boyutlu bir kavram değil çok boyutlu bir yapıya sahip olduğudur (Bakan,2011 :75).

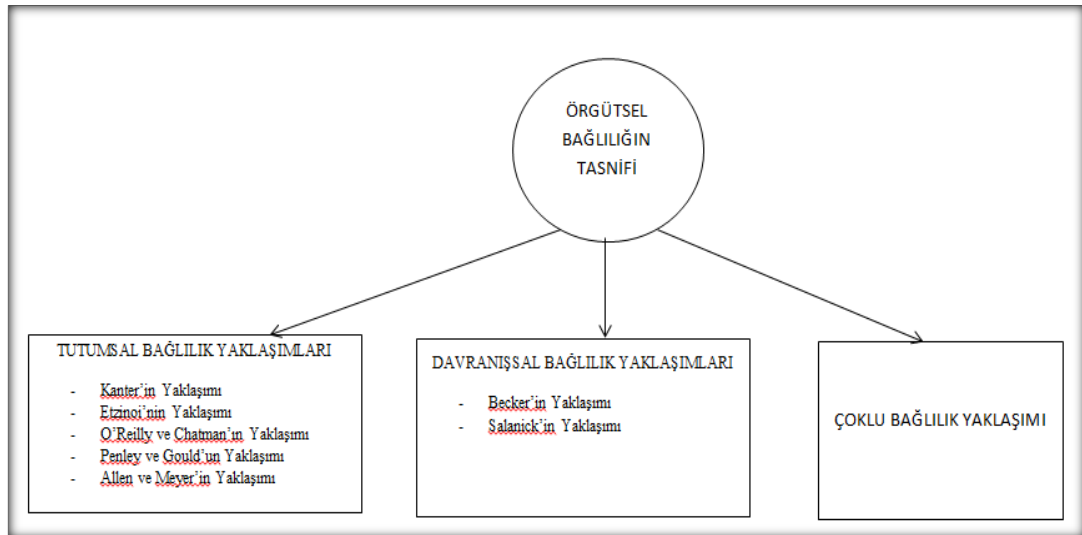
**Tablo 3. Dayandığı Temele Göre Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları**

<b>Dayandığı Temele Göre Örgütsel Bağlılık</b>	<b>Yazarlar</b>
Tutumsal ya da Duygusal Bağlılık (Örgütün amaç ve değerlerinin kabulü durumu)	Etzioni(1961): Moral Bağlılığı Kanter(1968): Uyum Bağlılığı Mowday ve arkadaşları (1982) O'Reilly ve Chatman(1986): İçselleştirme
Devam Bağlılığı (Sosyo-ekonomik faktörlere dayanan)	Becker(1960): Yan Bahis Teorisi Kanter(1968): Devam Bağlılığı Meyer ve Allen(1984) Mowday ve arkadaşları (1982) O'Reilly ve Chatman(1986): İtaat
Normatif Bağlılık (Zorunluluk duygusu temelli)	Allen ve Meyer (1990) Kanter (1968): Kontrol Bağlılığı O'Reilly ve Chatman(1986): Özdeşim
Davranışsal Bağlılık (Bağlanım davranışı temeline dayalı)	Salancik (1977,1982).

**Kaynak:** Swailes,2002: 159

Swales (2004) örgütsel bağlılık kavramının çok boyutlu yapısından bahsetmekte ve araştırmaların genelde iki temel boyut üzerinde toplandığından söz etmektedir. Bunlar davranışsal yaklaşım ve tutumsal yaklaşım olarak ortaya çıkmaktadır (Swales, 2004: 189). Söz konusu yaklaşımları Mowday ve arkadaşları, (1982) örgütsel bağlılığın birey ya da örgüt açısından gerçekleştiği sınırlara göre sınıflandığından bahsetmektedirler. Bağlılığın amaç birliğine dayanan, duygusal ve tutumsal manada bir bütünlük sınırında ortaya çıkması halinde tutumsal örgütsel bağlılık ortaya çıkmaktadır. Tutumlar, duygular paralelinde gerçekleşen ve duyguların aksiyona dönüşen halleri olarak ortaya çıkmaktadır (Mowday, Steers ve Porter, 1982: 76).

Davranışsal bir bakış açısı ise örgütsel bağlılığı, kişinin davranışlarıyla sınırlı olan ve bu davranışları sayesinde bağlılığı devam ettirme inancı olarak açıklamaktadır. Bu bakış açısına göre bağlılığın oluşmasında davranışların üç özelliği ön plana çıkmaktadır. Bunlar davranışların görülebilir ve değiştirilemez olmaları yanında davranışların kişisel iradeye dayanmasıdır (Çetin, 2011: 56).



**Şekil 3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması**

**Kaynak:** İnce ve Gül 2005: 26

Örgütsel bağlılığın tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı şekilde incelenmesinin sebebi, örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların konuya farklı açılardan yaklaşmış olmalarıdır. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerinde yoğun olarak durmuşken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır (İnce ve Gül, 2005: 26).

### **1.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları**

Tutum, bir kişinin olay ya da kişilere karşı davranışlarını anlamlandıran ve davranışlarına yön veren duygusal temelli öğelerdir (Farr, 1994: 2). Tutumlar negatif ya da pozitif anlamda kişilerin bir durum, olay vb.'ni değerlendirmesine sebep olan psikolojik bir olgudur. Diğer bir ifade ile bireyin çeşitli etkenlerin ışığında herhangi bir durumda tavır alışı, davranış biçimidir (Petty, Wegener ve Fabrigar, 1997: 611).

Tutumlar genel anlamıyla; bilişsel, davranışsal ve duygusal boyuttan oluşmaktadır. Söz konusu boyutlardan bilişsel boyut; kişilerin gerek geçmiş tecrübeleri gerekse çevreden edinimlerinin etkisi ile sahip oldukları inançları kapsamaktadır. Diğer yandan davranışsal boyut kişinin herhangi bir olay, durum vb. karşısında sahip olduğu tutum nesnesine doğru harekete geçmesi ya da söz konusu durumlara karşı tepki verme davranışta bulunmasını kapsar. Son olarak duygusal boyut; kişinin bilişsel etkinin gölgesinde oluşan tutumun doğurduğu duygusal tepkileri kapsamaktadır (Tesser ve Shaffer, 1990: 480-481).

Bu çerçevede tutumsal bağlılık, kişi ile örgüt arasındaki bağın bir değerlendirmeye tabi tutulması sonucunda oluşan örgütle ilgili bir bakış açısı veya örgüte duygusal bir yönelmedir (İnce ve Gül, 2005: 27). Kişide örgütle arasındaki bağa karşı oluşan tutumlar, o kişinin örgütün amaç ve değerlerine ve bulunduğu pozisyona duygusal bağlanmasını sağlayacaktır. Tutumsal bağlılığın üç boyutu göz önüne alındığında, söz konusu bağlılık türü bireyin örgütteki çeşitli unsurlara (amaç ve görev pozisyonu gibi) duygusal bağlılığının ötesinde belirli davranışlarda bulunmasına ya da belirli davranışlara eğilim göstermesine yol açacaktır (Bakan, 2011: 77). Söz konusu davranışlar, örgüt üyeliğinin devam edip etmemesi, örgütsel amaç ve hedefler doğrultusunda örgüt yararına faaliyet gösterip göstermeme, çaba

sarf edip etmeme, devamsızlık yapma ya da yapmama şeklindedir (Mottaz, 1989: 144).

Daha önce de belirtildiği üzere örgütsel bağlılık birey ile örgüt arasındaki amaç, hedef ve değerlerin uyumlaşması ile oluşmaktadır. Tutumsal bağlılığın neden olduğu davranışlara bakıldığında söz konusu davranışların yine amaç, değerler vb. unsurların etrafında toplandığı gözlemlenmektedir. Mowday ve arkadaşları (1979) tutumsal bağlılığın bireyin kendi hedef, amaç ve değerleri ile örgüt ve örgüte ait amaçlar, hedefle ile değerlerini özdeşleştirip, söz konusu amaç ve değerleri gerçekleştirmek adına örgütsel faaliyetleri ve örgüte bağlı üyeliğini devam ettirmesine meyil etmesi ve söz konusu durumu istemesi halinde ortaya çıkacağını belirtmektedirler (Mowday, Steers ve Porter, 1979: 227).

Çünkü, en genel ifade ile tutumsal bağlılık, bireyin herhangi bir örgüte katılımı ve örgüte karşı hissettiği bütünleşme duygusunun gücü olarak ifade edilmektedir. Söz konusu durum üç bileşen ile ifade edilmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990: 172);

1. Örgüte tabi üyeliğin sürdürülmesi ile ilgili isteklilik,
2. Örgüt ve örgüte ait amaç, değer ile hedeflerine yüksek düzeyde katılım ve söz konusu unsurlara karşı hissedilen kabullenme duygusu ve inanç,
3. Örgüt amaçlarına uygun ve örgüt yararına gönüllü olarak çaba sarf etme.

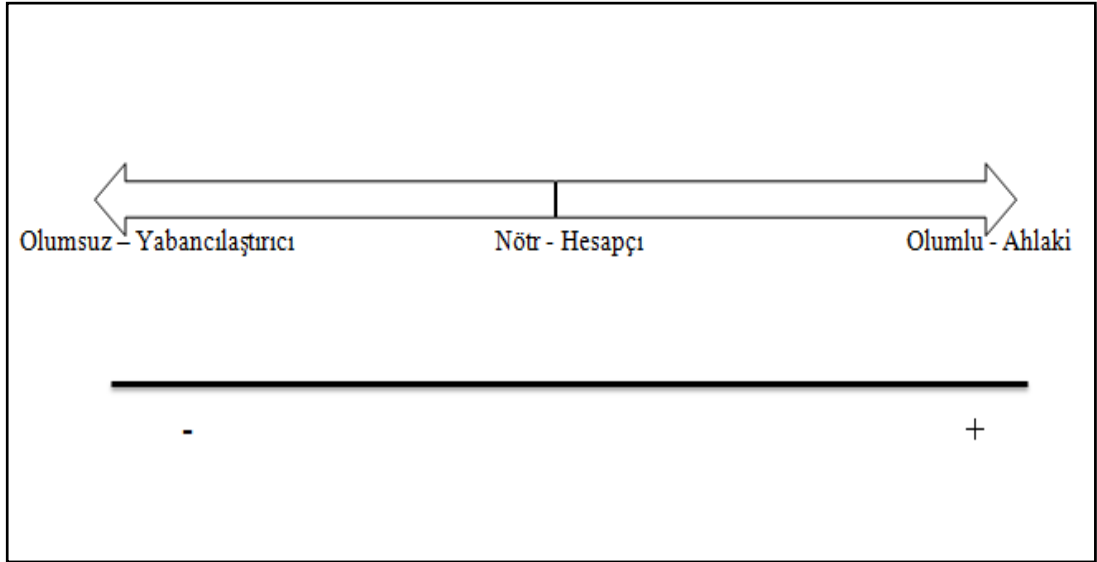
Bu yönü ile incelendiğinde örgütsel bağlılık, örgüte duyulan pasif bir sadakatin ötesinde örgütsel amaçlara bilinçli katkı sağlamak adına ilişki içerisinde bulunmaya gönüllü olma durumunu içermektedir (Mowday, Steers ve Porter, 1982: 108).

Görüldüğü üzere tutumsal bağlılık yaklaşımı, farklı araştırmacılar tarafından ele alınmıştır. Bu çalışmalardan bazıları birbirini tamamlar nitelikte olsa dahi bir kısmı temel noktalar itibarı ile farklılıklar arz etmektedir. Söz konusu kavramın daha anlaşılır hale gelmesi adına tutumsal bağlılık ile ilgili temel çalışmaların açıklanması gerekmektedir.

Tutumsal bağıllık ile ilgili en temel çalışmalar; Etzioni, O'reilly ve Chatman, Kanter, Penley ve Gloud ile Allen ve Mayer tarafından geliştirilenleridir.

### 1.3.1.1. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni (1975), örgütün üyeler üzerindeki güç veya yetkilerinin, üyenin örgüte yaklaşmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Etzioni örgütsel bağıllığı, üyelerin örgüte bağıllıkları bakımından üçe ayırmaktadır. Buna göre en olumsuz uçta olumsuz-yabancılaştırıcı, ortada nötr-hesapçı ve en olumlu uçta ise olumlu-ahlaki bağıllık vardır (Balay, 2000: 20).



**Şekil 4. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

**Kaynak :** Newton ve Shore, 1992: 278'den uyarlanmıştır.

#### 1.3.1.1.1 Ahlaki Bağlılık

Ahlaki bağıllık (moral), bireyin örgütün amaç, değer ve hedeflerini özümsemesi, içselleştirmesi, örgüte ve örgütsel amaç ve değerlere yönelik duyduğu pozitif hisler neticesinde ortaya çıkan bağıllıktır (Penley ve Gould, 1988: 46). Diğer bir ifade ile söz konusu bağıllık türü örgüte ait standartlar ve değerlerin içselleştirilmesi ve örgüte bağıllığın motivatör unsurlardan etkilenmediği zaman ortaya çıkan, tamamı ile içsel bir bağıllık türüdür (Newton ve Shore, 1992: 277).

Ahlaki bağıllık (moral bağıllık), kişinin örgütün amacını ve örgütteki işini değerli sayması ve icra ettiği işini her şeyden önce ona değer verdiği için yapması sonucunu doğurur (Gül, 2002: 43).

#### **1.3.1.1.2. Hesapçı Bağıllık**

Hesapçı bağıllık, örgütsel bağıllığın yararlı (faydacı) tarafını ifade etmektedir. Etzioni söz konusu sistemi örgüt ile çalışan arasındaki bir tür mübadele (alışveriş) bağıllığı olarak görmektedir (Penley ve Gould, 1988: 46). Söz konusu yaklaşım ahlaki açıdan yakınlaşmaya nazaran daha az yoğun bir ilişkiyi yansıtmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 33). Hesapçı bağıllıkta bireyler bağıllık düzeylerini güdülerini karşılayacak şekilde ayarlamaktadırlar (Balay, 2000: 20).

Çalışanlar, örgüte katkıları ile örgütten yaptıkları iş karşılığında aldıkları ödüller arasında olan ilişkiyi faydalı ve tarafsız bir değişim ilişkisi olarak gördükleri durumda örgüte hesapçı bir bağıllık duyarlar (Güçlü, 2006: 10).

#### **1.3.1.1.3. Yabancılaştırıcı Bağıllık**

Yabancılaştırıcı bağıllık, davranışın ciddi şekilde sınırlandırıldığı durumlarda ortaya çıkan ve olumsuz olarak nitelendirilen bir yönelim olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu bağıllık türü, kişinin üyesi olduğu örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelmektedir. Zorlayıcı temelli bir bağıllık türü olan yabancılaştırıcı bağıllık türünde kişi bağıllık duymamasına rağmen üyeliğini devam ettirme konusunda zorlanmaktadır (Balay, 2000: 16).

Etzioni (1975), söz konusu bağıllık türünü ahlaki bağıllıkta olduğu gibi duygusal temelli bir bağıllık türü olarak ifade etmektedir. Fakat, bu bağıllık türü olumsuz içeriğinden ötürü hapisane ya da askeri düzeni örnek olarak göstermekte ve söz konusu bağıllık türünün ilgili alanlarda gösterilmesi zorunlu olan bağıllığa benzetmektedir (Penley ve Gould, 1988: 47).

Etzioni (1975), kişileri örgütsel normlara ve beklentilere uygun tutum ve davranış sergilemeye sevk eden üç gücün varlığından söz etmektedir. Bunlar; korkutma gücü, ödül gücü ve sembolik güçtür. Korkutma veya diğer bir ifadeyle



cezalandırıcı güç, örgütsel norm ve beklentilere riayet edilmediğinde uygulanacak cezalar ile ilgilidir. Tam aksine ödüllendirici güç, kişinin davranışlarının beklentilerle uyumlu olması halinde ortaya çıkmaktadır. Sembolik güç ise kabul görme, saygı gösterilme ve prestij gibi sembolik ödüllerin kontrolüne dayanır (İnce ve Gül, 2005: 34). Söz konusu üç güç Etzioni'nin sınıflandırmasındaki her bir örgütsel bağlılık türüne karşılık gelmektedir. Korkutma gücü “yabancılaştırıcı bağlılık”, ödüllendirici güç “hesapçı bağlılık”, sembolik güç ise “ahlaki bağlılık” türlerinde etkili güçlerdir.

### **1.3.1.2. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı**

O'Reilly ve Chatman (1986), örgütsel bağlılığı; kişinin örgütün karakteristiklerine ya da bakış açılarına uyum sağlaması şeklinde sonuçlanan ve kişinin kendisini örgüte bağlı olarak hissetmesi ile açıklanan psikolojik bir bağlanma durumu olarak açıklamaktadırlar (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493).

Söz konusu psikolojik bağlanma üç boyutta incelenmektedir. Bu boyutlar; (a) uyum (belirli bir ödüle ulaşmaya yönelik davranışlar ile gerçekleşen), (b) özdeşleşme (örgütün bir parçası olma isteğine dayanan), (c) içselleştirme (kişisel ve örgütsel değerlerin uyumuna dayanan) şeklindedir.

#### **1.3.1.2.1. Uyum**

Çalışanlar, kimi durumda faaliyet gösterdikleri örgütü derinden değil yüzeysel olarak desteklerler. Bu durumda çalışanlar örgüte ve örgütün değerlerine inanmaktan çok, uyumlu eylemler gerçekleştirerek cezalardan kurtulmayı ve bazı ödüller kazanmayı tercih ederler. Çalışanların örgüte duydukları bu bağlılık türü uyum olarak nitelendirilir (Brockner, Tyler ve Schneider, 1992: 244). Özetle uyum, çalışanların tutum ve davranışlarını belirli ödülleri elde etmek adına rıza gösterme, örgütün isteklerine, amaç ve hedeflerine uygun hale getirmesidir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 493).

### 1.3.1.2.2. Özdeşleşme

Diğer bir bağlılık türü olan özdeşleşme, çalışanın faaliyet gösterdiği örgütün bir parçası olarak kalma isteğine dayanmaktadır. Bu bağlılık tipinin temel göstergesi, çalışanın üyeliğini sürdürdüğü örgütteki diğer çalışanlar ile yakın ilişkiler içerine girmesidir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 494).

Buna bağlı olarak da tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek ve tatmin sağlamak adına diğer üye ve gruplarla ilişkilendirdiğinde özdeşleşme meydana gelir. Birey örgütün amaçlarını, değerlerini ve özelliklerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşirse bağlılık gerçekleşmektedir. Bu durumda örgütsel bağlılık, bireyin örgütün bakış açılarını ve özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesini yansıtmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 35).

### 1.3.1.2.3. İçselleştirme

İçselleştirme, çalışanın örgütün değerlerini kendi tutum, davranışları ve kişisel değerleri ile uyumlu görmesidir (O'Reilly ve Chatman, 1996: 174). Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar; bireyler iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşir (Balay, 2000: 25). İçselleştirme boyutu örgütsel bağlılığın örgütler açısından en istenilen halidir (Güçlü, 2006: 14).

Çalışanların örgütlerine bağlılığı, temel üç bağımsız esasa göre şekillenmektedir. Uyum temelli örgütsel bağlılıkta, dışsal ödüllere ulaşmaya yönelik bir bağlılık vardır. Özdeşleşme temelli örgütsel bağlılıkta, örgüt ve diğer üyeler ile yakın ilişki isteğine dayalı olan bağlılık vardır. İçselleştirme temelli bağlılıkta ise, örgütsel değerler ile bireysel değerler arasındaki uyuma göz önünde bulundurulmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986: 494).

### 1.3.1.3. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter, örgütsel bağlılığı çalışanların tecrübeleri ve örgütün imkanlarının kesişimi olarak görmekte ve örgütsel bağlılığın sosyal sistemler tarafından çalışanların ve örgütün ihtiyaçlarının organize edilmesi ve sonucunda kişilerin

negatif ya da pozitif olarak duygulanım yaşamaları süreci olarak nitelendirmektedir (Kanter, 1968: 499).

Diğer bir ifadeyle örgütsel bağlılık; bireylerin çalışma enerjilerini ve bağlılıklarını sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, ihtiyaç ve isteklerini karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleri şeklindedir. Sosyal sistemler olarak kendilerine özgü istek ve ihtiyaçları bulunan örgütlerin bu istek ve ihtiyaçlarının çalışanlar tarafından olumlu güdülenim ve kendini adama ile gerçekleştirmeleri örgüte bağlılık olarak adlandırılmaktadır (Cengiz, 2001: 30-36).

Kanter (1968), bağlılığın genel bir sistem olarak sosyal sistem ve özelde kişilik sistemlerinin çevresinde oluştuğunu bildirmektedir. Söz konusu sistemlerden kişilik sistemi normatif, bilişsel ve duygusal yönelimlerden meydana gelirken; sosyal sistemler ise sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığı alanlarında oluşmaktadır. Kanter'e göre, kişilerin sergilemek zorunda bırakıldıkları farklı davranışların farklı bağlılık türlerine yol açtığını savunmaktadır. Buna göre Kanter örgütsel bağlılığı üç şekilde incelemektedir (Kanter, 1968: 499-500) ;

1. Devam bağlılığı
2. Birleşme-Birlik bağlılığı
3. Kontrol bağlılığı

#### **1.3.1.3.1. Devam Bağlılığı**

Çalışanların üyesi olduğu örgütün kalıcılığını sağlamaya kendini adaması olarak tanımlanır. Bu bağlılığın, üye için maliyeti yüksek olması veya ayrılmayı güçleştirecek düzeye çıkacak kişisel fedakârlıklar ve yatırımlar yapmalarının istenmesinden kaynaklandığına inanılır (Varoğlu, 1993: 6). Diğer bir ifadeyle bir örgütün kalıcılığını sağlamak adına çalışanın kendisini adaması olarak adlandırılır. Ayrılmamanın maliyetinin, kalmanın maliyetinden daha büyük olduğu fikrine dayanmaktadır. Bağlılığın gerçekleşebilmesi için üye açısından maliyetlerin yüksek olması veya kendisinden ayrılmayı zorlaştıracak değerde kişisel fedakârlıklar ve yatırımların istenmiş olması gerekmektedir (İnce ve Gül, 2005: 30).

Çalışanın örgütüne ve örgütsel değerlere bağlılığı, örgüt içerisindeki varlığını sürdürmesinin karlı olduğunu fark ettiğinde gerçekleşecektir. Bu bağlamda kişinin örgüt ve örgütsel değerlere karşı fedakarlık yapmış olması durumu önem kazanmaktadır. Eğer çalışan söz konusu değerlere fedakarlık yapmış ise bu çalışanın sistemin kalıcı olması için ekstra çalışmasını gerektirecektir.

Devam bağlılığı, temel olarak iki unsurun çevresinde oluşmaktadır. Bunlar; özveri ve yatırım biçimindedir. Söz konusu unsurlardan özveri, çalışanların çalıştıkları örgüte üyeliğinin karşılığı olarak bazı şeylerden vazgeçmesini ifade etmektedir. Çalışanlar, özveride bulunma ile ilgili karara vardıklarında, buna bağlı olarak örgüt üyeliği için duyduğu bağlılık da artacaktır. Böylece, örgüt üyeliği *“bozulmaması gereken olgu”* özelliğini alır, daha değerli ve anlamlı olur. Çalışanlar açısından örgüte üyeliğin bir maliyeti bulunmaktadır ve bu nedenden ötürü üyelikten kolaylıkla vazgeçilmez. Diğer bir unsur olan yatırım, çalışanın mevcut ve potansiyel kaynaklarını örgüte bağlaması yüzünden örgütle bir çıkar ilişkisine girmesidir. Çalışan, örgüte yatırım yaptığı sürece mevcut katılımı sayesinde gelecekle ilgili kazançlar elde edebilir. Çalışan, yaptığı yatırımlar sayesinde örgüt ile bütünleşir. Bu bağlamda örgütün başarısı doğrudan çalışanları etkileyecek, çalışanlar da örgütün başarısından kendi paylarına düşeni alırlar (Cengiz, 2001: 34).

### **1.3.1.3.2. Birleşme-Birlik Bağlılığı**

Birlik bağlılığı, bireyin gruba duygusal bağlılığı anlamına gelir. Duygusal bir yönelim, bireyin gruba katılımını ve grup üyeleri ile özdeşleşmesini ifade eder. Bir başka deyişle, burada üzerinde durulan sosyal ilişkiler düzenine olan bağlılıktır (Cengiz, 2001: 34). Söz konusu ilişkilere bağlılık, kişinin önceki sosyal ilişkilerden feragat etmesi ya da grubun entegrasyonunu kolaylaştırıcı simge, sembol ve törenlere katılım gibi vasıtalar aracılığıyla ortaya çıkmaktadır (Varoğlu, 1993: 7).

Bu bağlılık türünde örgütler, çalışanları örgüte psikolojik olarak yakınlıklarını geliştirmek adına farklı aktiviteler ve imkanlar yaratırlar. Örneğin, çalışanların ilk günlerinde diğer çalışanlar ile tanıştırmaları, örgütte kullanılan uniformalar, ritüeller (Güçlü, 2006: 12). Bütün bu yöntemlerle grup üyelerinin birbirlerine olan

yakınlıkları pekiştirilmiş olur ve birleşme sağlanmış olur. Bu tür bağıllık tipinin en önemli getirileri grup içi çekişme, olumsuz çatışma, psikolojik yıldırma gibi olumsuz olayların ortandan kalkması bunun yanında örgüt içi birlik ve düzenin en üst seviyede tesis edilmesidir (Kanter, 1968: 499).

### 1.3.1.3.3. Kontrol Bağıllığı

Kontrol bağıllığı, çalışanların davranışlarının örgüt tarafından arzu edilen biçimde şekillendirilerek örgüt normlarına bağlanmasıdır. Çalışanların örgütteki gerçekleştirdikleri faaliyetlerinde örgütün değerlerine ve normlarına uygun şekilde davranışlar göstermeleri ile örgüt normlarını ve değerlerini temsil ettiklerine inandıkları zaman kontrol bağıllığı oluşur (Kanter, 1968: 499).

Diğer bir ifade ile kontrol bağıllığı grup ve örgüt üyelerinin liderin emir ve kurallarını devam ettirmesine verilen addır. Kontrol bağıllığı kişinin örgüt normlarına bağlı olması ile ortaya çıkmaktadır. Kontrol bağıllığının en önemli göstergesi, kişinin örgütsel norm ve değerleri olumlu davranışlar sergilemek adına rehber olarak kabul etmesi ve buna inanmasıdır (İnce ve Gül, 2005: 31).

Söz konusu bağıllık türünde, kişinin ahlaki norm ve kuralları özelinde, örgütte uyulması istenen kuralların uygunluğudur. Bu bağlamda kontrol bağıllığının bulunduğu kişilerde örgütün istediği tutum ve davranışların sergilenmesinde bir engel bulunmamaktadır. Kişi tüm tutum ve davranışlarında örgütün norm ve kurallarına uygun hareket etmektedir (Varoğlu, 1993: 7).

Kanter'in Kelman'a (1958), atıf ile oluşturduğu bağıllık modelini oluşturan üç unsur, tanımlarla da ifade edildiği üzere birbirlerinden bağımsızdır. Şöyle ki, "*devam bağıllığı*" içerik olarak çalışanların örgütteki üyeliklerini devam ettirme adına kendilerini adamalarına dönük bir bağıllık olması itibarıyla söz konusu bağıllığın yüksek olduğu örgütlerde çalışanların örgüt üyesi olarak kalma olasılıkları çok daha yüksektir. Bunun yanında "birleşme-birlik" bağıllığının yüksek olduğu örgütlerde sosyal anlamda birliğin sağlanması yapısal olarak örgütün daha güçlü olacağı ve bununla doğuracağı kenetlenme ile örgütün dış kaynaklı oluşabilecek etkilere net tepkiler vermesi, bunun yanında da örgüt içerisinde faaliyet gösteren tüm

grupların senkron bir şekilde örgütsel amaçlara yönelmeleri olasıdır. Son olarak, kontrol bağlılığının yüksek olduğu örgütlerde ise örgüte ait norm ve değerlerin genel kabul görmesinden ötürü tam bir entegrasyon durumu ve en üst düzey disiplin gerçekleşecek ve amaçlara yönelme direkt olacaktır. Bu bağlamda Kanter'in ifade ettiği bağlılık türlerinin her ne kadar tek tek görülmesi mümkün olsa da aslında en istenilen düzeyi tüm bağlılık türlerinin çalışanlara hissettirilmesidir (Kanter, 1968: 515-517).

#### **1.3.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı**

Temel dayanak olarak Etzioni'nin (1975) yaklaşımının alındığı modelde Penley ve Gould (1988) ilgili yaklaşımda belirtilen sınıflandırmanın; ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı bağlılık, örgütsel bağlılığı açıklamada yeterli olduğunu savunmaktadır. Ancak kimi yönleri ile de modeli yetersiz bulmakta ve bu nedenleri şu şekilde sıralamaktadırlar.

Etzioni'nin (1975) modelindeki en temel problem modelin karmaşık olmasıdır. Şöyle ki, modelde ifade edilen ahlaki bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık kavramlarının içerik olarak birbirlerinin zıttı ya da birbirlerinden bağımsız iki kavram olup olmadığı net olarak ifade edilmemektedir. Eğer ki birbirlerinin zıttı iki kavramdan bahsediliyorsa bu noktada yabancılaştırıcı bağlılık türünün literatür açısından bir gereği bulunmamaktadır. Bu noktada negatif yönlü bir ahlaki bağlılık ya da ahlaki bağlılığın olmaması olarak ifade edilebilir. İkinci olarak Etzioni'nin (1975) modelinde ifade edilen bağlılık türlerinin herhangi birinin doğrudan bağlılık olgusunun tanımlamada kullanılacağıdır. Ancak diğer modellerde de açıkça görüldüğü üzere farklı bağlılık türlerini bir arada görmek mümkündür. Kanter'in (1968) çalışması örnek alınacak olursa tüm düzeylerde temel alınması gereken bağlılık durumları aslında belirtilen bağlılık türlerinin kombinasyonudur. Etzioni'nin ifade ettiği bu durum modelin popülerliğini azaltmaktadır. Bu bağlamda Penley ve Goul örgütsel bağlılığın boyutlarını Etzioni (1975)'de olduğu gibi üç düzeyde incelemektedir. Bunlar; ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır (Penley ve Goul,1988: 45-46).

Penley ve Goul'un (1988) sınıflandırmasına göre “*ahlaki bağlılık*”, kişinin kendisini örgütün başarı ve başarısızlıklarına kendisine aitmiş gibi görece kadar örgüte adanmış durumu ile açıklamaktadır. İkinci olarak ifade edilen “*hesapçı bağlılık*” ise kişinin göstermiş olduğu ya da göstereceği performans, faaliyetin sonunda edineceği ödül ya da faaliyetin gerçekleşmesi için sunulan teşvikler ile alakalı olduğu varsayımına dayandırılarak bir çeşit alış-veriş olarak nitelendirilmektedir. Üçüncü ve son olarak ifade edilen “*yabancılaştırıcı bağlılık*” ise kişinin faaliyet gösterdiği örgütteki üyeliğinin devamından başka bir seçeneğinin bulunmadığını hissettiği durumda oluşan bağlılık olarak nitelendirilmektedir. Bu bağlılık türünde çalışan kendisini bir kapana kısılmış şekilde hisseder. Etzioni (1975) gibi Penley ve Goul'da (1988) söz konusu bağlılık türünü açıklamada hapishane örneğini kullanmaktadır (Cengiz, 2001: 27-30).

Bu noktaya kadar Etzioni'nin çalışması ile benzerlik arz etse de Penley ve Goul'un farklı varsayımları bu noktada ortaya çıkmaktadır. Etzioni'nin tersine araştırmacılar ilgili üç tip bağlılığın bir arada olabileceğini savunmaktadır. Söz konusu sınıflandırmada bulunan her bir ögenin farklı değişkenler ile etkisinin olduğu fakat bir arada kullanılarak anlamlı bütünlüğe kavuşacağını vurgulamaktadır. Şöyle ki; ahlaki bağlılık doğrudan üyeliğin devamı ile ilgili olduğundan ötürü, işe aşırı düşkün olma, kendini yoğun bir şekilde işine adanmış gibi farklı davranışları beraberinde getirmektedir. Diğer yandan hesapçı bağlılık; temelde elde edeceği kazançları göz önünde bulundurarak bağlılık duyma durumu olduğu için “kendini sevdirmeye” taktikleri gösterecektir. Bu ise sonuçta örgütsel üyeliğin devamına yönelik olmasından ötürü bir noktada ahlaki bağlılık ile kesişmektedir. Bu nedenle araştırmacılar ahlaki ve hesapçı bağlılığın genelde bir arada bulunduğunu savunmaktadırlar. Son olarak yabancılaştırıcı bağlılıkta kontrol eksikliği duygusundan hareketle üyeliğin devamına zorlama durumu ortaya çıkmaktadır. Bu ise ilgili çalışma açısından örgütsel bağlılığın hem araçsal hem de duygusal köklerin karışımından ortaya çıkabileceğini göstermektedir (Penley ve Goul, 1988: 45-57).

### 1.3.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

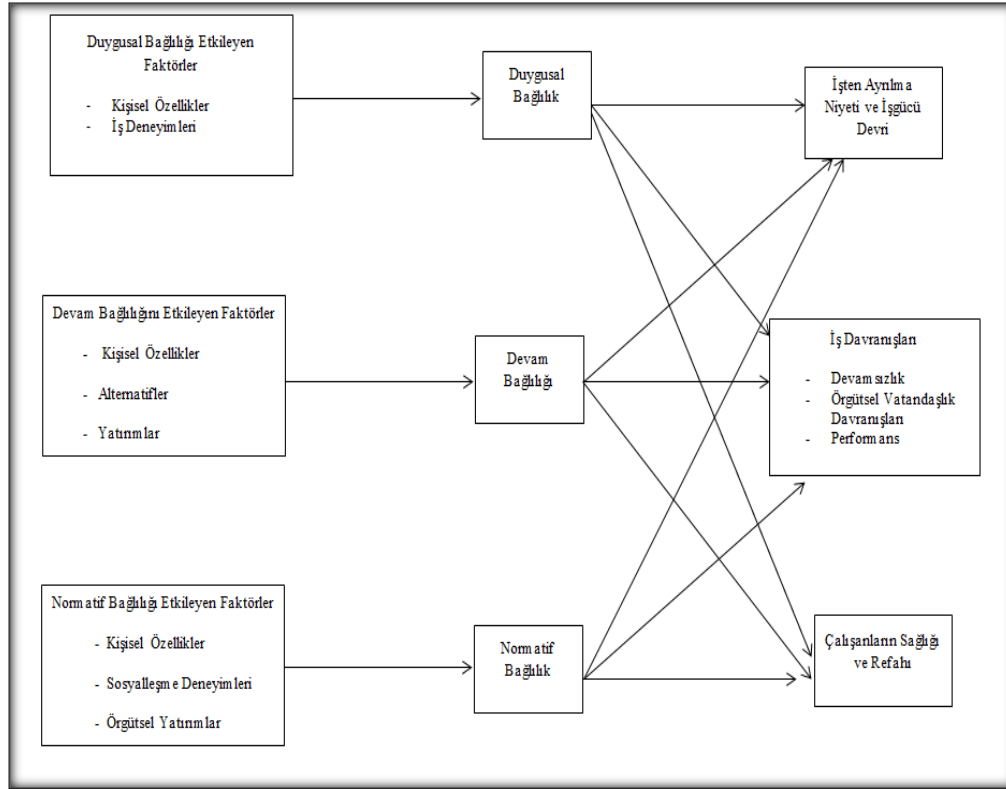
Tutumsal bağlılık alanındaki en önde gelen ve literatürde en popüler örgütsel bağlılık yaklaşımlarından biri Allen ve Meyer'in yaklaşımıdır. Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığı, çalışan ile örgüt arasında, çalışanın örgütten gönüllü ayrılması ihtimalini azaltan psikolojik bir bağ olarak tanımlamaktadırlar (Allen ve Meyer, 1996: 253).

Örgütsel bağlılık olgusuna psikolojik açıdan yaklaşan araştırmacılar, bağlılığın tutumsal boyutunu öne çıkararak, çalışanların faaliyet gösterdikleri örgüt ile aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir bağ olarak yansıtmaktadır (Meyer, Allen ve Smith 1993, 539). Allen ve Meyer 1984 yılındaki ilk çalışmalarında örgütsel bağlılığı tutumsal bir yaklaşımla duygusal bağlılık ve devam bağlılığı olarak iki boyutta incelemişlerdir. Daha sonraları örgütsel bağlılığın ahlaki boyutuna atıfta bulunan ve orijinali Weiner'in (1982) yaklaşımına dayanan normatif bağlılığın eklenmesiyle üç bileşenli model adı verilen modellerini geliştirmişlerdir (Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky, 2002: 21).

Wiener, örgütsel bağlılığın, yalnızca duygusal (tutumsal) bağlılık ile ifade edilecek kadar yalın duygu temelli bir olgu ya da temelde çıkar ilişkilerine dayanacak kadar fırsatçı (çıkarcı) olmadığı görüşünü savunmuş ve örgütsel bağlılığın ahlaki temeline atıfta bulunmuştur (Wiener, 1982: 418-419).

Allen ve Meyer (1996), söz konusu görüşten hareketle örgütsel bağlılığı, çalışanların çalıştığı işletmede işine devam etme isteğinde olması, işyerine düzenli olarak gelmesi, işletmenin varlıklarını koruması ve işletmenin amaçları ile bütünleşmesi olarak nitelendirmiştir. Söz konusu tanımdan hareketle örgütsel bağlılığı üç unsurun çevresinde oluşturmuştur.





**Şekil 5. Allen ve Meyer'in Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli**

**Kaynak:** Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnysky, 2002:21'den uyarlanmıştır.

Bunlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Allen ve Meyer söz konusu bağlılık türlerinin etkisinde örgütsel bağlılığın, çalışanların çalıştığı örgüte ve örgütsel değerlere duygusal olarak ait olması, örgütten ayrılmanın algılanan maliyetine karşılık duyulan bağlılık ve örgütsel üyeliğin zorunluluklardan dolayı devam etmesi şeklinde oluşacağını belirtmektedirler. Bu şekliyle örgütsel bağlılık formlarının, örgütlere ve çalışanlara iki noktada yardım edeceğini bildirmektedirler; (a) söz konusu bağlılık formları örgüt ile çalışanın ilişkilerini nitelendirecek, (b) çalışanın örgütsel üyeliğine devam edip etmeyeceğini ortaya koyacaktır (Meyer, Allen ve Smith, 1993: 539).

### 1.3.1.5.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık olarak nitelendirilen ilk bağlılık türünde, örgüte ait norm, değer ve inançların çalışanlar tarafından duygusal olarak benimsenmesi ve

bağlanmaları durumu söz konusudur (Merrit, 2012: 422). Söz konusu bağlılık türünde çalışan ile örgüt arasında tam bir özdeşleşme durumu söz konusudur. Duygusal bağlılığı karakterize eden üç durumdan bahsedilmektedir. Bunlar (Love, 2013: 193);

- a) Örgütsel değer ve amaçların kabulüne yönelik güçlü bir inanç,
- b) Örgütsel amaçlara ve örgüt yararına faaliyet gösterme isteği,
- c) Örgütsel üyeliğin devamı için duyulan yoğun istek.

Duygusal bağlılık; çalışanların değerlerine inanıp benimsedikleri ve üyesi olmaktan memnun oldukları, örgüt için iyi bir şey yapmayı amaçladıkları zaman ortaya çıkar (Kaplan, 2010: 87). Allen ve Meyer'in ifade ettikleri söz konusu bağlılık türü tutumsal bağlılık olarak adlandırılan bağlılık türüne net bir örnektir. Duygusal bağlılığın en önemli noktası kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 40).

### **1.3.1.5.2. Devam Bağlılığı**

Yan bahis teorisi olarak bilinen Becker'in (1960) modelinden hareketle devam bağlılığı geliştirilmiştir. Devam bağlılığı temelde çalışanların çalıştıkları örgüte bağlılıklarını ihtiyaca dayalı bağlılık olarak nitelenmektedir. Çalışanın örgütten ayrılması ile ortaya çıkacak maliyetler üzerine odaklanmıştır. Bu açıdan bakıldığında algılanan maliyet ya da rasyonel bağlılık olarak da adlandırılmaktadır (Swales, 2004: 189 ).

Diğer bir ifadeyle devam bağlılığı çalışanın bir örgütteki yatırımları, örneğin kıdemi ve yaralanmaları, ondan ayrılmanın maliyeti çok yüksek tutuyorsa çalışan kişi örgüte bağlanır. Bu yaklaşım aynı zamanda örgütsel bağlılığı, ödül- maliyet bakış açısından irdelemektedir. Burada üzerinde durulan öge, pazarlık veya örgütle birey arasındaki ilişkilerin karşılıklı değişebilir olmasıdır. Bağlanan açısından daha yüksek düzeyde bir değişim ilişkisi onun sisteme daha fazla bağlılığı demektir. Daha açık bir ifadeyle, maliyete göre daha fazla ödül görmek, daha fazla örgütsel bağlılık demektir (Balay, 2000: 22). Meyer ve Allen (1996) devam bağlılığının iki temel belirleyicisi

olduğunu, bu belirleyicilerin yatırımlar ve alternatifler olarak isimlendirilebileceğini belirtmişlerdir (Bakan, 2011: 99).

### **A. Yatırımlar**

Yatırım kavramı çalışanın çalıştığı örgütte faaliyet gösterdiği süre içerisinde göstermiş olduğu performans, harcadığı çaba, zaman ya da işin gerçekleşmesi için kullandığı teknik bilgi gibi unsurları açıklamak adına kullanılmaktadır. Çalışanın faaliyet gösterdiği örgütte harcamış olduğu söz konusu unsurlar çalışanın örgüte yapmış olduğu yatırımlardır (Becker, 1960: 33-34). Yan bahis teorisinde ifade edildiği üzere bireyin örgüt ile girmiş olduğu alışveriş ilişkisi de söz konusu yatırımlara dayanmaktadır. Devam bağlılığını besleyen teoride olduğu üzere söz konusu bağlılık tipinde de bireyin bağlılık göstermesinin temel nedeni bu yatırımlardır. Birey örgütten ayrılması durumunda bu yatırımlarından vazgeçecektir. Bireyin örgüte bağlılık göstermesi durumu ise bu yatırımların maliyetlerine katlanamama durumu ile karşı karşıya kalması ile gerçekleşir.

### **B. Alternatifler**

Alternatifler, devam bağlılığının ikinci belirleyicisi olarak, bireyin çalıştığı örgüt dışında elde edebileceği alternatif istihdam olanaklarını ifade eder. Önemli alternatif istihdam olanağı elde eden bir birey, çok zayıf alternatif istihdam olanağına sahip olan diğer bireyden daha düşük düzeyde devam bağlılığı gösterecektir. Diğer bir deyişle, alternatif istihdam olanağının varlığı ile devam bağlılığı arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır (Bakan, 2011: 100).

Becker (1960), devamlılık bağlılığının temelini oluşturan teorisi değişim yaklaşımına çalışanlar tarafından gerçekleştirilen yatırım unsuruna zaman faktörünü de katmıştır. Çalışanın yapmış olduğu yatırımın zaman içerisinde artması ile çalışanın örgütten ayrılması durumunda bunları da kaybetme olasılığını göz önünde bulundurduğunda bağlılığı daha da artmaktadır (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 556).

### 1.3.1.5.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, temelde çalışanların örgüte, örgütün değerlerine ya da politikalarına karşı sadakat ya da minnet duygusu benzeri duygulanımları temel alan örgütsel bağlılık boyutudur. Söz konusu bağlılık tipinde çalışanların sahip olduğu değer yargıları belirleyicidir (Swales, 2004: 190).

Bireyin sahip olduğu değer yargıları, bireyi örgüte bazı kilit nedenlerden dolayı yükümlülük hissi ile bağlarlar (Love, 2013:193). Duydukları bu yükümlülük hissi bireyin kişisel yararları için değil yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inandıkları içindir (Balay, 2000: 22).

Wiener'in (1986) bağlılığın normatif ve araçsal boyutlarını incelediği çalışmasına atıf ile oluşturulan ilgili bağlılık boyutu, araştırmacıya göre iki belirleyicinin etkisinde gerçekleşmektedir. Söz konusu belirleyiciler; çalışanların *sosyalizasyon süreçleri* ile örgütün faaliyetine istinaden çalışana sunduğu *karşılıklardır*. Normatif bağlılık, bireyin örgüte katılmadan (aile ya da kültürden) edindiği normatif inançların veya örgüte katıldıktan sonra (örgütsel) edindiği sosyalizasyon süreçleri ile açığa çıkmaktadır. Söz konusu süreçlerin neticesinde çalışan hangi davranışın pozitif olduğu ve bu bağlamda kendisinden nelerin beklendiğinin farkına varır. Böylece birey söz konusu sosyalizasyon süreçleri ile en uygun davranış biçiminin örgüte bağlılık göstermek olduğunu benimser ve söz konusu görüş birey açısından içselleştirilmiş olur (Wiener, 1986: 419-420).

Normatif bağlılığın belirleyicilerinden bir diğeri ise, çalışanların örgütten gördükleri karşılıklardır. Bunlar, çalışanın göstermiş olduğu çabaya karşılık olarak örgütün çalışana sağladığı imkanlar bütünüdür. Birey kendisini özel hissettirecek şekilde gördüğü söz konusu karşılıkların etkisinde, kendi değer yargıları ışığında ahlaki olarak örgüte bağlılık hissi duyar (Scholl, 1981: 590-591). Bireye yönelik sunulan ilave yardımlar, lojman vb. barınma imkanları ya da ilave sosyal haklar bu gruba örnek gösterilebilir.

Allen ve Meyer'in (1996) sunmuş oldukları modelde ifade edilen üç bağlılık türünün ortak noktaları bulunmaktadır; Şöyle ki, her üç bağlılık türü de çalışanların örgütleri ile olan ilişkilerini yansıtan bunun yanında çalışanların örgüte üyeliklerinin

sürdürülmesi konusunda kararları içeren birer psikolojik yapı olarak nitelendirilirler. İkinci olarak üç bağlılık türü de kişi ile örgüt arasında örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağın oluşmasına sebep olmaktadır. Ancak söz konusu bağların niteliği bağlılık türüne göre farklılık göstermektedir. Duygusal bağlılık, kişiler istedikleri için devam bağlılığı çıkalar açısından bağlanma gerekliliği olduğu için, normatif bağlılık ise ahlaki gerekçelerle ortaya çıkmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 42-43).

### **1.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları**

Örgütsel davranış araştırmacılarının tutumsal bağlılık kavramına karşılık, sosyal psikologlar davranışsal bağlılık kavramını kullanmışlardır. Bu kavram, bağlılığın dışavurumu veya normatif beklentilerini aşan davranışlar olarak ele alınabilir. Davranışsal bağlılık, kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir (Gül, 2002: 47). Davranışsal bağlılık çalışanın örgütle karşılıklı bir alışveriş içerisine girmesi, bu alışverişin çalışan açısından ortaya çıkardığı lehte durumların bir sonucu olarak örgütte kalmaya istekli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi bağlılık ifade eden davranışlar sergilemesidir (Bakan, 2011: 91).

Diğer bir ifadeyle davranışsal bağlılık, çalışanın örgüt ile girdiği çıkar ilişkisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Allen ve Meyer (1990) bu yönüyle davranışsal bağlılığı, kendi modellerindeki devam bağlılığı kavramı ile örtüştürmektedir. Araştırmacılara göre davranışsal bağlılıkta da devam bağlılığında olduğu gibi temel bağlılık sebebi ayrılma halinde katlanılacak maliyetlerdir. Ancak iki bağlılık türü arasındaki temel fark davranışsal bağlılığın söz konusu maliyetlerin göz önünde bulundurulması ile oluşacak bağlılığın dışavurumu şeklindedir. Diğer yandan, devam bağlılığında ise yine aynı maliyetlerin göz önünde bulundurulması ile bağlılığın psikolojik olarak hissedilmesi ve duygusal güdülenme ile bağlılığın sağlanmasıdır (Iverson ve Roy, 1994: 17-18).

Davranışsal bağlılık, davranışsal açıdan bireyleri yani çalışanların kendi davranışlarına yöneliktir. Çalışanlar sergiledikleri herhangi bir olumlu davranışı, uygun olması halinde tekrarlar ve süreci devam ettirir. Bu tutum çalışanın

davranışına yönelik bir bağlılık olarak ortaya çıkar, çalışan böylece söz konusu süregelen davranışına uygun ve bu davranışı meşru kılacak duygulanım ve tutumlar geliştirerek bu davranışların sürekliliği olasılığını arttırır (Oliver, 1990: 20).

Bu tanımlar ışığında literatürde davranışsal bağlılık tanımına uyan iki yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar; Becker'in yan bahis yaklaşımı ile Salancik'in yaklaşımlarıdır. Konunun açıklanabilmesi için söz konusu yaklaşımların irdelenmesi gerekmektedir.

### **1.3.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı**

Becker (1960) tarafından geliştirilen “*yan bahis*” yaklaşımı üzerinden 40 yılı aşkın bir zaman geçmiş olmasına karşın halihazırda önemini korumaktadır (Bakan, 2011: 92; İnce ve Gül, 2005: 49; Powell ve Meyer, 2004: 157). Literatürde araştırmacılar tarafından bağlılık tiplerinden hangisi içerisinde sınıflandırılacağı tartışma konusu olmaktadır.

Genel eğilim Becker'in söz konusu yaklaşımının “davranışsal yaklaşım” içerisinde olması yönünde ise de Allen ve Meyer bu genel görüşün aksinde ifade de bulunmaktadır. Araştırmacılar kendi örgütsel bağlılık sınıfı olan tutumsal bağlılık içerisinde konuyu değerlendirmişlerdir. Bu noktada temel eleştiri çalışanın işten ayrılma fikrini fark etmesi ya da bu görüş paralelinde düşünce içerisinde olması çalışanın örgüt ile ilişkisine psikolojik bir boyut kazanmakta bu ise tutumsal olgularla açıklanabilmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 1-18). Bunun aksine literatürde en çok kabul edilen sınıflandırma ise söz konusu yaklaşımın davranışsal bağlılık içerisinde incelenmesi gerektiğidir. Davranışsal bağlılık literatürde, çalışanın örgüte bağlayan geçmiş tecrübeleri kaynaklı süreçler olarak adlandırılmaktadır. Bu noktada bireyin yan bahisler ile ilgili alacağı kararların belirli bir süreç ve birikim içerisinde meydana geleceğini düşünürsek kavram davranışsal yaklaşım içerisinde değerlendirilmelidir (Shore, Tetrick, Shore ve Barksdal, 2000: 429).

Becker yaklaşımı içerisinde örgütsel bağlılığı, çalışanın tutarlı olarak kabul edilen bir sıra davranışları ile doğrudan ilgili olmayan kişisel çıkarları ile ilişkilendirmesi olarak tanımlamaktadır (Powell ve Meyer, 2004: 158). Çalışan

sürekli olarak uyguladığı ve tutarlı olarak ifade edilen davranışları sergilemeyi durduğunda çalışma ilişkisi kapsamında örgüte yaptığı yatırımlar üzerinden yaşayacağı kayıpları göz önünde bulundurarak, söz konusu davranışları sergilemeye devam edecektir (Ritzer ve Trice, 1969: 477). Diğer bir deyişle, çalışan örgüte bağlanmaması halinde yaşayacağı kayıpların farkına vararak örgüte bağlılık göstermektedir. Bu açıdan bakıldığında söz konusu bağlanmanın tutumsal değil yalnızca davranışsal olduğu açıktır. Becker çalışanların yan bahse girme nedenleri dört grupta toplanmaktadır (Becker, 1960: 36-39);

a) Genel Kültürel Beklentiler: Genel kültürel beklentiler, çalışanın içinde yaşadığı toplumun değer yargılarının etkisinde oluşan ve bu bağlamda çalışanın davranışlarını sınırlayan yan bahisler olarak nitelendirilmektedir. Bu tür yan bahislere en güzel örnek çalışanın sık iş değiştirmesinin toplumda ayıplı bir durum gibi nitelendirilmesi ve kişinin de bu duruma yönelik davranış sergilemesi gösterilebilir.

b) Kişisel Olmayan Bürokratik Düzenlemeler: Kişinin girdiği yan bahsin bürokratik temelli nedenlerin olduğu durumdur. Bu duruma verilecek en iyi örnek, çalışanın emekli aylığında yapılan kesintilerdir. Çalışan işten ayrılması durumunda söz konusu kesintilerden hak ettiği meblağı yitirecektir. Bu ise kişinin bürokratik anlamda girdiği yan bahistir.

c) Kişisel Uyum ve Sosyal Roller: Çalışanın içerisinde bulunduğu sosyal role karşı uyum göstermiş olması, yan bahis olarak algılanabilir ve kişinin bağlılık göstermesi sonucunu doğurabilir. Bu noktada öne çıkan husus çalışanın mevcut rolünün gereklerini yerine getirmeye alışmış olması ve başka role adapte olamayacağı ile ilgili endişesidir.

d) Sosyal Süreçler: Goffman'ın yüz yüze etkileşim görüşüne dayanan bu yan bahis türünde, çalışan ilişkide olduğu sosyal çevresinde kendisi ile ilgili yerleşen kanaatin değişmesi ya da zedelenmesini bir yan bahis unsuru olarak görebilir ve bu kanaatleri kaybetmemek adına bağlılık gösterebilir.

Özet olarak, Becker (1960) çalışmasında bağlılığın çalışanın geçmiş deneyimleri neticesinde ortaya koymuş olduğu ve yan bahis olarak adlandırılan kimi

ekonomik ya da sosyal menfaatlerini, örgütsel üyeliğini sonlandırması halinde kaybedeceği ile ilgili endişeleri temeline dayandırmaktadır. Çalışan söz konusu endişeleri ışığında, kendisi açısından olumsuz bir durumun gerçekleşmemesi ve kayıp yaşamaması adına örgüte bağlanmaktadır. Söz konusu bağlılık ise tamamı ile davranışsal bir bağlılık olup duygulanım ve tutumlardan bağımsız gelişmektedir.

### **1.3.2.2. Salancik'in Yaklaşımı**

Salancik'in yaklaşımında örgütsel bağlılık, kişinin davranışlarına bağlanması olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşımda da Becker'in yaklaşımında olduğu gibi kişi, önceki davranışlarına bağlanarak, bunlarla tutarlı davranışlar sergilemektedir (İnce ve Gül, 2005: 53).

Dolayısıyla, bireyin örgüte bağlılığını belirleyen en önemli unsurlardan birisi daha önce sergilediği davranışlarına olan bağlılığının gücüdür. Salanic'ke (1977) göre bağlılık; bireyin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini, örgüte olan sadakat ve ilgisini kuvvetlendiren inançlara bağlanmasıdır. Salanic'in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bireyin tutumlarına aykırı davranışlarda bulunmasıyla tutum ile davranış arasında uyumsuzluk ortaya çıkar. Tam tersi durumda söz konusu iki olgu arasındaki uyum ise bağlılığı doğurmaktadır (Bakan, 2011: 97).

### **1.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı**

Araştırmacıların örgütsel bağlılık sınıflandırmaları, bağlılığın genellikle örgütün bütününe duyulduğu şeklindeki bir algıya dayanmaktadır. Çoklu bağlılık perspektifi ise, örgüt içinde birbirinden farklı öğelerin varlığını ve bu öğelere farklı düzeylerde bağlılık geliştireceğini öngördüğünden ayrı bir başlık altında ele alınmaktadır (Balay, 2000: 28).

Kökeni Reichers'in (1985) çalışmasına dayanan yaklaşımda araştırmacı, tutumsal bağlılık kavramını biraz daha geliştirerek ortaya atmıştır. Örgütsel bağlılık ile ilgili sınıflandırmalar genellikle bağlılığın örgütün bütününe duyulduğu mantığına



dayanmaktadır. Reichers'a göre diğer bağıllık yaklaşımları, örgütün tipik olarak birey açısından bağlanmayı ortaya çıkaran farklılaşmamış tek bir parça varlığı simgelediğini ileri sürmektedirler. Oysa Reichers'a göre örgütler farklılaştırılmamış bir bütünü değil, tam aksine her biri farklı amaç ve değerler setine sahip bileşenlerin koalisyonlarını içermektedir (İnce ve Gül, 2005: 54).

Söz konusu bileşenler, üst yönetim, müşteriler, sendikalar ve kamuoyu olabilir. Söz konusu yaklaşım, örgüt amaç ve değerleri ile ilgili olan bir bağıllık tanımından ziyade daha spesifik bir düzenleme getirerek, kimin amaç ve değerlerinin örgütsel bağıllık için bir temel oluşturduğu üzerinde durur (Cengiz, 2001: 43).

Reichers (1985) çoklu bağıllıklar yaklaşımında, kişilerin duyacakları bağıllıkların birbirlerinden farklı olacağını ifade etmektedir. Söz konusu bağıllık olgusu içerisinde bir kişinin örgüte personel politikalarını beğenmesinden ötürü bağlı olması mümkünken, aynı örgüte başka bir kişi kaliteli ürün üretmesi ve ödediğinin karşılığını aldığı için bağıllık gösterebilecektir (Reichers, 1985: 467).

Örgütsel bağıllığa bakışın farklı bir boyutu olan çoklu bağıllık yaklaşımı, bağıllığı örgütü oluşturan çeşitli dahili ve harici paydaşları ele alarak açıklamaktadır. Bu yaklaşım kişilerin bağıllıklarını, ekip arkadaşlarına, yöneticilerine karşı oluşturabilecekken, bunun yanında örgütün dış çevresini oluşturan müşterilere, sendikalara, meslek odalarına ve topluma da gösterebilmektedir (Varoğlu, 1993: 9-12).

#### **1.4. Örgütsel Bağıllığın Sonuçları**

Örgüt bağıllığın literatürde bu denli çok sayıda araştırmacı tarafından incelenmesinin nedeni örgütsel bağıllığın örgüt ve örgüt çalışanları üzerinde birçok sonucu olmasıdır (Love, 2013: 193).

Çalışanların örgüte olan güçlü örgütsel bağıllıklarının, çalışanlar açısından, çalışma açısından ve örgüt açısından ortaya çıkardığı sonuçlar aşağıda kısaca incelenmiştir. Bu sonuçların bir bölümü olumlu iken, bir bölümü olumsuzdur (Güçlü, 2006: 20).

### 1.4.1. Örgütsel Bağlılığın Çalışanlar Açısından Sonuçları

Örgütsel bağlılık kavramı en genel ifade ile çalışanın faaliyetlerini yürüttüğü örgütüne yönelik duymuş olduğu aidiyet duygusu olarak ifade edilmektedir. Çalışanların örgütlerine bağlılıklarının kendileri açısından en önemli sonucu psikolojik etkileridir.

Psikolojik etkenlerden en önemlisi ise iş ile ilgili stres yaratıcılar ve stres kavramlarıdır. Stres en genel anlamda gerginlik yaratan ve sonuçları hem fiziksel hem de mental sonuçlar doğuran psikolojik temelli bir olgudur. Stres, çalışanların hayatlarını idame ettirmeleri ile alakalı gerçekleştikleri maddi temelli bir olgu olan iş kavramının genel yaşam doyumu üzerindeki etkileri açısından önem arz etmektedir (Frone, Russell ve Cooper, 1995: 1-7).

Genel olarak yaşam doyumu, bireyin çalışma yaşamı, çalışma dışı yaşamdaki doyumu ifade etmektedir. Bu ilişki ilk kez Braysfield, Wells ve Strate tarafından araştırılmıştır. Bu yönde başlayan araştırmaların pek çoğunda işten alınan tatminin ya da işten kazanılan tecrübelerin, bireyin çalışma dışı yaşamını, diğer bir ifade ile yaşamın bütünü etkilediği sonucu çıkmıştır. Bireyin çalışma ortamında yaşayacağı olumsuz bir olayın yaşam doyumunu olumsuz etkileyeceği, aksi durumda yani çalışma ortamındaki olumlu olayların yaşam doyumunu da olumlu etkileyeceği bildirilmektedir (Keser, 2006: 897-913).

Örgütsel bağlılık ile stres ilişkisi doğrusal olarak ifade edilmektedir. Çalışanın örgütü ile kurduğu güçlü kimlik birliği olarak ifade edilen örgütsel bağlılığa sahip bireyler, çalışma faaliyetlerini yürüttükleri örgütlerine gönüllü olarak bağlı ve olumlu kanaatleri nedeni ile çalışma ile alakalı örgüt kaynaklı stres kaynakları ve olumsuz durum yaşamamaktadırlar. Kaliforniya'da bir havacılık örgütü çalışanları üzerinde yapılan araştırmada yoğun ve dikkatli çalışma getiren işlerinde dahi çalışanların örgütsel bağlılığa sahip olanlarda örgüt ya da çalışma ile ilgili stres unsurlarının etkisi bulunmamaktadır (Brockner, v.d., 2004: 81-84). Böylece örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar iş yaşam doyumu yüksek olan ve sosyal hayatlarını daha az gergin olarak yürütebileceklerdir. Bu örgütsel bağlılığın çalışanlar açısından olumlu sonuçlarından birisidir.

Bunun aksi görüş ise örgütsel bağlılığı; yüksek seviyede hisseden kişilerin iş ile ilgili unsurları sosyal yaşam ve aile yaşamı ile ilgili unsurlardan daha fazla yaşam odağında buldukları için stres yaşama olasılıkları olduğu ile ilgilidir. Şöyle ki; bir işe veya kariyere uç sınırlarda bağlılık örneklerinde, bireyler aile ve diğer zorunluluklar pahasına zamanlarını ve enerjilerini işlerine yatırırlar. Bazı bağımlı çalışanlar, aileleriyle olan bağlarını ve toplumla olan sosyal ilişkilerini olumlu bir şekilde geliştiremeyebilirler. Aile bağları ve dostlukları, bireylerin işle ilgili faaliyetlerine güçlü bir şekilde ağırlık vermeleri yüzünden sınırlanabilir. Bu nedenle, örgütsel bağlılık ile aileye karşı hissedilen yükümlülüklerle çatışan baskılar birey için yüksek bir stres kaynağı olabilir (Güçlü, 2006: 22). Bu aşırılık durumu ise örgütsel bağlılığın çalışan açısından olumsuz sonuçlarından birisidir.

Hizmet sektöründeki çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri üzerinde (empowerment) psikolojik güçlendirmenin olumlu etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Bu noktadan bakıldığında çalışanların örgütsel bağlılıkları yeni yönetim biçimlerinin değerlendirilmesine ve uygulanmasına da katkıda bulunacaktır (Erdil ve Keskin, 2003: 22).

Örgütsel bağlılığın çalışanlar açısından sonuçları ile ilgili bir diğer husus kariyer tatmini ve kariyer gelişmesi ile ilgilidir. Çalışanlar örgütlerine karşı bağlılık hissetmeleri durumunda kariyer tatminine ulaştıkları düşüncesine varacaklardır. Ancak söz konusu tatmin çalışanın yalnızca örgütsel anlamda gerçekleştirdiği faaliyetten razı olması durumu ile alakalıdır. Bu çalışan açısından olumlu bir sonuç gibi gözükse de bağlılığı yüksek olan çalışanların kariyer gelişimleri ile ilgili fark edemedikleri bir sonuç bulunmaktadır. Bu sonuç çalışanların kariyer gelişimlerinin yavaşlamasıdır. Çalışanların kariyer gelişimleri gerek kendi örgütlerindeki terfileri gerekse kendi örgütleri dışındaki örgütlerde bulabileceği daha kariyerli işlere bağlıdır. Ancak örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütlerinden ayrılma noktasında dirençli olacakları için kendi örgütlerinde kariyer gelişimleri durağan seyir izlediği hallerde kariyerleri ile ilgili negatif etki ile karşı karşıya kalacaklardır. Bu ise örgütsel bağlılığın çalışan açısından olumsuz sonuçlarındanıdır (Jans, 1989: 247-266).

### **1.4.2. Örgütsel Bağlılığın Örgüt Açısından Sonuçları ve İlişkili Olduğu Kavramlar**

Daha önce de belirtildiği üzere günümüz yoğun rekabet ortamında örgütlerin en temel problemleri ellerindeki insan kaynağını en etkin şekilde süreçlere dahil etmek ve bunları amaçlar doğrultusunda kullanabilmektir. Bu bağlamda örgütlerin en temel problemleri çalışanların olumlu performanslarının sağlanmasıdır.

Bu görüş paralelinde örgütsel bağlılığın, örgüt açısından sonuçlarına yönelik yapılan çalışmalarda en popüler ifade örgütsel bağlılığın çalışan performansı üzerindeki etkisidir (Brockner ve arkadaşları, 2004; Gül 2002; Jaussi, 2007; Love, 2013; Mathieu ve Zajac 1990; Merritt, 2012). Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişiler örgütün amaç ve değerlerini benimseyerek örgütün söz konusu amaçları doğrultusunda gönüllü olarak faaliyet göstereceklerdir. Bu faaliyetler olumlu olacağından çalışanın performansı olumlu olarak artmış olacaktır (Mathieu ve Zajac, 1990: 184). Çalışanların örgütlerine bağlılık hissetmeleri beraberinde bireyin örgüt için yararlı olma isteğini doğuracak ve birey örgüt içi ve dışında, çalışma saatleri içerisinde ya da dışarısında örgüt için çalışma istekliliğini doğuracaktır (Love, 2013: 193).

Kuzey Amerika'da büyük ölçekli örgütlerin çalışanları üzerinde yapılan çalışmada çalışanların örgütsel amaçlara yönelik olumlu faaliyetlerini gerektiğinde ekstra gayret göstererek sergilemeye istekli oldukları ve buna bağlıda performanslarını hep üst düzeyde tutmaya çabaladıkları sonucu çıkmıştır (Jaussi, 2007: 56). Bunun paralelinde Muğla ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde yapılan bir araştırmada örgütsel bağlılığı yüksek olan personelin performanslarının da yüksek olacağı sonucuna varılmıştır (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 12).

Diğer taraftan örgütsel bağlılığın örgüt açısından önemli sonuçlarından üzerinde en çok araştırma yapılan konular; devamsızlık, işe geç kalma, işten ayrılma niyeti konularıdır (Cohen, 1992; Iverson ve Roy, 1994; Jaros, 1997; Ko ve Mueller, 1997; Love, 2013; Meyer, Irving ve Allen 1998; Meyer ve Herscovitch 2001; Somers, 1995).

Örgütsel bağlılık ile devamsızlık arasındaki ilişki konusunda yapılan araştırmalarda birbirinden farklı sonuçlar elde edilmiştir. Cohen (1992), 98 mavi yakalı ve beyaz yakalı personel üzerinde yapmış olduğu araştırmada örgütsel bağlılık ile devamsızlık arasında negatif bir korelasyon tespit etmiştir. Araştırmaya göre çalışanların örgütsel bağlılıkları arttıkça devamsızlık oranı azalmakta aksi durumda ise devamsızlık artmaktadır (Cohen, 1992: 539-558). Ko ve Mueller, örgütsel bağlılığın devamsızlık konusunda engelleyici unsur olduğu görüşünü savunmuşlardır (Ko ve Mueller, 1997: 961). Blau ve Boal (1987), iki kavram arasındaki pozitif ilişkiyi, iki kavramın doğası arasındaki ilişki ile açıklamaktadır. Örgütsel bağlılık çalışanın örgütün amaçları için gönüllü çaba göstermekse, söz konusu kavramın doğasında hangi koşul altında olursa olsun söz konusu çabayı gösterme ve aynı amaçla faaliyet gösterme durumu söz konusudur. Bu bağlamda bireyin iş içi ve iş dışı zamanların tamamında örgüt yararına faaliyet göstermesi demek bütün süreçlere dahil olması anlamına gelmektedir. Bu ise devamsızlık olgusunun tam zıttı bir durumu işaret etmektedir (Blau ve Boal, 1987: 287-289).

Söz konusu kavram ile genel görüş aralarındaki negatif korelasyon üzerinde odaklanmışken, bunun tersi bir görüş Angle ve Perry tarafından ortaya atılmıştır. Araştırmacılar batı Amerika'da hizmet veren otobüs firmaları üzerinde yapmış olduğu araştırmada örgütsel bağlılık ve devamsızlık arasında ilişki tespit edememiştir (Angle ve Perry, 1981: 8).

Bu görüşe rağmen genel kanaat iki kavram arasında ilişki olduğu yönündedir. Bu görüş paralelinde sonuçlara ulaşan Tsui ve arkadaşları (1992) devamsızlık ile ilgili demografik değişkenlerin etkisinden bahsetmişlerdir. Üç büyük firmanın 151 çalışma birimi üzerinde yaptıkları araştırmada devamsızlık, düşük kıdemli, daha az eğitim almış, evli, kadın ve beyaz olmayan çalışanlarda daha yüksek seviyede tespit edilmiştir.

Bağlılığın örgütsel sonuçlarından bir diğeri işe geç kalma olgusudur. İşe geç kalma örgütsel bağlılık araştırmalarında ilişki düzeyi açısından çok popüler bir kavram olmamakla birlikte yapılan kimi araştırmalar söz konusu iki kavram arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Angle ve Perry yapmış oldukları çalışmada örgütsel bağlılık ile devamsızlık arasında negatif yönlü ve çok güçlü bir

ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin işe geç kalma oranları düşük olarak tespit edilmiştir (Angle ve Perry, 1981: 9).

Çalışanların bazı sebeplerden ötürü mevcut örgütsel üyeliklerini sonlandırmaları ile ilgili düşünceleri manasına gelen işten ayrılma niyeti ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki diğer popüler konulardandır. Iverson ve Roy (1994), işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık kavramı arasında güçlü negatif yönlü bir ilişki olduğunu vurgulamakta ve iki boyutundan bahsetmektedirler. Bu boyutlardan birisi ekonomik boyuttur. Araştırmacılara göre çalışanlar örgüte yönelik yapmış oldukları ekonomik yatırımlar bunların karşılığını almaları ya da almamaları durumu bireyin işten ayrılma niyetini doğrudan etkilemektedir. Çalışanların yatırımlarının karşılığını almaları örgütsel bağlılıklarını arttıracak bunun yanında ise işten ayrılma niyetleri azalacaktır. İkinci olarak ise psikolojik boyuttan söz edilmektedir. Psikolojik boyut çalışanın iş tatmini gibi psikolojik temelli güdülerden doğrudan etkilendiğini bunun ise çalışanın örgütsel bağlılığını ve işten ayrılma niyetini etkilediğinden bahsedilmektedir. Psikolojik olarak tatmin olan bireylerin örgütsel bağlılıkları artmakta ve işten ayrılma niyetleri azalmaktadır (Iverson ve Roy, 1994: 15-16).

Somers (1995), örgütsel bağlılığı işten ayrılma niyetinin en temel nedeni olarak ifade etmektedir. Örgütsel bağlılığı tam olarak sağlanmamış çalışanların süreçlere tam ve etkin olarak katılamayacağı ve sonuç olarak işten ayrılma niyeti ve işten ayrılmaya yöneleceklerini ifade etmektedir. Örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde sağlanması işten ayrılma niyeti ve işgücü devir oranını azaltacaktır (Somers, 1995: 49-53).

Görüldüğü üzere örgütsel bağlılık, örgütler açısından amaçların gerçekleşmesi, çalışanlara yönelik ihtiyaç duydukları tüm unsurların gerçekleşmesi adına kilit rol oynamaktadır. Örgütsel bağlılığı sağlanan bireyler tam olarak örgütsel süreçlere dahil edilebilecek ve etkin performanslarına ulaşılacaktır.

Bu noktada, amaçlara ulaşmada istenilen sonuçlara ulaşmayı sağlayan örgütsel bağlılık kavramının kişisel ve yapısal hangi unsurlardan etkilendiğinin ortaya konulması kavramın örgütlerde tesis edilmesi adına önem arz etmektedir.

## **1.5. Örgütsel Bağlılık ile İlişkili Faktörler**

Çalışanların örgütsel süreçlere en etkin şekilde katılımı ve örgüt için gönüllü çaba sarf etmelerinin sağlanması temelde birçok unsurun etkisinde gelişmektedir. Söz konusu unsurlar gerek bireyin kendi özellikleri gerekse işe ve örgüte bağlı etkenlerden oluşmaktadır.

Konunun daha net anlaşılabilmesi için söz konusu unsurların incelenmesi yerinde olacaktır.

### **1.5.1. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Kişisel Faktörler**

Kişisel unsurlar çalışanların bireysel olarak kendileri ile ilgili hususlardan oluşmaktadır. Bu hususlar kişi açısından örgütsel bağlılığın ne tip değişiklikler gösterdiğini incelemeye yöneliktir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel unsurlar hakkında literatürde birçok çalışma bulunmaktadır. İlgili çalışmalar ağırlıklı olarak; cinsiyet, yaş medeni durum, örgütte çalışma süresi ve istihdam durumu noktalarına odaklanmaktadır.

#### **1.5.1.1. Cinsiyet**

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden en yoğun olarak incelemeye tabi tutulanı cinsiyettir. Söz konusu faktör ile ilgili farklı araştırmacılar farklı sonuçlar ortaya koymuşlardır. Öğretmenler ve Hemşireler üzerinde yaptıkları araştırmada Hrebiniak ve Alutto (1972), cinsiyet faktörünün örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır. Söz konusu araştırmacılar yapmış oldukları araştırmada kadınların örgütten ayrılma konusunda daha az gönüllü olduklarını tespit etmişlerdir. Araştırmacılar bu durumu, kadınların erkeklere nazaran daha yüksek seviyede örgütsel bağlılığa sahip oldukları şeklinde ifade etmektedirler (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 562 ).

Bu görüş paralelinde Angle ve Perry otobüs hizmetleri veren firmalarda yaptıkları araştırmada kadınların erkeklere nazaran daha yüksek seviyede örgütsel bağlılık duyduklarını ifade etmektedirler (Angle ve Perry, 1981: 7). Benzer bir diğer

sonuç ise Wahn tarafından tespit edilmiştir. İnsan kaynakları departmanlarında çalışan 192 erkek 347 kadın çalışan üzerinde yapılan çalışmada kadınların erkeklerden daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır (Wahn, 1998: 263).

Yine bu görüş paralelinde sonuç bulan araştırmacılardan Scandura ve Lankau (1997), kadın çalışanların erkek çalışanlara nazaran daha yüksek bağlılığa sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Kadın yöneticiler üzerinde yapılan çalışmada esnek çalışma saatlerinin uygulanması söz konusu örneklem grubunun bağlılığı üzerinde en büyük etken olarak tespit edilmiştir (Scandura ve Lankau, 1997: 386).

Kadınların örgütsel bağlılıklarının yüksek çıktığı araştırmalarda genellikle devam bağlılığı ile ilişkilendirilmektedir. Kadın çalışanlar bir işe yapmış oldukları yatırımları erkek çalışanlardan daha fazla önemsemektedirler. Söz konusu yatırımlardan en önemlisi, mevcut işlerini elde etmek için harcadıkları emek ve kendi çalışmalarına uygun olabilecek işlerin azlığıdır. Mevcut işlerini kaybetmeleri halinde kadınların yeniden iş arama süreci ile karşılaşacakları gerçeği kadınların örgütlerine bağlılıklarını doğurmaktadır (Major, Morganson ve Bolen, 2013: 305). Benzer bir sonuç ise erkek çalışanlar üzerinde tespit edilmiştir. Abdulla ve Shaw (1999) yapmış oldukları çalışmada erkek çalışanların mevcut yatırımlarını göz önünde bulundurarak, örgütlerine bağlılık hissetmekte olduklarını savunmuşlardır (Abdulla ve Shaw, 1999: 79).

Diğer yandan, cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine kültürel açıdan yaklaşan çalışmalar bulunmaktadır. Kanada ve Güney Kore’de çeşitli firmalarda çalışan Çin uyruklu çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada Cheng ve Stockdale erkek çalışanların normatif bağlılıklarının kadın çalışanlara nazaran daha yüksek olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu durumu ise sahip oldukları kültür ile ilişkilendirmektedirler (Cheng ve Stocdale, 2003: 487). Yine bu görüş paralelinde Chusmir, erkeklerin kadınlara nazaran daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olduğu görüşünü savunmuştur (Chusmir, 1982: 600).

Örgütsel bağlılığın cinsiyet faktörüne göre farklılık arz etmesinin yanında söz konusu iki kavram arasında hiçbir farklılığın olmadığı durumlarda söz konusudur.



Kimi araştırmacılar örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasında hiçbir farklılık tespit edememişlerdir (Güçlü, 2011; Hunt, Chonko ve Wood, 1985; Stevens, Beyer ve Trice, 1978).

### 1.5.1.2. Yaş

Yaş ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin tespitine yönelik yapılan çalışmalarda cinsiyette olduğu gibi farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Amerika’ da kamu sektöründe çalışan 634 yönetici üzerinde yaptıkları bir araştırmada Stevens ve arkadaşları (1978) yaş ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki tespit edememişlerdir (Stevens, Beyer ve Trice, 1978: 388). Bunun paralelinde Morris ve Sherman (1981), yaptıkları çalışmada yaş ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki tespit edememişlerdir (Morris ve Sherman, 1981: 523). Yine Wahn (1998), devam bağlılığı ile yaş unsuru arasındaki ilişki düzeyini ele aldığı çalışmasında herhangi bir ilişkiye rastlamamıştır (Wahn, 1998: 263). Fakat genel eğilim yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğuna yöneliktir. Buchko ve arkadaşları (1998) Rusya’da özelleştirilen şirketlerden 180 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada yaş ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında pozitif yönlü ilişki tespit etmişlerdir. Araştırmacılara göre yaş ilerledikçe çalışanların örgütlerine her açıdan bağlılıkları artmaktadır (Buchko, Weinzimmer ve Sergejev, 1998: 114).

Söz konusu iki kavramın ilişkisi genellikle duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile ilişkilendirilmektedir. Abdulla ve Shaw (1999) Birleşik Arap Emirliklerinde faaliyet gösteren çok uluslu şirket çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada yaş faktörünün çalışanların duygusal bağlılıklarını güçlü şekilde etkilediğini tespit etmişlerdir. Diğer taraftan ise devam bağlılığı üzerinde yaşın etkisini tespit edememişlerdir (Abdullah ve Shaw, 1999: 79-80).

Benzer bir sonuç ise Gautam ve arkadaşları (2001) tarafından tespit edilmiştir. Nepal’de faaliyet gösteren firmalarda çalışan 103 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada yaş faktörünün çalışanların duygusal bağlılıkları ile güçlü bir ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bunun yanında devam bağlılığı ile yaş faktörü arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Araştırmacılar yalnızca

normatif bağıllık ile yaş unsuru arasında bir ilişki tespit edememişlerdir (Gautam, Dick ve Wagner, 2001: 245-246).

Çalışanların yaşları ile duygusal bağıllık arasında ilişki düzeyinin yüksek olmasına neden olarak çalışanın işyerinde geçirdiği süre zarfında yaşadıkları, örgütün ve çalışma arkadaşlarının kendisine katkıları ve karşılıklı ilişkileri gösterilmektedir. Öte yandan devam bağıllığının yaş ile doğrusal ilişkili olması ise çalışanların yaşları itibarıyla işlerini kaybetmeleri halinde iş bulma sürecinde karşılaşacakları zorluklar ve örgütte çalışma sürelerine orantılı olarak örgüte yönelik yatırımları ile açıklanmaktadır.

Örgütsel bağıllık ile yaş unsurunun ilişkisi konusunda en ilginç yaklaşım Major ve arkadaşları (2013) tarafından geliştirilmiştir. Bilgisayar teknolojileri alanında faaliyet gösteren firma çalışanları üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, çalışanların yaşları ile örgütsel bağıllıkları arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Yani yaş arttıkça örgütsel bağıllık düşmektedir. Bu durum araştırmacılar tarafından inceleme yapılan sektörün özellikleri ile açıklanmaktadır (Major, Morganson ve Bolen, 2013: 306).

### **1.5.1.3. Medeni Durum**

Örgütsel bağıllık ile ilişkili kişisel faktörlerden bir diğeri olarak ele alınan medeni durum çok az sayıda kurumsal çalışmada incelenmiştir. Söz konusu kavram ilgili yazımda bir kontrol değişkeni olarak ele alınmıştır. Medeni durum doğrudan kişinin evli olup olmaması ile ilgili iken dolaylı olarak da bireylerin yakın akrabalarına duyduğu yükümlülüğün derecesini de kapsamaktadır. Yalnızca evli olan bireyler değil akraba sorumlulukları olan (anne, baba, kardeş vb.) çalışanlar maddi ihtiyaçlarını karşılamak için çalıştıkları örgüte daha fazla bağıllık duyacaklardır.

Fakat medeni durumla temelde ifade edilmek istenen çalışanların evlilik durumlarıdır. Evli olan çalışanlar bekar olan çalışanlara nazaran daha güçlü örgütsel bağıllık hissetmektedir. Bu durum özellikle erkek çalışanlarda, sosyal roller ile açıklanmaktadır. Eşinin ve var ise çocuklarının maddi ihtiyaçlarını karşılamak isteyen çalışanlar örgütlerine daha güçlü bağıllık hissetmektedirler. Ancak

içeriğinden de anlaşılacağı üzere söz konusu bağlılık türü bir duygusal bağlılık olmayıp tamamı ile devam bağlılığı ve/ veya normatif bağlılık ile ilişkilidir. Çünkü burada çalışanın bağlılık göstermesine neden olan temel etken yüklendiği ailevi sorumluluklarıdır (Abdulla ve Shaw, 1999: 79-80).

#### **1.5.1.4. Eğitim Seviyesi**

Örgütsel bağlılık ile ilişkili kişisel faktörlerden bir diğeri eğitim seviyesidir. Eğitim seviyesi genel olarak, çalışanların örgüt ve örgütsel ilişkilerden kazanımları ile söz konusu ilişkilere yapılan yatırımlara yönelik algılarını ve beklentilerini etkilemektedir. Çalışanların eğitim seviyelerinin artması söz konusu algı ve beklentileri yükselmektedir. Yapmış oldukları yatırımların vazgeçilmez ve kazanımlarının yüksek olması inancı eğitim seviyesinin yüksek olduğu çalışanlarda ön plana çıkmaktadır. Beklentilerinin karşılığını alan çalışanın örgütsel bağlılığı artarken aksi durumda örgütsel bağlılık azalmaktadır (Hunt, Chonko ve Wood, 1985: 122).

Bu ilişki düzeyi doğrultusunda incelendiğinde genel kabul gören görüş örgütsel bağlılık ile eğitim seviyesi arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu yönündedir. Çalışanların eğitim seviyelerinin artması, örgütsel bağlılıklarını düşürmektedir (Angle ve Perry, 1981; Abdulla ve Shaw, 1999; Cengiz, 2001; Morris ve Sherman, 1981; Wahn, 1998).

Söz konusu ilişki düzeyini örgütsel bağlılık kavramının faktörleri üzerinde inceleyen araştırmacılardan Mayer ve Schoorman eğitim seviyesi ve devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Araştırmacılar 330 örneklem üzerinde yaptıkları incelemede eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların mevcut işlerini kaybetmeleri halinde yeni iş bulma noktasında sorunla karşılaşmayacaklarına yönelik düşüncelerinin yoğunluğu söz konusu negatif ilişkiyi desteklemektedir (Mayer ve Schoorman, 1998: 23).

Bu görüş paralelinde görüş bildiren Gautam ve arkadaşları (2001) 4 farklı iş kolunda faaliyet gösteren 103 farklı çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada devam bağlılığı ile eğitim seviyesi arasında negatif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Bu

durum araştırmacılar tarafından yine yüksek eğitim seviyesinde çalışanların yeni iř bulmaları ile alakalı kaygılarının eğitim seviyesi dūřuk olanlara nazaran daha az olması ile açıklamaktadırlar. Bunun yanında araştırmacılar duygusal bağlılık ile eğitim seviyesi arasında da negatif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bu ise yine yüksek eğitim seviyesindeki çalışanların daha gerçekçi yaklaşımlara sahip oldukları gerçeği ile açıklanmaktadır. Diđer yandan araştırmanın yapıldığı yer olan Nepal'deki çalışanların kültürel etkileri nedeni ile normatif bağlılık ile eğitim seviyesi arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir (Gautam, Dick ve Wagner, 2001: 246-247).

Örgütsel bağlılık ile eğitim seviyesi arasındaki ilişki ile ilgili farklı sonuçlardan biri Buchko ve arkadaşları (1998) tarafından tespit edilmiştir. Rusya ve Amerika'da faaliyet gösteren farklı firmalar üzerinde yaptıkları çalışmada, Rusya'daki örneklem grubunda eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Söz konusu pozitif ilişki araştırmacılar tarafından ülkenin sosyo-ekonomik durumu ile açıklanmaktadır (Buchko, Weinzimmer ve Sergejev, 1998: 112).

#### **1.5.1.5. Örgütteki alışma Süresi**

Örgütsel bağlılık ile ilişkili kişisel faktörlerden bir diğeri örgütteki çalışma sresidir. Birçok araştırmacı tarafından göz önünde bulundurulanan söz konusu faktör ile örgütsel bağlılığın ilişki durumu pozitif yönlüdür. Stevens ve arkadaşları (1978) 71 kamu kuruluşundan 634 görevli üzerinde yaptıkları araştırmada örgütteki çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir (Stevens, Beyer ve Trice, 1978: 394). Buna paralel olarak Buchko ve arkadaşları (1998) yapmış oldukları çalışmada örgütsel bağlılık ile örgütteki çalışma süresi arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Çalışma süreleri arttıka çalışanların örgüte bağlılıkları da artmaktadır (Buchko, Weinzimmer ve Sergejev, 1998: 115).

Bir çok açıdan incelenen söz konusu ilişki düzeyi öncelikli olarak çalışanların örgüte yapmış oldukları yatırımları dikkate almaları açısından örgütsel bağlılığa etki eden bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar rgt ile girmiş oldukları yan

bahis ile örgüte uzun yıllar boyunca yapmış oldukları yatırımlarını kaybetmemek adına bağlılık hissetmektedirler (Meyer ve Allen, 1984: 377). Wahn (1998), insan kaynakları departmanlarında çalışan 192 erkek 347 kadın çalışan üzerinde yaptığı çalışmada örgütte uzun süre çalışan personelin devam bağlılıklarının yine belirtilen yatırımları kaybetmeme adına yüksek olduğu sonucuna varmıştır (Wahn, 1998: 263).

Diğer taraftan örgütte uzun süre faaliyet gösteren çalışanların örgütün amaç, değer ve hedeflerini benimsemeleri bunun yanında örgütün kendilerine katkıları göz önünde bulundurulduğunda çalışanın duygusal yönlü bir yaklaşım içerisinde örgüte bağlanacağına bahsedilmektedir.

Bu bağlamda Abdulla ve Shaw (1999), örgütte çalışma süresi uzun olan çalışanlardan örgütsel amaç ve değerleri özümseyenlerin duygusal bağlılıklarının yüksek olduğu sonucuna varmışlardır. Bunun yanında diğer sonuçlar paralelinde örgüte yapmış oldukları yatırımların etkisinde devam bağlılıklarının da örgütte uzun süre çalışma gösteren çalışanlarda yüksek olduğu araştırmacılar tarafından ulaşılan bir diğer sonuçtur. Yine söz konusu çalışmada elde edilen sonuçlar göstermektedir ki örgütte çalışma süresi ile normatif bağlılık arasında ilişki bulunmamaktadır (Abdulla ve Shaw, 1999: 80).

#### **1.5.1.6. İstihdam Durumu**

Örgütsel bağlılık ile ilişkili olan bir diğer faktör, çalışanların örgütteki istihdam durumudur. Örgütsel bağlılık ile çalışanların istihdam durumları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda, çalışanların tam zamanlı veya yarı zamanlı çalışma durumlarına göre konu ele alınmıştır. Yarı zamanlı veya geçici kadroda çalışan çalışanların örgütsel imkânlardan (ücret, sigorta gibi) yararlanmak için maddi bir zorunluluk hissetmeleri nedeniyle, bu çalışanlarda devam bağlılığının gelişeceği, bunun yanı sıra çalışanlarda duygusal ve normatif bağlılığın gelişim imkânının ortadan kalkacağı ifade edilmiştir (Güçlü, 2006: 48).

### 1.5.2. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Göreve İlişkin Faktörler

Örgütsel bağlılık ile ilgili faktörlerden literatürde en ilgi gören birisi çalışanın yürüttüğü göreve ilişkin faktörler olarak ortaya çıkmaktadır (Bakan, 2011: 207). Göreve ilişkin faktörler çalışanların örgütsel amaçlara ulaşmada tanımlanan görevi gerçekleştirmesi ile alakalı yardımcı olacak ya da işin gerçekleşmesine engel olacak faktörlerin bir bütünü olarak karşımıza çıkmaktadır.

Güçlü (2006), konaklama işletmelerinde yapmış olduğu çalışmada Stevens ve arkadaşları (1978), Mowday ve arkadaşları (1982) gibi örgütsel bağlılık konusunda temel kaynaklar olarak ele alınan çalışmalara atıfta bulunarak örgütsel bağlılığı etkileyen göreve ilişkin faktörleri; iş yükü, işin nitelikleri, sorumluluk ve denetim alanı, rol çatışması ve belirsizliği ile konaklama işletmelerindeki çalışanları etkileyebilecek faktörler olan monotonluk, stres, çalışma koşulları, sahiplik durumu ve müşteri ilişkilerinin bir kombinasyonu olarak ifade etmiştir (Güçlü, 2006: 50).

İlgili yazın kontrol edildiğinde söz konusu faktörü meydana getiren unsurların bir kısmı birleştirilip, literatürde önem verilmeyen noktalar çıkarılarak şu şekilde sınıflandırılmıştır; İş nitelikleri ve iş yükü, sorumluluk ve denetim alanı, rol belirsizliği ve rol çatışması, monotonluk ve stres, çalışma koşulları ve ücret düzeyi, terfi ve ödül düzeyi. Örgütsel bağlılığı etkileyen göreve ilişkin faktörler bu doğrultuda incelenecektir.

#### 1.5.2.1. İşin Nitelikleri ve İş Yükü

Göreve ilişkin faktörlerin birçoğu kişinin işinden kaynaklı yaşadığı tatminin örgütsel bağlılığa etkisi üzerine kurulmuştur. Yaygın kabul gören bir tanıma göre iş tatmini; bir kişinin işini ve işteki deneyimlerini değerlendirmesi sonucunda hissettiği pozitif (olumlu) duygusal olarak ifade edilmektedir (Kuşluyan ve Kuşluyan, 2005: 183).

İş tatminin nedenleri konusunda çok sayıda teori önerilmiştir. Bunlardan işe yönelik olan faktörlerin başında ise “iş özellikleri modeli” gelmektedir. İş özellikleri modeli içsel olarak güdüleyici özellikler taşıyan işlerin, iş performansının yükselmesi ve geri çekilmenin azalması gibi diğer pozitif iş sonuçlarının yanı sıra, daha üst

seviyede iş tatminine yol açacağını öngörmektedir (Spector, Judge, Parker, Colbert, Heller ve Iles 2001: Edt. Anderson ve arkadaşları, 2009 : 30-32).

Burada ifade edilmek istenen çalışanın nitelikleri yüksek oranda iş yapmaları kişilerin iş tatmini yaşamasını bunun ise dolaylı olarak örgütsel bağlılığın yükselmesidir. Steers, örgütsel bağlılık ile işin niteliği ilişkisi alakalı dört noktanın varlığından söz etmektedir. Bunlar; özerklik, çeşitlilik, geribildirim ve görev kimliğidir. Bunun yanında çalışanların nitelikli işlerde çalışmaları ile alakalı olarak ortaya çıkacak opsiyonel etkileşimlerin varlığı örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Steers, 1977: 49). Bu görüş paralelinde literatürde genel eğilim işin nitelikleri ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu yönündedir (Buchanan, 1974; Hall, Schneider ve Nygren, 1970).

Hunt ve arkadaşları (1985) pazarlama profesyonelleri üzerinde yaptıkları araştırmada iş niteliklerinden özerklik, çeşitlilik ve geribildirim unsurlarının ve imkanlarının örgütsel bağlılığı pozitif olarak etkilediği sonucuna ulaşmışlardır (Hunt, Chonko ve Wood, 1985: 117). Gautam ve arkadaşları (2001), yapmış oldukları çalışmada devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile işin nitelikleri arasında güçlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Bu durum halihazırda sahip oldukları işin niteliklerine yakın başka iş imkanı olmaması ve/veya normatif olarak söz konusu işin sonlandırılması halinde üstlenilmesi gereken maliyetlerle açıklanmaktadır. Bunun yanında duygusal bağlılık ile işin nitelikleri arasında güçlü olmayan bir ilişki tespit edilmiştir (Gautam, Dick ve Wagner, 2001: 245-246).

İş yükü en genel tanımlama ile işin gerektirdiği performans miktarı olarak tanımlanmaktadır (Currivan, 1999: 501). İş yükü temel olarak çalışanın örgütte yürüttüğü faaliyetlerin yoğunluğunun, psikolojik ve fizyolojik sonuçları açısından değerlendirildiğinde çalışanın örgüte bağlılığını arttırması ya da azaltması açısından incelenmektedir. İş yükü; aşırı iş yükü ve yetersiz iş yükü olarak sınıflandırılmaktadır. Aşırı iş yükü işin gerekleri ile bu gerekleri tam olarak yerine getirmek için uygun zaman arasında uyumsuzluk olmasını ifade eder. Yetersiz iş yükü ise, çalışanın işini yerine getirmesi için gereğinden fazla zamana sahip olması anlamına gelmektedir (Güçlü, 2006: 50).

İş yükü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki farklı yazarlar tarafından farklı ele alınmıştır. Stevens ve arkadaşları (1978), aşırı iş yükü ile örgütsel bağlılığı maliyet yönünden ele almaktadırlar. Çalışanın üzerinde oluşacak aşırı iş yükünün, işveren tarafından ekstra bir ücretlendirme ile karşılanmama durumu çalışanlarda örgütsel bağlılığı azaltıcı etki ortaya çıkaracaktır (Stevens, Beyer ve Trice, 1978: 388).

Diğer bir bakış açısından ise Maxwell ve Steele (2003), aşırı iş yükünün verimliliği etkileyeceğini bu bağlamda ise çalışanın örgüte bağlılığı dolaylı olarak azalacağından bahsetmektedir (Maxwell ve Steele, 2003: 368). Bunun aksine Iverson ve Deery (1997), ağırlama endüstrisine yaptıkları çalışmalarında iş yükü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır (Iverson ve Deery, 1997: 80).

### **1.5.2.2. Sorumluluk ve Denetim Alanı**

Örgütsel bağlılık ile sorumluluk ve denetim alanı arasındaki araştırmalar genelde çalışanın sahip olduğu sorumluluğun boyutu ve yine sorumlulukları dahilindeki denetim yapabilecekleri alan ve kişi sayısına atıfta bulunmaktadır.

Araştırmacıların büyük bir çoğunluğu, çalışanların geniş sorumluluk alanları ve bunun paralelinde denetim alanlarına sahip olmalarının çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttıracaklarını savunmaktadırlar. Bu duruma dayanak olarak savunulan genel görüş geniş sorumluluk ve denetim imkanına sahip olacak çalışanların daha mücadeleci olacağı bu ise onların geniş yelpazeli işlerle uğraşacaklarını bunun ise örgütsel bağlılıklarını direk olarak etkileyeceğidir (Güçlü, 2006: 53).

### **1.5.2.3. Rol Çatışması ve Belirsizliği**

Rol çalışanın örgüt içerisinde faaliyetlerin yerine getirilmesi adına üstlendiği vazife olarak adlandırılmaktadır. Rol çatışması “Herhangi bir rol içerisinde kendiliğinden oluşabilecek ve yaşanması kaçınılmaz olan baskıların diğer role uyumu zorlaştırması” durumu olarak tanımlanmaktadır. Kahn ve arkadaşlarına (1964) göre,



rol çatışması, kişinin bir role uyum sağlamasının bir diğer role uyum sağlamasını zorlaştırması, başka bir ifadeyle, aynı anda iki ya da daha fazla rolü üstlenmenin kişi üzerinde yarattığı baskı sonucu ortaya çıkan gerilim durumudur (Aryee, Chay ve Chew, 1994: 11).

Rol belirsizliği ise, örgütün rol ile ilgili beklentilerinin sınırlarını tam olarak çalışana bildirmemesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Çalışanın örgütte yerine getirmek zorunda olduğu görevler ile ilgili kendisinden beklentilerin belirgin olmaması, bunları davranışa yöneltmesi için kendisine açık bir bilgi verilmemesi örgüt ortamında ortaya çıkabilecek rol belirsizliklerindedir (İnce ve Gül, 2005: 82).

Pasewark ve Strawser (1996), yaptıkları çalışmada rol çatışması ve rol belirsizliği kavramlarının, her ikisinin de iş güvensizliği yarattığı ve bunun ise örgütsel bağlılık ile olumsuz ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşmışlardır. İş güvenliği, bir anlamda kontrolü elinde tutmak ve belirsizliğin olmadığı bir ortamda çalışmak anlamına gelir (Cengiz, 2001: 61). Diğer anlamda rol çatışması ve rol belirsizliği çalışanların işe karşı güven duyguları ile negatif ilişki içerisinde. Bu durum ise örgüte karşı olan inancı düşürerek bağlılığı etkilemektedir.

#### **1.5.2.4. Stres ve Monotonluk**

Gerilim, endişe, kuşku, huzursuzluk, korku, heyecan gibi duyguları bir arada ifade eden stres, günümüzde yaşamın bir parçasıdır. Stres bir ölçüye kadar, insanın mücadele gücünü ve başarıma azmini arttıran, güçlüklerle başa çıkmasını kolaylaştıran ve ona direnme gücü veren bir fiziksel, duygusal ve zihinsel tepkidir. Ancak belirli bir ölçüden sonra fiziksel, zihinsel ve duygusal anlamda kişiye zarar vermektedir. İş stresi ise çalışanların işle bağlantılı olarak yaşadıkları tedirginlikler, endişe ve kaygılar iş stresini ifade eder. İş ortamında yaşanan gerilimler başlıca dört etkenden kaynaklanabilmektedir (Barutçugil, 2004: 409-410).

- Zaman Baskısı
- Sezgiler, Endişeler
- Yaşanan Durumlar

- Etkilerin Yarattığı Gerilimler

Örgütsel bağlılık ile stres arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırma yapılmıştır. Araştırmaların bir kısmında örgütsel bağlılık ile iş stresi arasında negatif ilişki bulunmuştur. Reilly ve Orsak (1991) araştırmalarında, örgütsel bağlılık ile stres bağımlı değişkenleri (iş stresi ve duygusal tükenmişlik gibi) arasında negatif ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışmalarda, örgütsel bağlılık duygusunun bireyde güven yaratarak çalışanı stresin ortaya çıkardığı maddi ve manevi olumsuz sonuçlardan koruduğu ileri sürülmüştür. Başka bir deyişle, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlarda bağlılık duygusu stresin memnuniyetsizliğe dönüşmesini engeller yönde bir tampon görevi yapmaktadır (Bakan, 2011: 216). Dolayısıyla örgütsel bağlılığın yüksek olduğu bireyler stres duygusunu yaşamazken, stresin baş gösterdiği bireyler ise örgütsel bağlılıkları düşük çalışanlardır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biri de, işin monoton olmasıdır. Bir işin aynı tempoda ve sürekli tekrarlanarak yapılmasının verdiği yorgunluk ve bıkkınlık durumlarına kısaca monotonluk adı verilmektedir. Psikolojik açıdan monotonluk, belli işleri yapan çalışanı çoğu kez kötümser düşünceye sürükleyen duygusal sıkıntı olarak tanımlanabilir. Çalışanın yaptığı işin; yaratıcılığını ortaya koymasına imkan tanımaması, hergün aynı rutin işlerin yapılması çalışanda sıkıntıya neden olur ve çalışanın yapılan işten tatmin olmasını engeller. Bu olumsuzluklar ise çalışanın örgütsel bağlılığının azalmasına da neden olabilir (Güçlü, 2006: 56).

#### **1.5.2.5. Çalışma Koşulları ve Ücret Düzeyi**

Çalışma koşulları; çalışanın örgüt içerisinde faaliyet göstermesi ile alakalı örgütün kendisine sunduğu fiziksel imkanları ifade etmektedir. Çakır (2001), yaptığı çalışmada bireyin çalışması esnasında uygun sağlık ve güvenlik koşullarının sağlanması, sağlıklarını koruma, verimliliği ve performansı arttırmanın yanı sıra, bireylerin güvenli ve rahat bir ortamda çalışmaları, iş ve iş ortamından doyumlarını arttırarak işe ve örgüte olan bağlılığının güçlenmesine katkı sağlayacağını vurgulamaktadır. Buna ek olarak uzun ve düzensiz çalışma saatleri, vardiyalı çalışma gibi çalışma sistemlerinin, iş performansının düşmesine ve buna bağlı olarak

hataların ve iş kazalarının artmasına, sağlığın bozulmasına, aile yaşamının ve toplumsal ilişkilerin zedelenmesine neden olduğu, bunun ise doğrudan bireyin işe ve örgüte olan bağlılığını etkilediği, yazarın aynı çalışmasında üzerinde durduğu faktörlerdir (Çakır, 2001: 149).

Örgütsel bağlılığı etkileyen göreve ilişkin faktörlerden bir diğeri ise ücret düzeyidir. Ücret; bireye gerçekleştirdiği faaliyetin karşılığı olarak maddi anlamda yapılan ödeme olarak ifade edilmektedir (Currivan, 1999: 501). Ücret düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında yapılan çalışmalarda söz konusu iki kavram arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu genel olarak ifade edilmektedir (Buchko, Weinzimmer ve Sergejev, 1998; Hunt, Chonko ve Wood, 1985; Mathieu ve Zajac, 1990).

Örgütsel bağlılık ile ücret düzeyi arasındaki ilişkilerin tespitine yönelik yapılan araştırmalardan Gautam ve arkadaşları (2001) 103 örneklem üzerinde yaptıkları incelemede, ücret düzeyinin örgütsel bağlılık tiplerinden devam bağlılığı ile yüksek düzeyde pozitif ilişkisi olduğunu, duygusal bağlılık ile de düşük düzeyde pozitif ilişkisini tespit etmiştir. Buna karşılık normatif bağlılıkla ilişkisi olmadığı sonuçlarına ulaşmıştır (Gautam, Dick ve Wagner, 2001: 246).

Devam bağlılığının yüksek pozitif ilişkisinin olması, çalışanın ücreti yüksek olan başka bir işi bulmanın zor olduğu kanaatinin çalışanda oluşması ile ortaya çıkabileceği savunulabilir. Duygusal bağlılık ise işletmeden aldığı ücretin çalışan tarafından net olarak yaptığı işin karşılığında fazla olarak görmesi ile oluşabilir. Ancak ücret düzeyi normlar açısından bir şey ifade etmediği söz konusu çalışmada çıkarılacak temel bir sonuçtur.

Bütün bunların yanında ücret düzeyi ile örgütsel bağlılığın ilişkisinin bulunamadığı çalışmalarda mevcuttur. Abdulla ve Shaw (1999) Birleşik Arap Emirliklerinde faaliyet gösteren çok uluslu şirket çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada ücret düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında bir korelasyon tespit edememiştir (Abdulla ve Shaw, 1999: 91).

### 1.5.2.6. Terfi ve Ödül Sistemi

Örgütsel ödüller, bağlılığı etkileyen önemli faktörlerdir. Çünkü, örgütsel bağlılık bir çalışan için geleceğe yönelik beklentilerin bugün ile değiştirilmesi, bir işveren için ise bugün gösterilen çaba ve bağlılık karşılığında ödenen ücrettir. Bu değişimi belirleyen faktörlerden birisi işin nasıl ödüllendirildiğidir. Örgütsel ödüller bu nedenle örgütsel bağlılıkla doğrudan ilişkilidir. Çalışan örgüt tarafından kendisine sunulan ödülleri yeterli adil olarak algılayarsa, örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık duymaktadır (İnce ve Gül, 2005: 79).

Örgüt yönetimi tarafından belirlenen ödül sistemi arasında; ücret ve maaş artışı, sözlü övgü, takdir, terfi, statü geliştirme, daha önemli görevler verme, önemli kararlara ve bilgiye ortak etme gibi ödüller yer alabilir. Ödüllerin bir kısmı ücret maaş artışı gibi nitelikte olup, dışsal ödül olarak ifade edilmektedir. Diğer bir grup ödül ise; sözlü övgü, takdir gibi manevi nitelikte olup, içsel ödül olarak ifade edilmektedir. Bir tür ödül olan terfi ise bir örgütte farklı statü seviyeleri arasında yapılan harekettir. Literatüre bakıldığında ödül olarak ifade edilen terfi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Çalışanların örgütten aldıkları ödüller ve terfi arttıkça örgütsel bağlılıkları da artmaktadır (Güçlü, 2006: 73).

### 1.5.3. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Örgüte İlişkin Faktörler

Örgütsel bağlılık ile ilgili örgüte ilişkin faktörler temelde iş ve çalışma hayatına etki eden yapısal unsurların birleşimi ile ifade edilmektedir. Söz konusu unsurlar örgüt içerisinde hakim örgüt kültüründen, örgütün büyüklüğü ve örgüt içi iletişime, yönetim kademelerine kadar yapısal faktörleri kapsamaktadır. Bunun yanında yine yapı ve işleyişe doğrudan etki eden yönetim kademeleri, yönetim tarzı, yetki devri ve merkezleşme ile örgütte hakim liderlik tipleri de örgütsel bağlılığı etkileyen örgüte ilişkin faktörler arasında gösterilmiştir.

### 1.5.3.1.Kararlara Katılma ve Merkezleşme

Yönetimde karar verme, günümüz yönetsel faaliyetlerinin en önemlilerinden birisi hatta en önemlisidir. Karar verme organizasyonel amacı saptamanın dolayısıyla yönetsel süreçlerin kalbi durumundadır. Verilen kararların örgütte gerçekleştirilecek faaliyetlerden söz konusu kararlar ile ilişkilidir ve tüm süreç ile kişileri kapsamaması gerekmektedir. Bu bağlamda örgütler açısından en ideal kararlar katılımcı karar verme kavramı ile açıklanır. Söz konusu kavram Çalışanın kendi yaptığı iş ile ilgili kararları etkileyebilme derecesidir. Karar alınmadan önce kararın etkileyeceği astlara söz hakkı tanınması kavramın ana prensibidir. Burada temel mantık kararların alınmasında görüşüne başvuran kişilerin kendilerini önemli hissederek süreçlere gönüllü katılmasının sağlanmasıdır. Bu şekilde süreçlere gönüllü katılan çalışanların örgütlerine bağlılıkları artacaktır (Bakan, 2011: 157).

Wallace (1995), kararlara katılımın bireylerin iş motivasyonlarını doğrudan etkileyeceği ve bu bağlamda örgütsel süreçlere tereddütsüz katılacağını ifade etmektedir. Örgütsel bağlılığın oluşmasında temel etkenin çalışanların süreçlere etkin bir şekilde katılması ile sonuçlandığı göz önünde bulundurulduğunda kararları katılımın direkt olarak örgütsel bağlılığı tesis ettiği bir gerçektir. Kararlara katılan bireyler önemsendiğini görerek örgüte yüksek düzeyde bağlılık duyacak, tam aksi durumda ise çalışanların bağlılıkları azalacak, hatta çalışanlar örgüte bağlılık hissetmeyeceklerdir (Wallace, 1995: 814-815).

Kararlara katılmanın tam tersi ise merkezleşme olarak adlandırılmaktadır. Merkezleşme örgütte verilen kararların, yöneticiler tarafından verildiğini kararların etkilediği çalışanların kararlara katılımının söz konusu olmadığı durumların ifadesi için kullanılmaktadır. Merkezleşme farklı çalışan grupları için farklı sonuçlar doğurmaktadır. Kararların verildiği orta ve üst kademe yöneticilerin merkezleşme sayesinde örgütsel bağlılıkları üst düzeylerde olacaktır. Diğer taraftan kararların doğrudan etkilediği çalışanların kararlara katılamaması ve etki alanlarının daralması, söz konusu grubun örgütsel bağlılıklarını ortandan kaldıracaktır. Bu açıdan bakıldığında pozitif ve negatif iki düzeyde merkezleşme örgütsel bağlılık ilişkisi incelenebilmektedir (Stevens, Beyer ve Trice, 1978: 384-385). Bu açıdan

bakıldığında söz konusu kavramlar açısından incelenen örneklem grubunun özellikleri ilişki düzeyini ifade etmede önem arz etmektedir.

### **1.5.3.2.Örgüt Büyüklüğü ve Örgüt İçi İletişim**

Örgüt büyüklüğü, çalışanların örgütsel bağlılıkları ile ilişkili örgüte ilişkin bir diğer faktördür. Örgüt büyüklüğünü belirlemede kullanılan kriterler, niceliksel ve niteliksel kriterler biçiminde ikiye ayrılır. Niceliksel kriterler şunlardır: Örgütte çalışanların sayısı, ilgili çalışanlara ödenen ücret ve aylıkların toplamı, belirli bir süre içinde kullanılan bina veya arazi alanının genişliği. Niteliksel kriterler ise şunlardır: Örgütün faaliyet gösterdiği pazarın büyüklüğü, üretimde sermaye ve emek öğelerinin payı, satış ve pazarlama gücü. Büyük örgütlerde, çalışanlara yapılan yatırımlar ve sunulan imkanların fazla olacağı için bu örgütlerdeki çalışanların bağlılıklarının küçük örgütlerdeki çalışanların bağlılıklarına nazaran yüksek olacağı iddia edilmektedir (Güçlü, 2006: 68).

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüte ilişkin faktörlerden bir diğeri örgütsel iletişimdir. Örgütlerde gerek ast-üst gerekse çalışanlar açısından etkili iletişim işleyiş açısından önem arz etmektedir. Örgütsel iletişim ise, örgüt içinde bireyler ve gruplar arası iletişim ile örgütün çevresiyle olan iletişimini ifade eder. Örgütle ilgili bilgi iletişimi, çalışanların kendilerini örgütün önemli bir üyesi olduğunu ve örgütsel amaçlara katkıda bulduklarını hissetmeleri nedeniyle örgütsel bağlılıklarını arttırabilir. Özellikle Cohen (1992), örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin, mavi yakalı çalışanlara göre beyaz yakalılarda daha güçlü olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yine Chen ve arkadaşları (2006) ABD ve Tayvan'da 144 muhasebe çalışanı üzerinde yapmış oldukları araştırma sonucunda; her iki ülkede de örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Kaplan, 2010: 108).

### **1.5.3.3.Yönetim Kademeleri**

Yönetim kademeleri çalışanların çalıştıkları kademeler ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin tespiti açısından önem arz etmektedir. Örgütlerde yöneticim

kademeleri genelde, çalışanlar, alt kademe yöneticiler, orta kademe yöneticiler, üst kademe yöneticiler olarak sınıflandırılmaktadır. Üst kademe yöneticiler genel karar vericilerdir. Örgütün faaliyet gösterdiği sektörü ve çevre koşullarını takip eder stratejileri, hedefleri ve politikaları saptar ve ortaya koyar. Orta kademe yöneticiler; üst yöneticiler ile alt kademe yöneticiler arasındaki bağlantıyı sağlamakla sorumludurlar. Alt kademe yöneticiler, faaliyetlerin yürütülebilmesi için çalışanlar ile bilgi paylaşımı yapan, günlük faaliyetlerin gerçekleşmesinden sorumludurlar. Çalışanlar ise, örgütün amaçlara ulaşabilmek adına faaliyetleri yerine getiren bireylerdir (Cusins, 1997: 10-11).

Hunt ve arkadaşları (1985) pazarlama çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada, üst kademede çalışan pazarlamacıların yetki alanlarının geniş olması ile örgütsel bağlılıklarının yüksek olacağı ifade edilmiştir. Araştırmacılara göre alt kademe çalışan pazarlamacıların ise gerçekleştirdikleri faaliyetlerde sınırlı sorumluluk ve sınırlı faaliyet göstermeleri ile örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna karşılık gerek kontrol alanı gerekse sınırlı yetkileri nedeniyle orta kademe pazarlamacıların örgütsel bağlılıkları düşük izlenmiştir (Hunt, Chonko ve Wood, 1985: 122-123).

#### **1.5.4. Örgütsel Bağlılık ile Yönetim Tarzı ve Liderlik İlişkisi**

Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir (Koçel, 2010: 569). Yönetim tarzı ise başkaları aracılığı ile amaçlara ulaşmaya çalışan liderlerin iş yapma tarzı olarak ifade edilir (Güçlü, 2006: 65).

Liderlik ve yönetim tarzları ile ilgili çalışmalarda farklı boyut ve stiller ortaya çıkmıştır. Doğrudan yönetmeyi destekleyen otokratik anlayışa karşın söz hakkı verme ve yönetilenlerin kararlara katılımını destekleyen bürokratik yaklaşım bunlardan bazılarıdır. Bunların yanı sıra geliştirilmiş farklı liderlik yaklaşımları bulunmaktadır (Bakan, 2011: 179).

Bu çalışmalar, özellikler teorisinde başlayarak, dönüşümcü liderlik teorilerine kadar uzanmaktadır. Özellikler teorisinden sonra gelişen teoriler içerisinde; Blake ve Mouton'un Yönetim tarzı Matriksi, Likert'in Sistem 4 Modeli, House'un Yol-Amaç Modeli, Dönüşümcü ve Karizmatik Liderlik Modelleri gibi çok sayıda model yer almaktadır. Bu modellerde, yöneticilerin ve çalışanların karar alma sürecine katılım oranlarına göre incelemeler yapılmaktadır (Güçlü, 2006: 65).

Söz konusu yaklaşımların tamamı liderlerin davranışlarını açıklamaya yöneliktir. Bu yaklaşımlarda belirlenen liderlik tipleri ve davranışları genellikle birbirlerine benzerlik göstermektedir. Şöyle ki; liderlik tipleri temel odak noktasına göre farklı tutumlarda bulunmaktadır. Örneğin davranışsal liderlik yaklaşımları olarak adlandırılan Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları, Michigan State Üniversitesi çalışmaları, Blake ve Mouton'un Yönetimsel Diyagram Modeli çalışmalarının ortak özellikleri, liderlerin liderlik davranışlarını ortaya koyarken iki konuyu önemsemeleridir. Bunlardan birincisi "iş veya göreve yönelik" olma, ikincisi "kişiye yönelik olma" boyutlarıdır. Davranışsal teoriler ise çevreye ve koşullara ağırlık vermektedir. Bu görüş paralelinde geliştirilen yeni teorilerden dönüşümcü liderlik ve karizmatik liderlik yaklaşımları da liderliğin çevresel ve durumsal koşullara göre örgütsel değişimi sağlaması konularına odaklanmaktadır (Tengilimoğlu, 2005: 3).

Bu noktadan hareketle liderlik yaklaşımlarını, insana odaklı (çalışan), görev odaklı (üretim) ve değişim odaklı (dönüşümcü) liderlik olarak sınıflandırılabilir. Görev ya da üretim odaklı liderlikte temel hiyerarşi otokratik yapıdadır. Kendi kararlarının astlarından gelebilecek önerilerden üstün olduğu inancını taşır. Bu liderin en çok göz önünde bulundurduğu konu, duruma göre sonuçların çeşitli olmasına rağmen işin başarıyla tamamlanmasının garantilenmesidir. Demokratik liderlik olarak da anılan diğer bir liderlik türü Likert tarafından çalışan odaklı liderlik olarak adlandırılmaktadır. Söz konusu liderlik tipinin en karakteristik özelliği insan ilişkileri ve katılımcılıktır. Moralin yükselmesine ve işten tatmin duyulmasına yönelik davranışlar temel teşkil etmektedir (Baykal,1994: 55). Diğer bir tip olan değişim odaklı diğer bir ifadeyle dönüşümcü liderlik örgütsel amaçlar çerçevesinde örgütü başarı için dönüştürmesi ile önem arz etmektedir. Literatürde son yıllarda en



popüler konulardan birisi olan dönüşümcü liderlik sürekli değişime odaklılığı ile değişim odaklı olarak ifade edilebilmektedir (Rehman, Shareef, Mahmood ve Ishaque, 2012: 618).

Liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin anlatıldığı çalışmalar literatürde genellikle liderin davranışları ile açıklanmaktadır. Eğer liderlik ve liderin benimsediği yönetim tarzı örgütsel değerlere önem veriyorsa örgütte verimlilik artmaktadır. Lidere yönelik çalışanların duyduğu memnuniyetin derecesine bağlı olarak da örgütsel bağlılıktan bahsedilebilmektedir. Herkes tarafından paylaşılan ortak amaç ve vizyon oluşturma ile ilgili bir örgütsel iklim örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Yöneticilerin çalışanların kararlara katılımını teşvik etmeleri, örgütü sürekli olarak yenilikler doğrultusunda ve olumlu şekilde dönüştürmesi örgütsel bağlılığı artırıcı etki yaratmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 72).

Avoilo ve arkadaşları (2004), 520 hemşire üzerinde yaptıkları araştırmada liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit etmişlerdir. Araştırmacılara göre yenilikçi örgüt kültürünün bulunduğu örgütlerde hakim olan değişim odaklı (dönüşümcü) liderlik çalışanların duygusal ve normatif örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir (Avoilo, Zhu, Koh ve Bhatia, 2004: 959) .

Clinebell ve arkadaşları (2013), 359 bilgi teknolojileri sektörü çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada pozitif liderlik tarzları olan liderlik tipleri ile örgütsel bağlılık türleri olan devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif ilişki tespit etmişlerdir. Diğer taraftan araştırmacılar tarafından pasif-tepkisiz liderlik olan adlandırılan kaçınma davranışı olan liderlik ile tüm örgütsel bağlılık türleri arasında negatif ilişki tespit edilmiştir (Clinebell, Skıdiene, Trijonyte ve Reardon, 2013: 146).

Morris ve Sherman (1981), yaptıkları araştırmada görev (üretim) odaklı ve insan odaklı liderlik tarzlarının birlikte kullanımı halinde çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif etki yaratacaklarını tespit etmişlerdir. Bu durum doğrusal olarak her bir liderlik tipinin tek başına kullanımının farklı sonuçlar doğuracağını bu sonuçlardan bir kısmının olumsuz olabileceği bunun ise iş tatminini azaltabileceği ifade edilmektedir. Fakat her iki liderlik tipinin birlikte etkili şekilde kullanılması

örgütsel bağlılığı olumlu olarak etkileyeceği ifade edilmektedir (Morris ve Sherman, 1981: 518).

Simosi ve Xenikou Yunanistan'da faaliyet gösteren büyük ölçekli hizmet firmalarında çalışan 300 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada, çalışanların örgütsel bağlılıklarının liderlerin genel olarak yenilikçi ve insan eğilimli davranışları ile arttığını, otokratik ve iş odaklı davranışlar ile de azaldığını tespit etmişlerdir (Simosi ve Xenikou, 2010: 1611-1612).

Özet olarak örgütlerde hakim olan liderlik tarzları doğrudan çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir. İnsan ve değişim odaklı liderlik tipleri çalışanların örgütsel bağlılıklarını doğrudan etkilerken, üretim ya da iş odaklı diye tabir edilen liderlik tipi ise genelde negatif olarak örgütsel bağlılığı etkilerken, kimi aracı değişkenler etkisi ile söz konusu ilişki pozitif olabilmektedir. Söz konusu kavramlar arasındaki ilişkilerine literatürdeki diğer araştırmalar, çalışmanın uygulama kısmında ayrıntılı olarak tartışılacaktır.

**Tablo 4. Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Araştırmalar**

Clinebell, Skidiene, Trijonyte ve Reardon (2013)	Pozitif liderlik tipleri ile örgütsel bağlılık arasında pozitif, pasif-tepkisiz liderlik türleri ile örgütsel bağlılık arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.
Morris ve Sherman (1981)	Görev (üretim) odaklı ve insan odaklı liderlik tarzlarının birlikte kullanımı halinde çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif etki yaratacaklarını tespit etmişlerdir.
Simosi ve Xenikou (2010)	Yenilikçi ve insan eğilimli liderlik ile örgütsel bağlılığın arttığını, otokratik ve iş odaklı davranışlar ile de azaldığını tespit etmişlerdir.
Benson (2002)	Liderin adil davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.
Lok ve Crawford (2003)	Liderlik ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olmadığını tespit etmiştir.
Allen ve Meyer (1990,1996)	Örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın örgütteki yönetim ve liderlik tarzları ile ilişkili olduğunu ifade etmektedirler.
Dunn, Dastoor ve Sims (2012)	Çalışanların örgütsel bağlılıkları ise dönüşümcü liderlik ile doğrudan ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.
Joo, Yoon ve Jeung (2012)	Çalışanların örgütsel bağlılıklarının dönüşümcü liderlik ile doğrusal ve pozitif bir ilişki içerisinde olduğunu tespit etmişlerdir.

**Tablo 4 (Devamı). Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Araştırmalar**

Khasawneh, Omari ve Abu-Tineh (2012)	Dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ve güçlü bir ilişki tespit etmişlerdir.
Luton (2010)	Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında doğrusal ve pozitif bir etkinin bulunduğu tespit edilmiştir.
Tuna, Ghazzawi, Tuna ve Çatir, 2011	Dönüşümcü liderlik ile devam bağlılığı arasında herhangi bir ilişki bulunamamışken normatif bağlılık ile ise negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır
Sani ve Maharani (2012)	Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.
Leach (2005)	Duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile dönüşümcü liderlik üzerinde ise pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.
Avoilo, Zhu, Koh ve Bhatia (2004)	Liderlik ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.
Rehman, Shareef, Mahmood ve Ishaque (2012)	Etkileşimci liderlik ile devam ve normatif bağlılık arasında, dönüşümcü liderlik ile de duygusal ve devam bağlılığı arasında ilişki tespit etmişlerdir.
Erben ve Güneşer (2008)	Paternalistic (Babacan) liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.
Gillet ve Vandenberghe (2014)	Dönüşümcü liderlik ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif ilişki tespit etmişlerdir.

### **1.5.5. Örgütsel Bağlılık ile Örgüt Kültürü İlişkisi**

Meyer ve Allen, çalışanların çalıştıkları iş yerlerinin amaçlarını benimseyip kendilerini örgütlerin bir parçası olarak görmeleri ile başladığını vurgulamaktadır. Araştırmacılara göre çalışanların amaçları benimsemesi örgütsel değerlerinde doğrudan kabulünü beraberinde getirmektedir. Örgütsel amaçlar örgütsel değerlerin ışığında gelişen ve örgütün tamamını kapsayan örtülerdir (Meyer ve Allen, 1991: 717- 733).

Örgütte hakim olan değerler, örgütün kendi doğal yapısı çevresinde oluşmuş unsurlardır. Örgütsel değerler, çalışanlar tarafından ortaklaşa oluşturulan ve paylaşılan, çalışanların kendilerini ve davranışlarını yorumlayıp değerlendirdiği normlar, kurallar, gelenekler ve ritüeller şeklindedir. Söz konusu değerler örgütü bir arada tutan unsurlardır (Erkmen, 2010: 5). Literatürde söz konusu değerler örgüt kültürü olarak adlandırılmaktadır. Sosyolojik anlamda olduğu gibi örgüt kültürü örgütsel süreçler neticesinde oluşturulan, örgüt içerisinde oluşan, örgütün bütünü kapsayan, örgütsel faaliyet ve ilişkileri düzenleyen değerler bütünüdür (Lahiry, 1994: 52).

**Tablo 5. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Araştırmalar**

Momeni, Marjani ve Saadat (2012)	Pozitif bir duygulanım olan örgütsel bağlılığın doğrudan pozitif örgüt kültüründen beslendiğini vurgulamakta ve örgüt kültürünün örgütsel bağlılığın oluşmasında etkisi olduğunu ifade etmektedirler.
Gülova ve Demirsoy (2012)	Kültürün motivasyon sağlayıcı özelliğine işaret etmekte ve söz konusu motivasyonun örgütsel bağlılığı doğurmakta olduğunu vurgulamaktadırlar.
Ezirim, Nwibere ve Emecheta (2012)	Olumlu örgüt kültürü unsurlarının örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği, diğer yandan ise daha kuralcı ve bürokratik unsurların ise örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.
Garr (1997)	Yapıcı örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif, pasif-savunmacı örgüt kültürü ile de negatif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.
Ghorbanhosseini (2013)	Örgüt kültürünün çalışanları sahiplenici ve benimseyici özellikteki unsurlarının çalışanların bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği ve örgütsel bağlılığı arttırdığını tespit etmiştir.
Idrus, Armanu, Sudiro ve Rohman (2014)	Yapıcı ve destekleyici örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı arttırdığını tespit etmişlerdir.
Jo ve Joo (2011)	Çalışanların örgüt kültürünü öğrenebilmeleri ve örgütsel değerleri benimseyebilmeleri halinde örgüte bağlılıklarının artacağını savunmaktadırlar.
Khatip (1996)	Örgüt kültürünün farklı yaşlarda çalışanlar üzerinde farklı bağlılık durumları yarattığını savunmakta, özellikle ileriki yaşlardaki çalışanların yapıcı örgüt kültürü ile örgüte bağlılıklarının arttığını vurgulamaktadır.
Kim (2014)	Klan tipi örgüt kültürü ile duygusal bağlılık arasında pozitif ilişki tespit etmiştir. Çalışanların kendilerini aile ortamında gibi hissettikleri örgüt kültürünün örgütte hakim olmasının çalışanları duygusal olarak örgüte bağlı hale getirdiğini savunmaktadır.

**Tablo 5 (Devamı). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Araştırmalar**

Momeni, Marjani ve Saadat (2012)	Örgüt kültürünün örgütün tamamını kapsayıcı bir şekilde hissedilmesi halinde çalışanlarda örgüte karşı pozitif bağlılık duygusu oluşturmakta olduğunu tespit etmişlerdir.
Mathew ve Ogbonna (2009)	Örgüt kültürünün olumlu unsurlarının örgütsel bağlılığı pozitif olarak etkilemekte olduğunu vurgulamaktadırlar.
Parra ve Castillo (2013)	Ortak örgüt kültürünün, paylaşılan değerler, normlar ve açık iletişim kanalları sayesinde örgütsel bağlılığı olumlu olarak etkilediğini tespit etmişlerdir.
Shah, Memon ve Phulpoto (2012)	Örgüt kültürünün çalışanlar zihnine yerleştirilebilmesi ve kültürün benimsenebilmesi ile örgütsel bağlılık sağlanmakta olduğunu vurgulamaktadır.
Acar (2013)	Rekabetçi kültürlerin devam bağlılığını, kapsayıcı, benimseyici örgüt kültürlerinin de duygusal ve normatif bağlılıkları arttırdığı tespit edilmiştir.
İnce ve Gül (2005)	Örgütsel bağlılığın yüksek olması halinde örgüt kültürünün güçlü ve genel kabul gören bir hal alacağını savunmaktadırlar.
Balay (2000)	Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel unsurlardan en temel olanının örgüt kültürü olduğunu ifade etmektedir.
Simosi ve Xenikou (2010)	Çalışanların örgütsel değerlere karşı oluşacak duygularının temelde bağlılıklarının sağlanmasında anahtar unsur olarak görülmekte ve bu nedenler örgüt kültürünün benimsenir olması halinde bağlılığın sağlanacağını savunmaktadırlar.
Lahiry (1994)	Örgüt kültürünün savunmacı ve yapıcı iki boyutu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki tespit etmiştir. Savunmacı örgüt kültürünün devam bağlılığı, yapıcı örgüt kültürünün ise duygusal ve normatif bağlılığı üzerinde pozitif etkisinin olduğunu vurgulamaktadır.

Edgar Schein (1985), kültürü en alttan üste kadar tüm çalışanları bütünüyle saran bir kavram olarak ifade etmektedir. Bir kurumun anlaşılabilmesi için öncelikli olarak kültürünün incelenmesi gerektiğini vurgulayarak, örgütü oluşturan, amaçlara, politikalara ve bakış açılarına yön veren bir unsur olarak ortaya koymaktadır. Geert Hofstede (1998) ise kültürü, örgütlerin davranışlarını etkileyici özelliği olan bir kavram olarak ortaya koymaktadır (Livvarçin ve Kurt, 2011: 72-102).

Lewis Taylor (1996), kültürü fonksiyonel açıdan ele almış ve bilgiyi, imanı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri, bireyin bağlı olduğu bir cemiyetin üyesi olması nedeniyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün becerileri içine alan karmaşık bir bütün olarak tanımlamıştır. “İşletme Yönetimi” açısından da “kültür”; kuruluşun çalışma şeklini ya da faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişilerarası ilişkilerin sonuçlarının tamamı şeklinde tanımlanmaktadır. “Kültür” kavramının “Yönetim Bilimleri” açısından tanımı ise; kültürün, kişiden kişiye aktarılabilen bir yaşam biçimi olması ve insanın, insan tarafından tesis edilmiş ve yaratılmış olan çevresi şeklindedir (Bozoğlu, 2011: 7)

Genel olarak paylaşılan değerler bütünü olarak belirtilen örgüt kültürünün fonksiyonları göz önüne alındığında temelde olumlu örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı artırıcı etkisinden söz edileceği açıktır. Özkalp ve Kırel (2010) örgüt kültürünün beş fonksiyonundan bahsetmektedirler. Bunlar (Özkalp ve Kırel, 2010: 174);

1. Bir örgütü diğerlerinden ayıran özellikler bütünü olması
2. Örgüt üyelerine kimlik oluşturması
3. Çalışan bireylerin örgüte bağlılıklarını sağlaması
4. Örgüt üyeleri arasında dayanışmayı artırması
5. Örgüt üyeleri için bir kontrol mekanizması olmasıdır.

Örgütsel bağlılık ve liderlik kavramlarında olduğu gibi örgüt kültürü kavramı için de sınıflandırma noktasında çeşitlilik bulunmaktadır. Danışman ve Özgen



(2003), niceliksel örgüt kültürü çalışmalarında geliştirilen değişkenler incelendiğinde, örgütlerdeki kültürün yansımaları olarak aynı ya da benzer kavram ve terimler altında belirli kültürel boyutlar üzerinde çalışıldığına dikkat çekmektedir. Bu bağlamda, çalışılan kültürel boyutlarla ilgili kullanılan kavramlar arasındaki örtüşme dikkate alındığında, belirli kültürel boyutların tek ya da zıt yönlü değişkenler ya da kategoriler halinde birçok çalışmada kullanıldığı görüldüğünü vurgulamaktadırlar. Onlara göre, örgüt kültürü araştırmalarında çok sayıda kültürel değişken ve boyut kullanılıyor gözükse de, esas itibarıyla, belirli kültürel boyut ve değişkenlerin farklı kavramlar altında aynı ya da benzer anlamda kullanıldığı görülmektedir. Bu yüzden, örgüt kültürü araştırmalarında kullanılacak boyut ve değişkenlerin tanımlanmasında bu durumun dikkate alınması, boyut ve değişkenlerin buna göre belirlenmesi, kavramın içsel geçerliliği ile ilgili kriterlere uygunluğun karşılanmasında önemli bir avantaj sağlayabileceğini vurgulamaktadırlar (Danışman ve Özgen, 2003: 96-98).

Bu bağlamda; kuralcılık eğilimi, hiyerarşi eğilimi, sonuç eğilimi, klan eğilimi, destekleyicilik eğilimi, takım eğilimi, gelişme eğilimi, profesyonelizm eğilimi ve açıklık eğilimi, güç eğilimi gibi ifade edilen örgüt kültürü boyutlarının belirli başlıklar altında toplanması tutarlılık açısından önem sağlayacaktır.

Daha önce de tanımlandığı üzere örgüt kültürü; en alttan üste kadar tüm çalışanları bütünüyle saran bir kavram olarak ifade edilmektedir. Kültür, örgütü oluşturan, amaçlara, politikalara ve bakış açılarına yön veren bir unsur olarak ortaya konulmaktadır. Bu açılardan bakıldığında kültür farklı boyutları nedeniyle örgütte çalışanlar tarafından duyulacak bağlılığı etkileme olasılığına sahiptir.

İnce ve Gül (2005) örgütsel bağlılığı, çalışanların örgütsel kültür, değer ve hedeflerin benimsenmesi anlamına geldiğini vurgulamaktadırlar. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürüne sahip demektir. Bu da yeni işe başlayanların bu kültürün bir parçası olma isteğini arttırmak ve örgütsel beklentilerin yerine getirilmesi sorumluluğunu doğurur. Bu başarıldığında çalışanlar örgütsel kültürü kabul eder, benimser ve onun bir parçası olur (İnce ve Gül, 2005: 76).

Balay (2000) örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt içi unsurların en başında örgüt içi iletişim, sosyal etkileşim dereceleri, çalıştığı görevde karşılanma derecesi, karar almaya katılım, ailenin bir ferdi gibi görme gibi unsurları dâhil etmektedir. Örgüt kültürünün çalışanların örgüte girişinde bir eşik olduğunu ve örgütsel bağlılığın gerçekleşip gerçekleşmemesinin bu duruma bağlı olduğunu belirtir (Balay, 2000: 61).

Simosi ve Xenikou (2010), çalışanların örgüt ile ilgili olumlu yada olumsuz duygulanımlarının örgüte üyeliklerinin başlaması ile birlikte olacağını belirtmektedirler. Bu bağlamda söz konusu duygulanım örgütte hakim olan örgüt kültürünün etkisi ile oluşacaktır. Zira örgütte hakim olan kültür çalışanların örgüt ile ilgili yaklaşımlarının belirlenmesinde temel faktördür (Simosi ve Xenikou, 2010: 1599). Momeni ve arkadaşları (2012) olumlu bir duygulanım olan örgütsel bağlılık, pozitif örgüt kültüründen doğrudan beslenmekte ve söz konusu kavramların etkisi ile kendisini göstermekte olduğunu vurgulamaktadır (Momeni, Marjani ve Saadat, 2012: 217).

Örgüt kültürüne ait öğelerin, çalışanlar tarafından kabul görmesi, benimsenmesi sonucunda çalışanların örgüte olan bağlılığından söz etmek mümkündür. Bu durumda örgütün değer ve hedefleri çalışanlar tarafından benimsenir. Çalışanların örgüte duydukları güçlü bağlılık, aynı zamanda güçlü bir örgüt kültürünün göstergesidir. Chatman ve Eunyoung Cha'ya (2003) göre kültür, çalışanları daha yüksek ideal ve değerler altında toplayıp amaçlara yönlendirerek motive etmektedir. Bu motivasyon da bireyin örgüte bağlılığını ve örgüt için sarf ettiği çabayı artırmaktadır (Chatman ve Eunyoung Cha, 2013: 23). Liderlik ile ilişkisinde olduğu gibi örgütsel bağlılığın örgüt kültürü ile olan ilişkisi araştırmanın uygulama bölümünde, literatürdeki örnekleri ile ayrıntılı bir biçimde tartışılacağı için bu bölümde sınırlı tutulmuştur.

## İKİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK

#### 2. LİDERLİK KAVRAMI

Uygarlık tarihi kadar eski bir kavram olan liderlik sosyal bilimlerin her alanında olduğu gibi örgüt ve örgütsel davranış yazımında da önemini yıllardır koruyan bir kavramdır. Her bilim dalı liderlik ile ilgili yaklaşımlar üretirken kendilerine ait özellikleri göz önünde bulundurarak tanımlamalar yapmış ve buna bağlı olarak liderlik modelleri ya da tipleri oluşturmuştur. Örgüt yazımında da kendisini hissettiren bu durum temel olarak liderlik kavramı ya da liderin önemini kabul etmekle birlikte “etkin liderlik” ve “en iyi lider” konularında farklı yaklaşımları benimsemişlerdir.

İş ya da toplumsal yaşamda bazı insanlar, diğerleri üzerinde etki yaratarak onları hâkimiyetleri altına alıp onları yönetecekleri ile ilgili bazı doğuştan özelliklere sahip oldukları inkar edilemez bir gerçektir. Bu özellikleri toplumdaki diğer bütün insanlar rahatlıkla anlayabilir. İşte bu özelliklere sahip olanlar, toplumun her kesiminde lider olarak ortaya çıkabilirler (Güney, 2012: 31).

Liderlik kavramı için kabul gören tanımların çoğu yönetmek olgusu içerisinde kullanılmaktadır. Peki yönetmek ve yönetim nedir ? Her cevap belirli bir açıdan yönetim olayına bakmış ve ona göre tanımlamıştır. “Sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi” olarak nitelendirilen yönetim bilimi ile ilgili kavramların tamamı henüz tam bir açıklığa kavuşmadığından değişik bilim dallarında çalışan yazarlar farklı tanımlar kullanmaktadır. Bütün bu karışıklık ve çeşitliliğe karşın, yönetimin üzerinde az çok görüş birliğine varılan tanımı “yönetim; başkaları vasıtasıyla iş görmektir”. Böylece, yönetimin ancak birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan ve bu yönüyle ekonomik faaliyetten ayrılan bir grup faaliyeti (sosyal faaliyet ) olduğu genel kabul görmüş olmaktadır (Koçel, 2010: 58-59).

Diğer bir tanıma göre yönetim kavramı, herhangi bir organizasyonda önceden belirlenmiş amaç/amaçları gerçekleştirmek üzere sahip olunan beşeri, finansal, maddi ve enformasyon kaynaklarının bir araya getirilmesi ve amaçlar doğrultusunda kullanılmasını kapsayan bir süreç olarak ifade edilebilir (Taşkiran, 2010: 35-36).

- Yönetim bir süreçtir: Planlama, karar verme ve değerlendirme gibi bir dizi faaliyeti içerir,
- Yönetim kaynakların bir araya getirilmesini kapsar: Hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan araçların ve değerlerin bir araya getirilmesini içerir,
- Yönetim kaynakların kullanılmasını içerir: Yönetim sadece kaynakların bir araya getirilmesini değil aynı zamanda da gerektiği şekilde kullanılmasını kapsar,
- Yönetim birbirinden farklı nitelikler taşıyan kaynakların kullanılmasını gerektirir: Organizasyon içindeki hem beşeri hem de finansal, maddi ve enformasyonel kaynakların kullanılması gerekmektedir,
- Yönetim amaç odaklı çalışmayı kapsar: Önceden belirlenen amaçların gerçekleştirilmesini sağlamak üzere hem bireysel hem de örgütsel amaçların uyumlaştırılması önemlidir,

Görüldüğü üzere yönetim olgusu detaylı ve hayati önem taşıyan faaliyetleri bünyesinde bulunduran bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Temelde örgütlerde yönetim faaliyetini yöneten kişiler yönetici olarak adlandırılmaktadır. Fakat, yönetim yeni durumlara ve şartlara örgütsel amaçları adapte etmek ya da yeni amaçları belirlemek, çevresel ve konjonktürel durumlara örgütün uyum sağlamasını tesis etmek gibi, işleyiş içerisinde hayati önem taşıyan unsurları gerçekleştirmeyi de kapsar.

Bu açıdan bakıldığında genel kabul gören husus liderlik ve yöneticiliğin yönetme olgusu bakımından farklılık arz ettiğiidir. Şöyle ki, yönetici başkaları adına çalışan, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan, uygulatan ve sonuçları denetleyen kişidir. Lider ise bağlı bulunduğu grubun

amaçlarını belirleyen ve bu amaçlar doğrultusunda grup üyelerini etkileyen davranışlara yönlendiren kişidir. Her yönetici liderlik yeteneğine sahip olamayacağı bunun yanında yöneticilik rolüne sahip liderlerin arzulanan yönetimi gerçekleştirmekte önem taşıdığı açıktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 204). Bu noktadan hareketle liderleri yöneticilerden ayıran ve onları lider yapan roller şu şekilde sıralanabilir (Barutçugil, 2006: 293) :

- Lider; ilham verir, vizyon belirler, anlatır ve benimsenmesini sağlar, büyük resmi görür, bu resim içinde rolleri belirler, birleştirici, bütünleştirici kişilik sergiler.
- Lider; iş yapar, konusunda uzmandır, takımın üretkenliğine katkıda bulunur, kendisi de ürün ya da hizmet üreterek değer yaratır.
- Lider; delege eder, değerlendirir, organize eder, planlar, kadroları oluşturur, yetkilendirir, görevleri belirler, işleri dağıtır, koordinasyonu sağlar ve kontrol eder.
- Lider; ekibini yönetir, uyumlu çalışma için ortam hazırlar, orkestra şefi ve koreograf gibi çalışır, uygun insanları birbirine ve görevlerine uyacak şekilde seçer ve yetenekleri bütünleştirir.
- Lider; risk alır, inisiyatif kullanır, cesaret gösterir, kararlar alır, girişken ve atak davranış sergiler, başkalarının girişimci davranışlarını cesaretlendirir ve ödüllendirir.

Görüldüğü üzere liderlik temelde daha derin bir yapıya sahiptir ve söz konusu derin yapıyı yönetebilmek liderliğin temel koşuludur. Carleton'a göre (2005), yönetim olgusunu her adımıyla stratejik bir yaklaşımdır ve bu nedenle yönetimde liderlere ihtiyaç bu nedenle ortaya çıkmaktadır. Araştırmacıya göre liderlik stratejik yöneticiliktir. Lideri lider yapan unsurun stratejik farkındalık olduğunu savunmaktadır. Stratejik farkındalık örgütleri diğerlerinden, liderleri ise yöneticilerden ayıran temel unsurdur (Carleton, 2005: 24-26). Stratejik farkındalık, örgütü hayatta tutabilmek ve değişime cevap verebilmek adına büyük resmi gerektiğinde ayrıntıları ile görebilmek olarak tanımlanabilir. Stratejik farkındalık bir çok unsurdan oluşmaktadır. Bu unsurlar şu şekilde sıralanabilir (Barutçugil, 2013: 17) :

- Örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin rekabet karşısında göreceli olarak anlaşılması,
- Örgüte yönelik potansiyel tehditlerin ve çevresindeki rekabetçi fırsatların tam ve doğru olarak bilinmesi,
- İş dünyasındaki çeşitli paydaşların göreceli olarak güçlerinin ve etkilerinin farkında olunması,
- Genel performansın ve operasyonel etkinliğin uygun kaynaklara sahip olmayı ve onları etkili kullanmayı gerektirdiğinin farkında olunması,
- Örgütün en değerli kaynağının insan yetenekleri olduğunun bilinmesi,
- Gerekli stratejik değişimlerin rakiplerden önce belirlenmesi ve gerçekleştirilmesidir.

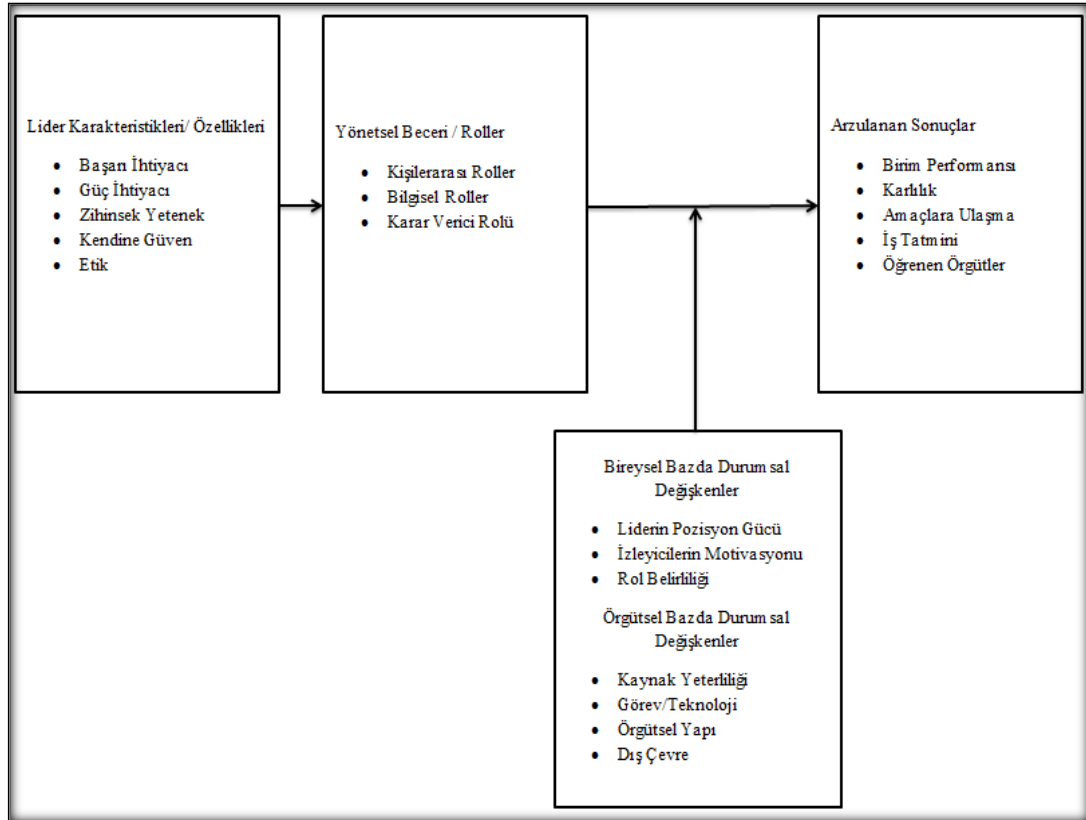
Söz konusu unsurlar göz önüne alındığında yönetim örgütsel anlamda liderlik kavramının yönetmekten daha derin bir yapıya sahip olduğu açıkça anlaşılmaktadır. Bu bağlamda lider ve liderlik kavramlarının bütün boyutları ile açıklanması liderlik konusunun önemini ve gerekliliğinin ortaya konulması adına önem arz etmektedir.

### **2.1. Liderlik Tanımı, Önemi ve Tarihçesi**

İşletme yöneticilerinin ilgilenmek zorunda oldukları önemli konulardan birisi de liderlik konusudur. Yöneticilerin liderlik yapmaları gerektiği anlayışı, konunun önemini daha da artırmaktadır. Gerçekten yöneticilerin, kendilerine verilen sorumluluklar ve resmi görevlerin niteliği dolayısıyla liderlik yapmaları, liderlik vasıflarına sahip olmaları beklenmektedir (Koçel, 2010: 569). Fakat daha önce de belirtildiği gibi her yöneticinin liderlik vasfına ve davranışlarına sahip olması beklenen bir durum değildir. Bunun nedeni olarak da liderliğin derin bir kavram olması gösterilmektedir.

Örgütsel anlamda da sosyal bir süreç olan liderlik temelde, liderlerin takipçilerin, gönüllüleri ve çalışanları örgütsel amaçlar doğrultusunda organize ettiği sosyal etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımdan hareketle lider ise

örgütsel amaçlar doğrultusunda kişileri etkileme, motive etme ve örgütsel başarı adına örgütsel süreçlere dahil etme yeteneği olan kişi olarak tanımlanmaktadır (Kreitner, Kinicki ve Buelens, 2002: 450).



**Şekil 6. Liderlik Tanımına Yönelik Kavramsal Bir Yapı**

**Kaynak:** Kreitner, Kinicki ve Buelens , 2002 :450

Liderlik olgusunun merkezi olarak şu bileşenler tanımlanabilir: (a) Liderlik; bir süreçtir, (b) Liderlik; etkilemeyi gerektirir, (c) Liderlik; bir grup bağlamı sınırları içinde oluşur, (d) Liderlik; amaçlanan başarıyı gerektirir. Bunun sonucu olarak liderlik; bir kişinin, bir grup kişiyi genel bir amaca ulaşmak için etkilemesi sürecidir (Northouse, 2007: 3).

Şekil ve Northouse'un tanımı göz önünde bulundurularak analiz yapılacak olursak, liderlik kavramı sosyal yapılar olan örgütlerde liderlerin kişisel özelliklerini, yönetmel becerileri ile birleştirerek takipçileri olan çalışanları etkileyerek süreçlere

dahil ettiği ve dışsal faktörlere göre örgütü yönlendirdikleri bu şekilde örgütlerini arzulan sonuçlara ulaştırdıkları bir süreç olarak değerlendirilebilir. Yapılan tanımların çoğu söz konusu kavramı benzer şekilde açıklamaktadır.

O'Reilly ve arkadaşları (2010) liderliği, dönüşümlü bir süreç olarak tanımlamaktadırlar. Dönüşüm örgütün arzulan sonuçlara ulaşması olarak tanımlanırken, süreç ise liderin örgütün iç ve dış dinamikler doğrultusunda organize edilmesini kapsamaktadır. Lider sahip olduğu kişisel ve yönetsel özelliklerini kullanarak arzulan değişimi örgütlerde gerçekleştirerek sonuçlara ulaştıran kişidir (O'Reilly, v.d., 2010: 106).

Ke ve Wei (2008) liderliği, liderin takipçilerini yetenekleri doğrultusunda istenilen sonuçlara doğru mobilize ettiği bir süreç olarak tanımlamaktadır (Ke ve Wei, 2008: 210). Bu tanım paralelinde Livi ve arkadaşları (2008) liderliği takip ile etkileme kavramlarının bir arada olduğu ve sonucunda tüm tarafların söz konusu ilişki için arzulan sonuçları elde ettiği bir süreç olarak tanımlamaktadır (Livi, Kenny, Albright ve Pierro, 2008: 236).

Tablo 2.1'de ifade edilen tanımlar liderliğin lider-üye etkileşimine ve sürece yönelik tanımları sıralanmaktadır. Liderlik çok farklı dönemlerde farklı açılardan ele alınmıştır. Tablo 2.2'de görüldüğu üzere liderlik sürece dönük tanımların yanında sonuca ve lider özelliklerine göre ifadeler ile de tanımlanmaktadır.

Bir özellik olarak liderlik, liderin grup üyelerini başarılı bir şekilde etkileyebilecek karakteristik özelliklere sahip olması şeklinde tanımlanabilir. Liderin grup veya birey üzerinde gücünü etkin bir şekilde kullanabilmesi önemlidir (Özkalp ve Kirel, 2010: 309).



**Tablo 6. Süreç Açısından Liderlik Tanımları**

Stogdill (1950)	Liderlik; bir grubun faaliyetlerini etkileyerek çabalarını arzulan amaçlara yönlendirilmesidir.
Hemphill ve Coons (1957)	Liderlik, bir kişinin bir grubu etkileyerek onların faaliyetlerini amaçlanan hedefler ve paylaşılan değerler çerçevesinde yönlendirmesidir.
Prentice (1961)	Liderlik; insanların yardımı ile arzulan sonuçlara ulaşmaktır. Lider ise söz konusu sonuçlara ulaşmada yol gösteren ve organize eden rehberdir.
Weschler ve Massarik (1961)	Liderlik; örgütlerde arzulan sonuçlar doğrultusunda iletişim süreçleri etkisi ile yönlendirilen ve durumlara uygulanan kişilerarası etkidir.
Stogdill (1974)	Liderlik; örgüte ait beklentiler ve etkileşimler çerçevesinde örgütsel yapının oluşturulması ve idame ettirilmesidir.
Hollander (1978)	Liderlik; lider ile takipçileri arasındaki etkileşim sürecidir.
Cribbin (1981)	Liderlik; takipçilerin yapılması gerekenler konusunda kararlı kılındığı ve gerçekleştirme yönünde etkilendiği bir süreçtir.
Hersey ve Blanchard (1988)	Liderlik; arzulan sonuçlara ulaşmak adına bir kişinin ya da grubun faaliyetlerini etkileme sürecidir.
Batten (1989)	Liderlik; örgütlerin en önemlisi insan olan, bütün kaynaklarını organize ederek ve bunların güçlü yönlerini örgütsel süreçlere yönlendirerek sistemin gelişmesini sağlamaktır.
Cohen (1990)	Liderlik; bir görev, bir proje ya da amaç doğrultusunda maksimum performans adına başkalarını etkileme sanatıdır.
Jacobs ve Jaques (1990)	Liderlik; bir grubun kolektif faaliyetlerine anlam kazandırmak ve arzulan amacı gerçekleştirmek adına söz konusu faaliyetleri yönlendirmektir.

**Kaynak:** [http://www2.warwick.ac.uk/fac/sci/wmg/ftmcs/modules/modulelist/le/content\\_store\\_2012/leadership\\_definitions.doc](http://www2.warwick.ac.uk/fac/sci/wmg/ftmcs/modules/modulelist/le/content_store_2012/leadership_definitions.doc)  
'dan uyarlanmıştır. (22.07.2014 tarihinde erişilmiştir.)

**Tablo 7. Sonuç ve Liderlik Özelliklerine Yönelik Tanımlar**

Munson (1921)	Liderlik; en az çatışma, en güçlü işbirliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir.
Dubin (1968)	Liderlik; yetki kullanarak, kararlar alabilmektir.
Krausz (1986)	Liderlik; diğerlerini etkilemekte kullanılan güç şeklidir.
Norris (1990)	Liderlik; sezgisel ve analitik düşüncüyü tümüyle kullanarak yaratıcı olmaktır.
Kowalski ve Reitzel (1993)	Liderlik; karmaşık ve sorunlu bir işe girişebilmektir.
Heifetz (1994)	Liderlik; farklı durumlarda davranışlara, farklı anlamlar yükleyebilmektir.
Katz ve Kahn (1978)	Liderlik; örgüt üyelerini örgütün rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktır.
Ogawa ve Bossert (1995)	Liderlik; örgüt üyelerinin etkileşim örüntülerinin olaylara bağlı olarak anlamlı kılıp, şekillendirmektir.
Sullivan ve Harper (1996)	Liderlik; amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ussal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır.

**Kaynak:** Kreitner, Kinicki ve Buelens , 2002 :325.

Diğer yandan liderlik, yalnızca bir etkileme süreci değildir ve her zamanda özellikler ile açıklanamaz. Bunun yanında lideri lider yapan farklı liderlik fonksiyonlarını yerine getirmesidir. Lider; organize eden, amaç belirleyen, örgütü ve örgütsel amaçları şekillendiren kişidir (Antonakis, Avolio ve Sivasubramaniam, 2003: 262). Liderlik, grubun yaşantılarını düzenleme ve bu yaşantılar yoluyla grubun mevcut gücünden yararlanma sürecidir. Bunun yanında liderlik, öncülük etme, yol gösterme, harekete geçirme, ekip ruhu oluşturabilme, birleştirici, motive edici, etkileyici ve yapılanlarla iz bırakma faaliyetleri bütünüdür (Güney, 2012: 36).

Liderlik kavramını açıklamada farklı tanımların kullanılması liderlik araştırmalarının tarihsel süreç içerisindeki odak noktalarıdır. 1900'lü yıllarda lider, işi bilen, işinin uzmanı olan bir bilimsel yönetim taraftarıdır. İş konusunda mekanik

bir anlayışa sahiptir. Onun için iş her şeyden önce gelir. Onun yönetimindeki organizasyonlarda fonksiyonel bölünmüş bir yapı, uzmanlaşma, bürokrasi ve hiyerarşi vardır. 1930'lardan başlayarak 1960'lı yıllara kadar süren yönetim anlayışı ise bugün neoklasik yönetim tarzı anlayışı olarak bilinir. İnsana çok değer verir, bireyin ve grubun davranışlarını yönlendirmeye çalışır. İnsan ihtiyaçları, moral ve motivasyon, liderlik, katılım, delegasyon gibi kavramlar üzerinde durur. Uyum ve anlayışa önem verir. 1960-1990 yılları arasında yaygın olan yönetim eğilimi bugün *Sistem Yönetimi* olarak adlandırılır. Organizasyonu sistem anlayışı içinde yöneten bir kişi için iş ve insan birlikte önem taşır. Bu tip liderler dış çevre faktörleri, rol ve statü ilişkileri ve işi işletmeyi etkileyen tüm faktörlerin "Girdi-Süreç-Çıktı Modeli" içinde ele alınması gerektiğine inanır. 1990'lardan günümüze kadar gelen anlayış ise tam bir sentezi yansıtmaktadır. Günümüzde lider, dış çevre koşullarının ve özellikle ekibinin üyelerinin durumuna göre tarzı değişebilen liderdir (Barutçugil, 2006: 292).

Görüldüğü üzere farklı dönemlerde farklı liderlik odakları bulunmakta ve her bir dönem için geçerli farklı liderlik tiplerinden bahsedilmektedir. Daha öncede belirtildiği üzere liderlik yalnızca bir etkileme süreci olmadığı gibi yalnızca özellikler yada sonuçlar ile de açıklanabilecek bir kavram değildir. Bu bağlamda liderlik ile ilgili yapılan tanımlar farklı başlıklar altında toplanabilir (Bass ve Bass, 2008: 70-81 );

- **Kişilik Olarak Liderlik:** Liderliği kişilik olarak tanımlamaya çalışan araştırmaların odağında neden kimi insanların liderlik yapmakta diğerlerinden daha iyi olduğu sorusu yatmaktadır. A.O Bowden (1926) liderliği kişiliğin güçlü yanı olarak ifade etmektedir. Bingham (1927) lideri, kişilik ve karakteri ile ilgili birden çok arzulanan özelliğe sahip kişi olarak tanımlamaktadır.

- **Nitelik Olarak Liderlik:** Liderliği bir nitelik olarak tanımlayan çalışmalarda odak nokta liderin özellikleri ve davranışları ile kendini belli etmesidir. Niteliksel açıdan liderlik, liderden beklenen davranışların ve özelliklerin belirlenmesi ve söz konusu özellik ve davranışlara sahip kişilerin lider olarak tanımlanmasıdır. Andre Maurois (1940), liderliğin en önemli özelliğinin liderler olacak kişilerin liderlik özellikleri ve davranışlarından ötürü doğrudan lider olarak tanımlanmaları olarak ifade etmektedir.

- **Grup Süreçlerinin Odak Noktası Olarak Liderlik:** Liderlik ile ilgili yapılan ilk çalışmalar ağırlıklı olarak liderlerin ait oldukları gruplardaki faaliyetleri, grup değişimine katkıları gibi unsurlar üzerinde odaklanmaktadır. Söz konusu bağlamda yapılan tanımların büyük çoğunluğu liderin grup süreçlerine yaptıkları ve/veya yapmaları olası olan katkıları üzerine odaklanmışlardır.

- **Sembol Olarak Liderlik:** Söz konusu odak noktasından yapılan tanımlar liderliğin grubu dış çevresinde temsil eden sembolik bir fonksiyonu olduğu düşüncesi çerçevesinde yapılmaktadır. Katz ve Kahn (1978) liderlerin, grupları ya da örgütleri dış çevreleri karşısında anlamlandıran ve tanımlayan kişiler olduğunu savunmaktadırlar.

- **Anlamlandırıcı Olarak Liderlik:** Bu görüşe göre liderler örgütlerde karmaşık, kesin olmayan, uzlaşılabilen birçok iç çevre ve dış çevre unsuruna anlam katarak ait oldukları örgütü ya da grubu belirsizlikten kurtaran kişidir. Gronn (1995) liderlerin takipçilerinin faaliyetlerini anlamlı kılacak değerleri ortaya koyarak onlara rehberlik yapan kişiler olarak tanımlamaktadır.

- **Amaca Yönelik ve İnandırıcı Davranışlar Olarak Liderlik:** Truman (1958) liderliği, başkalarının yapmaya ihtiyacı olup yapmadıkları ve yapmaları halinde hoşlanacakları faaliyetlere yönlendiren kişiler olarak tanımlamaktadır. Eisenhower ise liderlerin takipçilerinin ne yapmaları gerektiğinin kararına varan ve insanları bunları yapmaya etkin kılan kişiler olarak tanımlamaktadır. Söz konusu tanımlar liderliğin ikna edici olma özelliklerini taşımaktadır. Diğer taraftan liderler, amaçlar doğrultusunda davranışlar sergileyen kişiler olarak da ifade edilmektedir. Bu bağlamda Carter (1953) liderliği bir grubun ya da sosyal bir çevrenin arzuladığı sonuçlara ulaşmak adına söz konusu grubu ya da sosyal çevreyi şekillendirip, adapte ederek arzulanan sonuçlara ulaştıran kişiler olarak tanımlamaktadır.

- **Etki olarak Liderlik:** Etki kavramı; liderliği açıklamada birinci adım olarak görülmektedir. Nash (1929) liderliği insan tutumlarındaki değişimini etkisel karşılığı olarak tanımlamaktadır. Tead (1935) liderliği; insanların arzulanan sonuçlar ve amaçlanan hedefler doğrultusunda organize olmak adına etkileme gücü olarak tanımlamaktadır.

Kretiner ve arkadaşları (2002), liderliği örgütün varlığını sürdürmelerinde anahtar rol oynamasına bağlamaktadırlar. Liderler örgütsel değişimi gerçekleştiren kişilerdir. Araştırmacılara göre örgütsel değişim yüzde doksan oranında liderlerin yüzde on oranında ise yöneticilerin gerçekleştirdiği bir durumdur. Bunun yanında liderler etkili takımları kurarlar, yaratıcıdır. Bu özellikleri örgütte sürekli yenilik gerçekleştirmelerini sağlar. Karizmatiktir ve motivasyonu sağlarlar. Enerjik ve vizyon sahibidirler. Bu ise liderlerin örgütü arzulanan sonuçlara ulaşmada yol göstericilik ve etkinlik özelliklerini ön plana çıkarır (Kreitner, Kinicki ve Buelens, 2002 :448).

Özet olarak liderlik sosyal yapılar olan örgütlerin oluşumunda ve hayatlarını sürdürmelerinde kilit rol oynayan bir kavramdır. Lider, karmaşık örgütsel faaliyetlerde örgüte ve çalışanlara yol gösterici ve rehberdir. Çalkantılı ve durağan çevre şartlarında örgütü temsil edendir. Çevresel etkileri hesaplayıp yeniliklere örgütü taşıyandır. Örgütsel değişimin anahtarı ve sigortasıdır. Bu açılarından liderlik örgüt üzerinde yüksek düzeyde etkiye sahiptir. Bu noktada liderlerin temel oluşturan kavramların açıklanması liderlik olgusunun kavranması açısından önem arz etmektedir.

## **2.2. Liderliğe Temel Oluşturan Kavramlar**

Önceki bölümde tanımlandığı üzere liderlik kavramının örgüt ve örgütsel süreçler üzerindeki yalnızca bir boyut üzerinde incelenmemektedir. Liderlik örgüt ve çalışanlar açısından birçok şekilde anlamlandırılmakta ve farklı atıflar ile açıklanmaktadır. Fakat hangi atıf ya da açıklama ile karşılanırsa karşılanırsın liderlik olgusunun örgüt ve çalışanlar nezdinde ortaya çıkmasına temel teşkil eden kavramlar benzerlik arz etmektedir. Liderliğe temel oluşturan kavramlar; etkileme, güç ve baskı olarak ele alınmaktadır.

### **2.2.1. Etkileme Kavramı**

Sözlük anlamı ile etkilemek; etkiye uğratmak, tesir etmek, karşısındaki kişiyi kendi duygu ve istekleri doğrultusunda yöneltmektir (TDK, 2010: 830). Literatürde

etkileme benzer şekilde ifade edilmektedir. Etkileme, kişinin gücünü kullanırken yararlandığı süreçtir. Etkilemeyi bir kimsenin, başka birinin öneri, istek, arzu, talimat veya emirlerini yerine getirmesi olarak tanımlanabilir (Koçel, 2010: 554).

Etkileme bir süreçtir. Etkileme sürecinin oluşabilmesi için etkileyenin etkisi, etkilenen tarafından benimsenmesi ve algılanması gerekir. Etkileme, etkilenen kişinin etkileyene karşı geliştirdiği ruhsal sözleşme ile başlar. Etkileme sürecine konu olan düşünceler etkilenen tarafından hoşgörü ile karşılanır. Etkileme sürecinde zorlama yoktur ve kendiliğinden gelişir (Güney, 2012: 21).

Liderlik kavramı ile ilgili kullanılan tanımlardan en popüler olanı etkileme kavramıdır. Etkileme kavramı liderliği tanımlayan bir çok araştırmacı tarafından liderliğin ana fonksiyonu olarak belirtilmiştir. Scanlan (2006), liderliğin bir popülerlik ya da kabullenme durumu olarak değil en basit ifadeyle etkileme olarak açıklanacağını vurgulamıştır. Araştırmacıya göre liderlik rolünün kişi tarafından tam olarak uygulanması halinde ise liderlik ilham verici etkileme olarak ifade edilebilir (Scanlan, 2006: 98).

Drath ve arkadaşları (2008), liderliği doğal bir etkileme süreci olarak görmektedirler. Araştırmacılara göre liderlik lider ve izleyicileri arasında arzulanan amaçlara yönelik değişimlerin meydana gelmesi adına oluşturdukları etkileme ilişkisidir (Drath, v.d., 2008: 637). Ginkel ve Knippenberg (2012), liderliğin temel amacının etkilemek olduğunu savunmakta ve liderlik kavramından bahsedebilmek için lidere ait bir etki alanı ve bu etki alanı içerisinde bir grubun bulunması gerekmektedir (Ginkel ve Knippenberg, 2012: 95).

Stodgill (1950) liderliği organize olmuş bir gurubun faaliyetlerini arzulanan amaçlar doğrultusunda etkileme süreci olarak tanımlamaktadır. Cartwright (1965), lideri etkinin nüfuz alanı olarak tanımlamaktadır. Katz ve Kahn (1966) liderliği; örgüt üyelerini örgütün rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, performans göstermeye güdüleyecek etkiyi yaratmak olarak ifade etmektedir (Bass ve Bass, 2008: 78-19).

Etkileme iki yönlü olabilmektedir. Bu yönler pozitif etkileme ve negatif etkileme olarak sıralanabilir. Liderlik her iki yönde de etkilemeyi de kapsayan bir

unsurdur. Ancak etkin liderlikten bahsetmek için pozitif bir etkileme durumundan bahsetmek gerekmektedir. Örgütsel anlamda etkileme liderin örgütün amaçlarına ulaşmada benimsediği yol ve teknikleri çalışanlarına hoşgörü ile zorlamaksızın kabul ettirmesidir. Bu bağlamda lider için bahsedilecek etkileme durumu yalnızca pozitif etkileme olacaktır (Hannah, v.d., 2008: 669-671).

Güç kavramı ile etkileme kavramı birbirine çok yakındır. Bu nedenle aralarındaki sınırı çizmek genellikle güçtür. Ayrıca bu iki kavramın birbirini destekler oluşu, aralarındaki ayrımı belirtmeyi daha da güçleştirmektedir. Başkalarını etkilemek kişinin gücünü arttırdığı gibi, kişinin gücü arttıkça başkalarını da daha kolay etkileyecektir.

### **2.2.2. Güç Kavramı**

Sözlük anlamı ile güç; fizik, düşünce ve ahlak yönü ile etki yaratabilme ya da etki yapabilme yeteneği ve herhangi bir etkiye karşı koyabilme becerisidir. (TDK, 2010: 994). Giddens (2008), Max Webere'e atıfta bulunarak sosyolojik anlamda gücü; bir insanın ya da birçok insanın, bir eylemde kendi istençlerini, eyleme katılmakta olan başkalarının direnişine karşın bile olsa gerçekleştirme olasılığı olarak tanımlamaktadır (Giddens, 2008: 893).

Lukes (2007) güç kavramının; otorite, etki, baskı, şiddet, manipülasyon gibi kavramların etkisinde gelişen psikolojik ve sosyolojik temelli bir olgu olduğunu savunmaktadır (Lukes, 2007: 60). Güç kavramı kapsamına giren herhangi bir yol ile amaca ulaşabilme ya da kendini gerçekleştirme yeteneğidir. Örgütsel davranış yazımında güç genellikle liderlik ve/veya yönetim kavramları ile birlikte kullanılır.

Northouse (2007), örgütlerde güç kavramını etkileme kapasitesi ya da potansiyeli olarak tanımlamaktadır (Northouse, 2007: 4). Robbins ve Judge (2006), yönetsel açıdan gücü, bir kişinin diğerlerini kendi belirlediği ya da bir otoritece belirlenmiş istek ve amaçlar doğrultusunda etkileyebilme davranışı olarak tanımlamaktadırlar (Robbins ve Judge, 2006: 470). Diğer bir tanımla yönetsel açıdan güç; davranışları etkileyebilme, olayların akışını değiştirme, başkaldırlara

göğüs germe ve inşaları grupsal ve toplumsal amaçlar doğrultusunda davranmalarını sağlama kabiliyetidir (Güney, 2012: 11 ).

Örgütsel davranış teorisyenlerinden Jeffrey (1992) ise gücü, basit anlamda potansiyel bir kuvvet olarak, geniş anlamda ise davranışları etkileme, olayların akışını değiştirme, direnişlerle başa çıkma ve insanların bu yönde davranmalarını sağlayarak onların kazanma yolunda potansiyel bir kabiliyet olarak tanımlamıştır. Bu tanımlamadan, gücün çeşitli karakteristiklerini görebiliriz (Özkalp ve Kırel, 2010: 546);

- Güç, sosyal bir terimdir. Bir birey diğer insanlar üzerinde bir güce, bir grup diğer gruplar üzerinde güce sahiptir. Güç insanlararası etkileşimi karakterize eden bir kavramdır.

- Güç, kesin ve değiştirilmez değildir. Yani, güç ilişkileri zamana ve bireylere göre değişiklik gösterebilir. Örneğin; üstün hatasını gören çalışan, zamanla üstünün gücünü reddedebilir.

- Güç ve otorite kavramı yakından ilgili görünmekle birlikte, aynı şey değildir. Otorite, gücün yasal halidir. Otoriteye, ast-üst ilişkileri örnek verilebilir. Üstün emrini ast olduğu gibi kabul eder ve yerine getirir. Fakat otoritenin alanı güce göre daha sınırlıdır. Örgütlerde birey davranışlarının küçük bir bölümüne uygulanır.

Örgütlerde iki tür güç vardır. Bunlar pozisyon gücü ve kişisel güçtür. Pozisyon gücü; formel örgütsel bir sistemde rütbeden ya da özel görevden kaynaklanan güçtür. Kişisel güç ise takipçilerden kaynaklanan güçtür (Nothouse, 2004: 4). Diğer yandan güç ile ilgili popüler bir başka sınıflandırma John French ve Bertran Raven (1959) tarafından yapılmıştır. Araştırmacılara göre güç beş farklı kaynaktan temelini almaktadır. Bunlar; ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzman gücü ve referans gücü şeklindedir (Kreitner, Kinicki, Buelens, 2002: 424);

- **Ödüllendirme Gücü;** Gücün kaynaklarından zorlayıcı gücün tam tersi olarak ifade edilebilecek ödüllendirme gücü, bir kişinin isteklerini yerine getiren kişilerin söz konusu istekleri yerine getirmeleri ile kendileri açısından değerli kazanımlara ulaşacak olması ile kendilerinde istek hissetmeleri durumudur (Robbins ve Judge, 2006: 471). Diğer bir tanımla ödüllendirme gücü, faaliyetlerin



gerçekleştirilmesi adına liderin değer yaratma ya da negatif değerleri ortadan kaldırma yetisidir (Turner ve Schabram, 2012: 10). Weinberg (2009), ödüllendirme gücünü, işlemsel değişimin sonucunda edinim yaratma yetisi olarak tanımlamaktadır. Ödül ve ceza bir işlemsel değişimin sonucunda ortaya çıkan durumlardır. Ödül pozitif bir edinim olarak çalışanlara istenilen sonuçlara motive edici unsurlardır ve iş gerçekleştirmeyi amaçlar (Weinberger, 2009: 750).

Resmi güç kaynaklarından biri olan ödüllendirme gücü lider tarafından çalışanlara genel algıda değerli sayılabilecek herhangi bir maddi ya da manevi ödül vermeleri ile oluşmaktadır (Waldman ve Javidan, 2009: 132). Liderin bu yol ile amaçlara yönlendirmesi ya da faaliyetlerin gerçekleştirilmesini sağlaması liderin ödül gücü olarak ifade edilmektedir (Fry, 2003: 696).

Tanım gereği, ödüllendirme gücü olumludur. Ancak etkisi, alıcının onu nasıl gördüğüne bağlıdır. Bazen bir terfi ya da prim, bir teşekkür mektubundan daha fazla olumlu güç ifade eder. Bunun yanında bir yöneticinin çalışanına yönlendireceği bir tebrik, gözle görülür bir şey (para, hediye, şirket arabası gibi) ya da verilecek ilave izin gibi unsurlarda ödüller kapsamında değerlendirilebilir. Ödüller uygun ve gerçek ise ilişkileri güçlendirir, bağlılığı ve üretkenliği artırır. Ayrım yapmadan verilen ve anlamsız olan ödüller ise bu gücün etkinliğini azaltır (Barutçugil, 2014: 57).

- **Zorlayıcı Güç;** Daha önce de belirtildiği üzere ödül gücü ile zorlayıcı güç birbirlerinin zıttı iki kavramdır. Nasıl liderin çalışanlarının amaçları ya da faaliyetleri gerçekleştirmeleri ile birlikte olumlu kazanımlar elde edecekleri yönünde etkilemesi bir çeşit güç ise söz konusu faaliyetlerin yerine getirilmemesi ya da yanlış gerçekleştirilmeleri halinde olumsuz durumlar ile karşılaşacaklarını ifade etmesi de bir güç olarak ortaya çıkmaktadır.

Zorlayıcı gücün temelinde ceza unsuru yatmaktadır. Lider, çalışanlara yönelik uygulama ihtimali olan cezalar sayesinde çalışanları üzerinde bir korku unsuru oluşturarak güç gösterir (Kreitner, Kinicki ve Buelens, 2002: 424). Korku, bireyleri motive edici unsurdur. Kişi verilen emirlere karşı gelmesi sonucunda meydana gelecek olumsuzluklardan korkması nedeniyle gücü kabul eder. Söz konusu cezalar maaş kesintisi, düşük sicil ya da işten çıkarma gibi unsurları kapsayabilir.

Cezalandırma gereği gibi kullanılmadığı takdirde etkili olmayacaktır. Çok katı veya tutarsız kullanıldığında istenmeyen sonuçlar doğurabilir. Zorlayıcı güç elinde bulundurmakla ilgilidir ve örgütlerdeki en önemli güç kaynağıdır (Özkalp ve Kirel, 2010: 548).

- **Yasal Güç;** Bu güç kaynağı, izleyicilerin (çalışanların), liderin kendi davranışlarını etkileme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleri ile ilgilidir. Yasal güç esasında otoriteyi ifade etmektedir. Dolayısıyla eğer organizasyonlardaki belirli kademelerin belirli otoritesi olduğu kabul ediliyorsa, o kademelerde bulunan yöneticilerin astlarından belirli isteklerde bulunma hakkı kabul ediliyor demektir (Koçel, 2010: 556).

Yasal gücün diğer bir ifadesi ise ussal resmi güçtür. Bu güç liderin bulunduğu pozisyonun kendisine sağladığı ve kullanması için herhangi bir yasal engelin bulunmadığı güçtür (Fitts, 1996: 862). Yasal güç beraberinde çalışanların uyum zorunluluğunu getirir. Yasal güç resmi olmasından ötürü engellenmesi mümkün olmayan bir niteliktedir. Bu bağlamda, çalışanların söz konusu güce uyumları gerçekleştirdikleri işin bir gereğidir. Yasal güce uyum, gerek örgütün kendi kültüründen kaynaklanabileceği gibi çalışanın da tabi olduğu sosyal kültüre de bağlı olabilir. Özellikle biat kültürünün gelişmiş olduğu örgüt ve toplumlarda söz konusu güce bakış daha olumludur.

- **Uzman Gücü;** Belirli bir konunun uzmanı olmak ya da o konuda bilgi sahibi olmak bir güç kaynağıdır. Bireyin sahip olduğu bilgi ne denli önemli olursa ve ne kadar az sayıda insan bu bilgiye sahip olursa bu güç o kadar fazla olmaktadır. Örgütte alt kademelerde çalışan bireyler, konu ile ilgili bilgiyi ellerinde tutabildikleri ölçüde üst kademelerde karar vermek için yardımcı olmakta, böylece örgütte vazgeçilmezlikleri artmaktadır (Ergeneli, 2006: 209).

Özellikle teknolojinin ilerlemesi ile bilgi toplumları haline gelmesi buna bağlı olarak da mesleklerin karmaşıklaşması, tüm alanlarda faaliyetlerin yürütülmesi adına uzman bilgisine sahip olunması ihtiyacının hissedilmesi söz konusu gücün değerini ve etkisini arttırmıştır (Robbins ve Judge, 2006: 472). Diğer güçler ile karşılaştırıldığında uzmanlık gücü liderler açısından en doğal ve kesin güç olarak

karşımıza çıkmaktadır. Şöyle ki, uzmanlık gücüne sahip olan liderler sahip oldukları bilgi ve beceri sayesinde gücü ellerinde bulundurmakta ve buna bağlı olarak da otoriteye sahiptirler. Bu güce sahip olanlara tabi olacak çalışanlar herhangi bir ödül, ceza ya da benzeri olmaksızın lidere bilgisi ve uzmanlığı sayesinde tabi olacaklardır. Bu açıdan söz konusu güç diğerlerinden daha fazla önem arz etmektedir.

- **Referans Gücü;** Gücün kaynağına ilişkin John French ve Bertran Raven (1959) tarafından yapılan sınıflandırmada; gücün kaynaklarından son olarak belirtilen referans gücü diğer güç kaynaklarından farklı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir kişinin kişisel ve profesyonel özellikleri nedeniyle diğerleri kendilerini onunla tanımlarsa, bu kişinin sahip olduğu referans gücüdür. Birçok lider, başarılı ve güçlü yönetici işadamlarına duydukları saygı ve hayranlıkla onların görüş ve düşüncelerini izlerler ve önerilerini ya da talimatlarını coşkuyla yerine getirirler. Bu etkileme referans gücüdür, biçimsel görev unvanı veya konumundan değil kişisel özelliklerinden kaynaklanır. Bu güç özellikle değişim dönemlerinde işe yarar, çünkü değişiklikler risk ve belirsizlikler içerir. Değişim korkusunun üstesinden gelebilmek için insanlar bu güce sahip liderlere ihtiyaç duyarlar (Barutçugil, 2014: 60).

### 2.2.3. Otorite (Yetki) Kavramı

Otorite (yetki), emretme, itaat ettirme hakkı ve gücü olarak tanımlanabilir. Presthus (1960), otoriteyi, “başkalarında otorite istek ve koşullarına uyma halinin yaratılması yetenek ve kapasitesi “olarak tanımlamaktadır. Böyle bir tanım otorite sahibini esas alan bir tanımdır. Otoriteyi, hiyerarşide ast olana önceden tanımlanmış bir biçimde etki etme hakkı olarak tanımlamak da olanaklıdır (Varol, 1993: 77).

Yönetim konusunun en çok tartışılan kavramlarından birisi olan otorite kavramı Max Weber tarafından ayrıntılı olarak tartışılmıştır. Weber’e göre otorite, belirli bir organizasyon mensuplarının istekli ve şartsız olarak üstlerinin talimatlarına uymalarıdır. Çünkü bunlara göre üstlerin bu tür talimat vermeye yasal hakları vardır ve astlar için bu talimatlara uymamak yasal değildir. Fayol ise otoriteyi “emir verme hakkı ve itaat etme gücü (yaptırım gücü)” olarak tanımlamaktadır (Koçel, 2010: 554).

Otorite, organizasyon ve gurubun lidere verdiği bir haktır. Yani ‘‘emir verme ve emrin gereklerini yerine getirmeyi bekleme’’ hakkıdır. Eğer bu hak yöneticiye bir mevki’i işgal ettiği için verilmişse formeldir. Eğer herhangi bir mevki karşılığı değil de sadece kendilerini yönetmeleri için verilmişse, o zaman bu otorite informeldir. Bir yöneticinin otorite sahibi olması, astlarının verdiği emirleri yerine getirmelerine bağlıdır. Çünkü yöneticiye otorite sahibi olma hakkı verilse bile, önemli olan bu otoritenin astlar tarafından kabul edilmesidir (Güney, 2012: 12).

### **2.3. Liderlik ile Benzeri Kavramlar Arasındaki İlişkiler**

Liderlik kavramı, yönetim ve örgütsel davranış alanında birçok kavram ile birlikte kullanılmakta ve birçok kavram ile i içe kullanılmaktadır. Bu kavramlar ile ilişkilerinin açıklanması i ie geçmiş söz konusu kavramların ayırıtırılması ve ortaya konulması adına önem taşımaktadır. Çalışma içerisinde liderlik kavramı ile ilişkisi olan yönetici, başkan, nezaretçi ve popüler kişi kavramları ele alınacaktır.

#### **2.3.1. Liderlik ve Yöneticilik**

Liderlik ve yöneticilik kavramları arasındaki ilişki ile söz konusu kavramlar arasındaki farklar literatürde ilgili sınıflandırma açısından en fazla ele alınanıdır. Liderlik, yönetimin yaptığı gibi etkilemeyi gerektirir. Liderlik, yönetim gibi insanlarla çalışır. Liderlik, yöneticilik gibi etkili amaca ulaşmayı başarmak ister fakat liderlik, yönetimden farklıdır (Northouse, 2007: 3).

Nitekim, Warren Bennis ve Burt Nanus (1975), yöneticilik-liderlik ayrımı konusunda farklı bir yorum getirmişlerdir. Bu kişilere göre, yöneticiliğin anlamı, yerine getirmek, sorumluluk taşımak ve yürütmektir. Liderlik ise, etkilemek, yönlendirme konusunda rehberlik etmek, etkin faaliyet ve görünüştür (Tengilimoğlu, 2005: 3).

Brookmire (2014), lider ve yönetici arasındaki kavramların farklı düzeylerde incelenmesini savunmuş ve söz konusu iki kavram arasındaki farklılıkları beş düzeyde incelemiştir. Araştırmacıya göre liderlik ve yöneticilik arasındaki en temel

ayrım vizyon farklılığıdır. Araştırmacı, lider ile yönetici arasındaki farkları vurgularken lideri uzun dönemli planlar, amaçlar ile açıklamakta buna karşılık yönetici ise daha kısa vadeli bakış açıları ile ifade edilmektedir (bknz. Tablo 2.3.). Diğer yandan liderlik kavramı stratejik bakış açısı ve stratejik planlama ile de açıklanmaktadır (Brookmire, 2014: 27-28).

**Tablo 8. Brookmire'a göre Lider ve Yönetici Kavramlarının Farklılıkları**

<b>İnceleme Düzeyi</b>	<b>Yönetici</b>	<b>Lider</b>
<b>Düşünsel Yapı</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analitik</li> <li>• Reaktif</li> <li>• Kısa Dönem</li> <li>• Karar Verici</li> <li>• Sınırlı Bakış Açısı</li> <li>• Teknik Uzmanlık</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratejik</li> <li>• Proaktif</li> <li>• Uzun Dönem</li> <li>• Deneyimli Değer Yargısı</li> <li>• Geniş Bakış Açısı</li> <li>• İş Zekası</li> </ul>

**Kaynak:** Brookmire, 2014: 27

Kreitner ve arkadaşları (2002), yöneticilerin genel olarak planlama, organize etme, kontrol gibi yönetsel faaliyetler ile iş planlaması, iş organizasyonu ve operasyonlarını yürütürken liderlerin ise yönetim ve yöneticilik faaliyetlerinin kişilerarası ilişkilerini ilgilendiren boyutlar ile faaliyetlerini yürütmektedirler. Lider başkalarını etkileyerek duygulanım yaratırlar, bu vesileyle liderler duygusal destek sağlayarak çalışanları arzulanan amaçlar çerçevesinde birleştirirler ve faaliyetleri bu şekilde yürütürler. Brookmire gibi Kreitner ve arkadaşları (2002) da liderlik kavramını strateji düşünce çerçevesinde açıklamaktadırlar. Liderler örgütlerde vizyon oluşturmada ve stratejik planların üretilmesinde kilit rol oynarlar, yöneticiler ise oluşturulan vizyonlar ve planlar çerçevesinde faaliyetleri yürütürler (Kreitner, Kinicki ve Buelens, 2002: 451).

**Tablo 8. Brookmire'a göre Lider ve Yönetici Kavramlarının Farklılıkları**

	<b>Yönetici</b>	<b>Lider</b>
<b>Bireylerarası İletişim</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İnsanlara Yönelik İşbirliği</li> <li>• Roller İle İlişkili İletişim</li> <li>• Az ve Öz İletişim</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duygusal Çekim Oluşturur</li> <li>• Saygı İle İlişkili İletişim</li> <li>• Stratejik Mesajlar</li> </ul>
<b>Bireysel Liderlik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İşlemsel- Ödül Ve Cezaya Dayalı Yönetim</li> <li>• Etkileyici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dönüşümcü- İhtiyaç Duyulan ve Gerekli Olan Değişimi Sağlar.</li> <li>• Duygu Yaratır ve İlham Verir.</li> </ul>
<b>Sonuçlara Ulaşma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İhtiyaç Duyulan Amaçlara Ulaşma</li> <li>• Planlama, Organize Etme, Yönelme ve Kontrol Fonksiyonlarının Kullanımı</li> <li>• Kısa Dönemli Sonuçlara Odaklanma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arzu Edilen Amaçlara Ulaşma</li> <li>• Operasyonel Mükemmelliği hedefleme</li> <li>• Uzun Dönemli Sonuçlara Odaklanma</li> <li>• Örgütsel Performansın İnşası</li> </ul>
<b>Kişisel Karakteristik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Düşük Risk Üstlenir</li> <li>• Seçenek Sınırlandırıcı</li> <li>• Bağlılık Sağlar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yüksek Risk Üstlenir</li> <li>• Tüm İhtimalleri Değerlendirir</li> <li>• Duygulanım ve Güven Tesis Eder.</li> </ul>

**Kaynak:** Brookmire, 2014: 27

Yöneticilik karmaşıklıkla başa çıkmayı gerektirir. Uygulama ve yöntemleri büyük ölçüde, yirminci yüzyılın en önemli gelişmelerinden birine tepkidir: Büyük, karmaşık örgütlerin ortaya çıkması. Karmaşık girişimler, iyi bir yöneticilikten yoksun olduklarında, varlıklarını tehdit edecek ölçüde kaos yaratma eğilimi taşırlar. İyi

yöneticilik, ürünlerin kalitesi ve karlılığı gibi kilit boyutlara belirli ölçüde düzen ve tutarlılık getirir.

**Tablo 9. Kreitner, Knicki ve Buelens'e Göre Lider ve Yönetici Kavramlarının Farklılıkları**

<b>LİDER</b>	<b>YÖNETİCİ</b>
Yaratıcıdır	Yöneticidir
Geliştiricidir	Muhafaza ve İdame Edicidir
İlham Vericidir	Kontrol Edicidir
Uzun Dönemli Bakış Açısına Sahiptir	Kısa Dönemli Bakış Açısına Sahiptir
Ne ve Neden Sorularını Sorar	Nasıl ve Ne Zaman Sorularını Sorar
Meydana Getirir	Başlatır
Statüko ile Mücadele Eder	Statükoyu Benimser
Doğru İşleri Gerçekleştirir	İşleri Doğru Gerçekleştirir

**Kaynak:** Kreitner, Kinicki ve Buelens, 2002: 451

Buna karşılık liderlik değişimle başa çıkmayı gerektirir. Son yıllarda bu kadar önem kazanmasının bir nedeni, iş dünyasının daha rekabetçi ve daha hareketli hale gelmesidir. Bu yeni ortamda ayakta kalmak ve rekabet edebilmek için giderek daha fazla değişim gerekli olmaktadır. Daha fazla değişim ise her zaman daha çok liderlik ister. Liderlik ile yöneticilik arasındaki diğer farklılıklar şu şekilde gösterilebilir (Kotter, 2013: 54);

- Yöneticilik, planlama ve bütçe yapmayı gerektirir. Liderlik yön belirlemektir.
- Yöneticilik, örgütlenme ve kadro oluşturmayı gerektirir. Liderlik insanları hizaya sokmaktır.
- Yöneticilik, kontrol ve problem çözmeyi gerektirir. Liderlik motivasyonu sağlar.

Rost'a (1993) göre liderlik çok yönlü etki ilişkisi, yönetim ise tek yönlü otorite ilişkisidir. Liderlik, karşılıklı amaçları geliştirme süreciyle ilgiliyken yönetim bir işin yapılma düzenini idare etmektir. Yönetici ve astları malları ve hizmetleri satmak için birleşmelerine rağmen, liderler ve takipçileri gerçek değişimi yaratmak için birlikte çalışırlar. Zaleznik (1990), lider ve yöneticinin farklı tip insanlar olduğunu savunur. Yönetici tepkiyi oluşturmaktadır ve problemi çözmek için insanlarla birlikte çalışmayı tercih eder fakat bunu düşük duygusal bağlılıkla yapar. Diğer taraftan liderler, duygusal olarak aktif ve insanlarla yakın ilişkiler kuran kişilerdir. Bireylere görev vermek yerine fikir paylaşımını sağlarlar ve uzun süreli problemler için uygulanabilir fikirler geliştirirler. Liderler neyin mümkün olacağı hakkında insanların düşünme yollarını değiştirirler (Northouse, 2007: 10-11).

Görüldüğü üzere liderlik ve yöneticilik kavramları birbirlerinden farklı iki kavramdır. Tanımlardan ve sınıflandırmalardan da anlaşılacağı üzere liderlik ile yöneticilik kavramları arasındaki en temel fark; liderliğin stratejik bakış açısı ile yöneticiliğin ise daha yönetimsel olarak ele alınmasından kaynaklanmaktadır. Liderlik uzun dönemli planlama ve bakış açılarını gerektirirken yöneticilik ise daha kısa dönemli planlama ve bakış açılarını gerektirmektedir. Özet olarak liderlik yönetimin felsefi ve düşünsel boyutunu yansıtırken yöneticilik ise daha çok operasyonel ve yürütmeye yönelik yönünü yansıtmaktadır.



**Tablo 10. Northouse'a Göre Lider ve Yönetici Kavramlarının Fonksiyonel Farklılıkları**

<b>Yönetim</b> <b><u>Düzen ve tutarlılık üretme</u></b>	<b>Liderlik</b> <b><u>Değişim ve hareket üretme</u></b>
<b>Planlama/Bütçeleme</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Takvim Belirleme</li> <li>• Zaman Çizelgesi Oluşturma</li> <li>• Kaynakları Paylaştırma</li> </ul>	<b>Yön Belirleme</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vizyon Yaratma</li> <li>• Büyük Resim Belirleme</li> <li>• Stratejileri Oluşturma</li> </ul>
<b>Örgütlenme/Personel Sağlama</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yapı Sağlama</li> <li>• Çalışma Alanları Oluşturma</li> <li>• Kural ve Prosedürleri Belirleme</li> </ul>	<b>İnsanları Sıralama</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amaçları İletme</li> <li>• Sorumluluk Kazandırma</li> <li>• Takımla ve Ortaklıklar Oluşturma</li> </ul>
<b>Kontrol etme/problem çözme</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Özendirici Geliştirme</li> <li>• Yaratıcı Çözümler Üretme</li> <li>• Düzeltici İşlem</li> </ul>	<b>Motivasyon ve ilham verme</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• İlham Verme ve Harekete Geçirme</li> <li>• Astlara Yetki Verme</li> <li>• Karşılanmamış İhtiyaçları Tatmin Etme</li> </ul>

**Kaynak:** Northouse, 2007: 10

### 2.3.2. Lider ve Başkan

Herhangi bir gruba önderlik eden kişilere verilen unvan olan başkan ve doğal önder olan lider olguları aynı anlama gelmeyen iki kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderler ait oldukları grupta doğal üzerinde çarpıcı bir biçimde etkiye

sahip kişilerdir. Bu tanım gerçek liderler ile grup üzerinde az yetkiye sahip olan atanmış kişiler arasındaki farkı ne olarak ortaya koymaktadır. Kimball YOUNG (1956) yaptığı çalışmada liderlik ve başkanlık arasında farklılık olduğunu doğrulamıştır. Yaptığı sınıflamada YOUNG (1956); başkanlık pozisyonundakileri, biçimsel yetki yolu ya da tarihsel rastlantı sonucu ilgili pozisyona atanmış olan kişiler olup, olaylar üzerinde çok fazla denetimi olmayan kişiler olarak sınıflandırmaktadır. Bu bağlamda başkanların yetkileri biçimsel olup yasalardan desteklenerek faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler (Kolasa, 1969: 574).

Bunun aksine daha öncede belirtildiği üzere liderler yetkileri olmasa dahi etkileri doğal olarak ortaya çıkmaktadır. Liderlik doğrudan etkilemeyi gerektiren bir kavram olduğu daha önce de belirtilmişti. Bu bağlamda liderliği doğası gereği yetkisi bulunmasa dahi liderlik etkileme ve yönetmeye yönelik bir kavramdır. Bunun aksine başkanlık ise yetki ile ortaya çıkan ve yetkisiz etkisi bulunmayan bir olgudur.

### **2.3.3. Lider ve Popüler Kişi**

Gruplarla ilgili yapılan sosyometrik araştırmalarda bu iki kavramın sürekli olarak birbirleriyle karıştırıldığı görülmüştür. Bir kişinin popüler olması kendisine has bazı niteliklerinin bulunması ile ilgilidir. Liderler ait oldukları grup ya da örgütte popüler olan kişilerdir. Diğer yandan örgütlerde ya da gruplarda belirli özellikleri ile ön plana çıkan lider olmasalar da popüler olan kişiler bulunabilir. Ancak bu her iki popülerlik durumunun da aynı şeyi ifade ettiğini göstermez (Güney, 2012: 44).

Herhangi bir grup içerisinde bulunan liderler barındırdıkları birden çok özellikleri ile diğer kişilerden farklılık göstermektedirler. Bu farklılık ise liderleri popüler hale getirmektedir. Liderlerin popülerlikleri herhangi bir süreye ya da sürece bağlı değildir. Bunun aksine popülerlikleri yalnızca belirli özelliklere bağlı olarak ortaya çıkan diğer kişilerin popülerlikleri süre ya da sürece bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin ayın personeli olarak gösterilen herhangi bir kişi o ay içerisinde gösterdiği üstün çaba ile popüler iken diğer aylarda benzer performansı göstermemesi ile popülerliğini yitirecektir. Diğer taraftan herhangi bir durum karşısında diğer çalışanlardan farklı bir tepkime ile olaya yaklaşarak popüler olacak

bir kimse olayın üzerinden süre geçmesi ile popülerliğini yitirecektir. Özet olarak popüler kişi ile liderliğin popülerliği arasındaki en büyük fark popülerliğin sürekliliğidir. Bu anlamı ile söz konusu kavram birbirinden bağımsızdır.

#### **2.3.4. Lider ve Nezaretçi**

Nezaretçilik terimi, bürokrasilerin yönetimine ait bir kavram olmasıyla birlikte, liderlik kavramının temelinde, küçük gruplar ve bu grupların dinamikleri ile ilgili bir kavram olması iki kavram arasındaki farklılığın anlaşılması açısından önemlidir. Bir organizasyonun hiyerarşik yapısı içinde, biçimsel otorite pozisyonuna sahip bir birey olan nezaretçi, nezaret ettiği grubun fiili bir üyesi olmayabileceği gibi kaynakların kontrolü temel alındığında, otoritesinin kaynağının da örgütün gücünden geldiği söylenebilir. Bununla birlikte lider, grup tarafından kabul görmesi ve özgün bir sosyal grubun üyesi olması açısından nezaretçiden farklılaşmaktadır (Yazgan, 2007: 13).

#### **2.4. Liderlerin Davranış Tarzları**

Liderlik örgütlerde istenilen sonuçlara ulaşmada kilit bir nokta, bir yol gösterici olduğu önceki bölümlerdeki ifade ve tanımlardan açıkça anlaşılmaktadır. Söz konusu yol göstericilik ya da rehberlik olgusu her bir örgüt tipinde ve her bir durumda farklı şekillerde kendisini gösterse dahi sonuçta aynı fonksiyonu yerine getirmektedir. Bu açıklamada yer alan her bir durum ve örgüt tipinde farklı şekilde meydana gelmesi liderlik davranışlarının farklılık arz etmesi ile açıklanmaktadır (Uhl- Bien, Marion ve McKelvey, 2007: 300).

Liderlik davranışı liderin izleyicilerini etkilemede kullandığı ve liderin özellikleri, izleyici grubunun özellikleri, örgütün ya da grubun özellikleri gibi unsurlardan beslenen davranış tarzlarıdır (Bono, Hooper ve Yoon, 2012: 134). Söz konusu davranışlar örgütlerde liderlerin işleri nasıl organize edeceği, takipçileri nasıl güdüleyeceği daha genel bir ifadeyle arzulanan sonuçlara ulaşmada hangi yol ve yöntemleri kullanacağını göstergesidir (Colbert, v.d., 2012: 671).

Liderlik davranışları örgütte çalışma şekilleri, organize olma biçimleri vb. unsurları belirleyeceği gibi bunun yanında örgütte hakim olacak liderlik tipini de belirlemektedir (Eid, v.d., 2012: 55). Bütün örgütlerde ve bütün durumlarda geçerli bir liderlik davranışından ve buna bağlı olarak da liderlik tipinden bahsetmek imkânsızdır. Gerek liderlik davranışları, gerekse liderlik tipleri çeşitli faktörlerin etkisi altında farklı durumlarda farklı şekillerde kendisini göstermektedir (Uhl- Bien, 2006: 655).

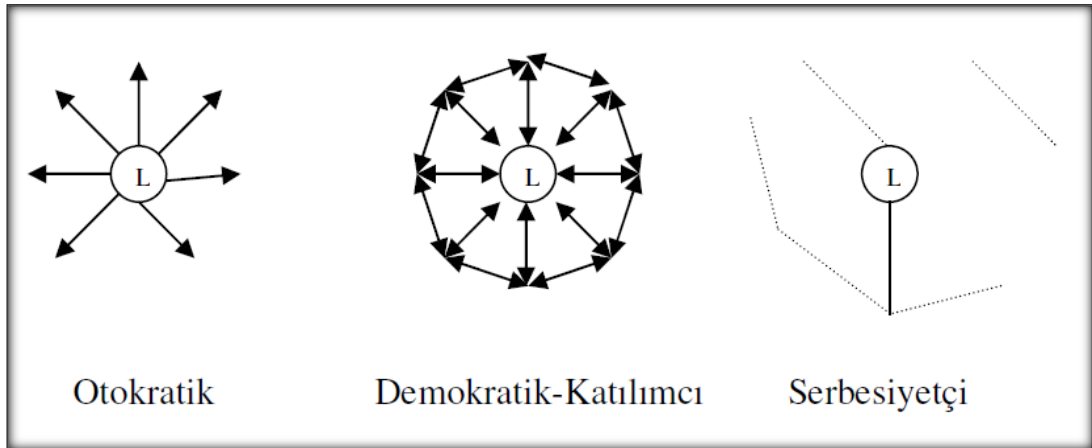
Liderlik davranışlarını etkileyen birçok unsurdan bahsedilebilir. Söz konusu unsurlar; (a) kişisel faktörler, (b) örgütsel faktörler, (c) çevresel faktörler olarak sınıflandırılabilir (Sternberg, 2008: 362-363). Kişisel faktörler lider ve takipçilerinin sahip olduğu kişisel faktörleri ifade etmektedir. Liderin yetişme tarzı kültürel özellikleri ya da takipçilerin sahip olduğu sosyokültürel özellikler söz konusu unsuru etkilemektedir. Örneğin; liderin tabi olduğu sosyokültürel çevrede hakim olan otokratik kültür liderin davranış biçimlerini de o yönde etkileyecektir. Diğer yandan örgütsel faktörler, örgüt içerisinde hâkim kültür ve iklim gibi unsurların liderlik davranışı üzerindeki etkisini ifade etmektedir. Söz konusu unsurlar liderin davranışını ve dolaylı olarak da liderlik tarzını doğrudan etkilemektedir. Örneğin örgütte hakim olan ılımlı iklim ve işbirliğine yönelik kültür liderlik davranışını da olumlu yönde etkileyecek ve söz konusu yönde liderlik davranışı belirleyecektir. Son olarak da çevresel şartlar özellikle rekabet durumu, teknoloji vb. unsurlar liderlik davranışını doğrudan etkilemektedir. Rekabetin yoğun yaşandığı çevrelerde ya da çalkantılı çevrelerde hâkim olacak liderlik davranış tarzı ile durağan çevrelerde sergilenecek liderlik davranışı birbirinden farklılık arz edecektir.

Liderlik davranışları örgüt içerisindeki ilişkileri ve ortamı değiştirir, insanların motivasyonunu ve performansını doğrudan etkiler. Organizasyonun üretkenliği, yaratıcılığı, karlılığı, büyümesi ve kalıcılığı liderlik davranışından etkilenir. Liderlik davranışları ve tarzlarıyla ilgili çalışmalarda genellikle varılan iki önemli sonuç bulunmaktadır (Barutçugil, 2014: 79-80);

- Diğer bütün koşullar aynı kaldığında olumlu bir duygusal etki yaratan tarzlar benimseyen liderler bu tarzları kullanmayan liderlerden kesinlikle daha iyi sonuçlar almaktadırlar.

• En iyi sonuçları alan liderler tek bir tarzla yetinmemektedirler. Belirli bir günde ya da haftada farklı tarzlardan en az birkaçını işin ve insanların durumuna bağlı olarak uygun ölçülerde değiştirerek veya bir araya getirerek kullanmaktadırlar.

Buradan da görüldüğü üzere liderlik davranış tarzları durumlara göre farklılık arz etmektedir ve her durumda kullanılacak farklı bir tarz liderlik davranışı bulunmaktadır. Bazı durumlarda yalnızca bir tarzın değil birden fazla tarzın bir arada kullanılması etkili olmaktadır. Liderlik davranış tarzları, davranışsal yaklaşıma da atıfta bulunarak basite indirgenmiş şekilde üç başlık altında incelenebilmektedir. Bunlar; (a) otokratik liderlik tarzı; (b) demokratik- katılımcı liderlik tarzı ve (c) tam serbesti tanıyan liderlik tarzı şeklindedir (Koçel, 2010: 583).



**Şekil 7. Liderlik Davranış Biçimleri**

**Kaynak:** Balçık, 2002: 157

#### **2.4.1. Otokratik Liderlik Davranışı**

Geleneksel yaklaşım olarak da bilinen otokratik liderlik davranışı, liderin bütün faaliyetleri kendisi yetkisinde yürüttüğü davranış tarzıdır. Söz konusu yaklaşımda lider bütün yasal ve mevkii gücünü kendisinde toplayarak tek otorite olarak kendisini ifade etmektedir. Otokratik liderlik davranışında iletişim tek yönlü olarak işlemektedir (bknz şekil 2.2.). Otokratik liderlik davranışında hedefler lider

tarafından ortaya konulur ve yürütme talimatlar biçiminde çalışanlara aktarılır (Vugt, Jepson, Hart ve Cremer, 2004: 2-3).

Söz konusu liderlik davranışının hakim olduğu örgütlerde, örgütsel yapılar hiyerarşik olarak oluşturulmuştur. Asıl odak nokta yapılan iş ve elde edilecek sonuçlardır. Örgütteki insan kaynağı yalnızca çalışanlar olarak görülmektedir. Klasik örgüt yapılanmasında olduğu gibi çatışmadan kaçınılır, iş ilişkileri işler ile ilgilidir ve ötesine gitmemektedir. Kullanılan yetki yasal yetki çerçevesindedir ve pozisyon gücü ağır basmaktadır (Einarsen, Aasland ve Skogstad, 2011: 177).

Otokratik liderler otorite ve yetkilerini tam olarak kullanmak durumundadırlar. Zira liderin takipçileri üzerinde göstereceği söz konusu “sert” yönetim tarzının çalışanlar açısından benimsenmesi, otoritenin çalışanlar tarafından kabul edilmesi ile mümkün olacaktır (Vliert, 2006: 42). Bu tip liderlik davranışı genelde kriz dönemlerinde ya da çalkantılı çevre içerisinde faaliyet gösterildiğinde etkin olacaktır. Burada bütün kararların liderler tarafından verilmesi etkindir. Söz konusu liderlik davranışının hâkim olduğu örgütlerde iklim ve kültür de benzer şekilde etkilenecektir. Bu ise otokratik havanın bütün örgüt çalışanları ve üyeleri tarafından hissedilmesi sonucunu doğuracaktır.

#### **2.4.2. Demokratik- Katılımcı Liderlik**

Otokratik liderliğin aksine, demokratik- katılımcı liderliğin en büyük özelliği kararların grubun üyeleri tarafından alındığı gerçeğidir. Demokratik- katılımcı lider tek başına karar vermez. Bütün grup üyelerinin katılımıyla ve bir tartışma özgürlüğü içinde kararlar verilir. Her grup üyesinin karar mekanizmasındaki söz hakkı liderinkine eşittir (Güney, 2012: 377).

Demokratik- katılımcı tarzı benimseyen bir liderin, özellikle ekip çalışması, çatışma yönetimi ve etkileme gücü gibi duygusal zeka yetkinliklerine ihtiyacı vardır. İyi bir dinleme becerisine sahip olması gerekir. Gücü, zamanı ve diğer kaynakları paylaşarak işbirliği içinde çalışmaya, hazır ve istekli olmalıdır. Çatışmayı ilgili tarafların ortak çıkarları yönünde ve kazan-kazan anlayışı ile çözmeyi bilmelidir. Değişik amaçları, yöntemleri ve değerleri olan insanlarla uyum sağlama ve

farklılıkları yönetme becerileri vardır. İş tatmini ve performansı birlikte yükseltme yeteneğine sahiptirler (Barutçugil, 2006: 302).

Bu tarz liderlik davranışını benimseyen liderler, astlarını etkilemek için kontrol etme taktikleri yerine uzmanlık ve ilgi gücünü kullanmayı tercih etmektedirler. Kişilerin iç unsurlar ile motive olduklarına inandıklarından başarılı işleri takdir etme, katılımı sağlama, insana değer verme davranışlarını gösterirler. Demokratik katılımcı liderler, ortak bir görüşe ulaşacak şekilde ortaya çıkan sorunları astlarına danışarak, onların fikirlerini alarak böylece onları da süreç katarak çözümlenmektedirler. Bu liderlik tarzının diğer bir özelliği de faaliyetlerin gerektiğinde lidersiz gerçekleşebilmesidir. Ancak, karar alımlarında liderin varlığı kaçınılmazdır. Söz konusu liderlik davranışının yararları; grup üyelerinin de kararlara katılımı ile daha etkin ve sağlıklı karar alınması, fikirlerine değer verilen üyelerin işlerinden tatmin sağlamaları ve böylece de daha etkin ve verimli çalışan bir grup elde edilmesidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 211-212).

### **2.4.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik**

Liderlik davranışları açısından en güncel olanıdır. Bu liderlik davranışı örgütsel yapı ve lider üye etkileşimi açısından sınırların bulunmadığı lider modelini barındırmaktadır. Söz konusu liderlik tipinde iletişim tüm yönlerde hareket edebilmektedir. Karar verici olarak birinci unsur çalışanlardır. Kararları almada liderin görüşleri yalnızca fikir şeklindedir ve bağlayıcılığı bulunmamaktadır.

Söz konusu liderlik davranışında lider çalışanlarına yetkilerini tamamen göçertmiş durumdadır. Çalışanlar kendileri oluşturdukları çalışma grupları sayesinde kararlar alır ve uygulamaya koyarlar. Liderin temel fonksiyonu iş ortamını, kaynakları sağlamak ve süreçlerin etkin işleyişi açısından çalışanlara yardımda bulunmaktır. Söz konusu liderlik tarzı genelde çalışanların uzmanlık gücüne sahip olduğu örgütlerde ya da gruplarda ortaya konulmaktadır. Bu tip gruplarda gerçekleştirilecek faaliyetler, uzman çalışanlar tarafından belirlenmiştir. Liderler yalnızca çalışanlarına faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için kaynak ve çalışma ortamı sağlamakla yükümlüdür.

Söz konusu liderlik davranış tipi durağan çevrelerde faaliyet gösteren örgütlerde ya da rekabetin yoğun olmadığı sektörlerde faaliyet gösteren firmalarda kullanılır. Çünkü, söz konusu liderliği benimsendiği örgütlerde veya çalışma gruplarında kararlar çalışanlar tarafından alınacağı için çatışmaya, manipülasyona açık bir ortam oluşacak ve söz konusu kararların alınması süreçleri uzayabilecektir. Diğer yandan söz konusu liderlik davranışı özellik bakımından güçlü bir karaktere, belirli bir uzmanlık gücüne ve karizmaya sahip liderlerin gösterebileceği bir tarzdadır. Şöyle ki, süreçler içerisinde liderler kendilerine ihtiyaç duyulduğu zamanları iyi sezebilmeli, çalışanlardan kaynaklanabilecek çatışmalara karşı göğüs gerebilmeli ve gerekli olduğunda görüşlerini benimsetebilecek ağırlığa da sahip olabilmelidir. Bu açıdan bakıldığında söz konusu davranışın liderler tarafından benimsenmesi çok da kolay bir durum değildir.

Özet olarak liderlerin farklı durumlarda farklı tarz davranışlar sergilemesi olasıdır. Bu gerek örgüt, gerek çevre gerekse liderin özelliklerine göre farklılık arz etmektedir. Liderlerin sergileyecekleri davranışları etkileyen başka bir unsur ise açıklamalarda da görüldüğü üzere yapılacak işin niteliğidir. Bu bağlam farklı nitelikteki işlerin bir arada yürütülmesi gibi bir durum ile karşılaşmaları halinde liderlerin farklı davranışları birlikte sergilemeleri ise daha öncede belirtildiği üzere doğaldır.

## **2.5. Liderlik Yaklaşımları**

Liderlik ve liderliğin ortaya çıkışları üzerine literatürde bir çok çalışma bulunmaktadır. Söz konusu çalışmaların liderlik ile ilgili yaklaşımları ve liderliğin mevcudiyeti ile ilgili odak noktaları birbirinden farklılık göstermektedir (Tablo 2.6).



**Tablo 11. Liderlik Yaklaşımları**

YAKLAŞIMLAR			
Odak Noktası	Geçerlilik	Teoriler	Yapılan Çalışmalar
Liderin Özellikleri	Evrensel	Özellikler Teorisi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stodgill (1974)</li> </ul>
Liderin Sahip Olduğu Beceriler	Evrensel	Beceriler Teorisi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Katz (1955)</li> </ul>
Liderin Davranışları	Evrensel	Davranışsal Teorileri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iowa Üniversitesi Çalışmaları</li> <li>• Ohio State Üniversitesi Çalışmaları</li> <li>• Michigan Üniversitesi Çalışmaları</li> <li>• Robert Blake ve Jane Mouton'un Yönetsel Diyagramı</li> <li>• McGregor'un X-Y Teorisi</li> <li>• Rennis Likert'in Sistem-4 Modeli</li> </ul>
Durumsal Faktörler	Durumsal	Durumsal Teoriler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• House'un Yol-Amaç Modeli</li> <li>• Vroom ve Yetton'un Durumsal Liderlik Modeli</li> <li>• Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli</li> <li>• Hersey ve Blanchard'ın Liderliğin Yasam Eğrisi Modeli</li> <li>• Fiedler'in Durumsallık Modeli</li> </ul>

**Kaynak:** Ergeneli, 2006: 216'dan Uyarlanmıştır.

Liderlik ile ilgili yapılan bazı çalışmalar liderliği, liderin sahip olduğu bireysel özellikler açısından bazıları ise davranışlar açısından ele almışlardır. Yaklaşım olarak ise bazı çalışmalar tüm koşullar için geçerli bir belirleme yapmaya çalışırken, bazı araştırmalarda belli koşullardaki etkili liderliğin ne olduğu tartışılmıştır. Bu araştırmaların bazılarında etkili liderlere ilişkin evrensel özellikler

belirlenmeye çalışılarak, **özellikler teorisi** ortaya çıkarılmıştır. Liderlerin sahip olduğu özelliklerin yanında liderlere ait becerilerinde liderlikte önem arz ettiğine yönelik çalışmalar ile **beceriler yaklaşımı** meydana gelmiştir. Liderlerin sahip oldukları bireysel özelliklerdense, etkili liderlerin sergiledikleri davranışların neler olduğuna ilişkin çalışmalar, **davranışsal teorileri** oluşturmuşlardır. Bu gruptaki çalışmalarda da yine evrensellik diğer bir deyişle “her koşulda en iyi yolun” bulunmasına çalışılmıştır. Daha sonra araştırmacıların her durumda etkili olan lider özellikleri veya davranışları olmasının mümkün olmayacağını farketmeleri ile beraber liderlikteki çalışmalar evrensellik geçerliliğinden durumsallığa doğru yön değiştirmiştir ve böylece **durumsal teoriler** ortaya çıkmışlardır (Ergeneli, 2006: 216).

### 2.5.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik konusu ile ilgili olarak geliştirilen ilk yaklaşımdır. Çok eski çağlarda, liderlerin insanüstü niteliklere sahip olup olmadıkları üzerinde durulmuştur. Liderlerin “sihirli”, “süper” ve başkalarından farklı özellikleri bulunduğu görüşüne yer verilmiştir. İzleyen yıllarda, liderlik özellikleri ile çeşitli çalışmalar yapılmış ve bu araştırmalar liderlik ile ilgili özellikler teorisi oluşturmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 206).

Özellikler teorisinin oluşumu yirminci yüzyılın başlarına dayanmaktadır. Söz konusu teoriye kaynaklık eden görüş liderlerin sonradan olma değil doğuştan lider olarak doğdukları, onların belirli özellikleri ile seçilmiş kişiler olduğudur. İkinci Dünya Savaşı öncesinde özellikle önem taşıyan ve üzerinde araştırma yapılan söz konusu teorisinin temellerini oluşturmuş özellikle Raplh Stodgill (1948) ve Richard Mann (1959) yaptıkları sınıflandırmalar ile söz konusu teoriye öncülük etmişlerdir (Kreitner, Knicki ve Buelens, 2002: 452).

Özellikler teorisi ile ilgili yapılan ilk çalışmalarda Napolyon, Gandhi ve Lincoln gibi liderler düşünülmüştür. Bu kişileri diğerlerinden ayıran benzersiz özelliklerin neler olduğu saptanmaya çalışılmıştır. Bu özelliklerin nispeten sabit ve sürekli olduğu tahmin edilmektedir. Bu tür incelemelerin amacı liderlik özelliklerini

belirlemek ve bu davranışları saptamak için ölçüm teknikleri geliştirmektir (Özkalp ve Kirel, 2010: 311). Bu bağlamda özellikler teorisi ortaya çıkmıştır.

Özellik yaklaşımına göre, bazı bireyler, bireyleri lider yapan doğuştan gelen özelliklere sahiptir ve bu özellikler onları lider olmayanlardan ayırır. Eşit olamayan fiziksel faktörler (kilo gibi), kişilik özellikleri (dışadönüklük gibi) ve yetenek özellikleri (akıcı konuşma gibi) bazı kişisel özellikler onları lider yapar. Bu bağlamda sadece özel yetenekleri olan, genellikle de doğuştan yetenekli seçilmiş kişiler lider olur (Northouse, 2007: 5).

Bu teoriye göre lider fiziksel ve kişilik (personality) özellikleri açısından izleyicilerden farklıdır. Bu anlayışın sonucu olarak liderlerin hangi açılardan izleyicilerden farklı olduğunu açıklayabilmek için yüzlerce araştırma yapılmış bu araştırmalar neticesinde birçok özellik belirlenerek lider kavramı özellikler açısından diğerlerinden farklılaştırılmıştır (Koçel, 2010: 576).

Kolasa (1969), özellikler yaklaşımında öngörülen özellikleri dört ana başlıkta toplamaktadır. Bunlar; (a) fiziksel etmenler, (b) zihinsel yetenek, (c) sözel yetenek, (d) kişilik özellikleri şeklinde sıralanmaktadır. Söz konusu başlıklar şu şekilde ifade edilmektedir (Kolasa, 1969: 577);

- **Fiziksel Etmenler:** Kişilerin sahip olduğu fiziksel özelliklerinin liderleri diğerlerinden farklılaştırılması söz konusu etmenler içerisinde sıralanmaktadır. Stodgill (1948) yapmış olduğu on iki çalışmadan dokuzunda liderlerin uzun boylu olduğunu, ikisinde daha kısa boylu olduğunu bulmuştur. Söz konusu farklılıklar; ağırlık, fizik ve sağlık konusunda da görülmüştür.

- **Zihinsel Yetenek:** Tarihte, zeka ve önderlik arasındaki ilişki üstüne çalışmalar daha da çok ilgi çekmiştir. Çoğu çalışmada bu açıdan liderlerin lider olmayanlara göre üstün oldukları sonucuna varmıştır. Birleşik Devletler Ordusundaki bir çalışmada, Gibbs (1947) subay adaylarının genel ordu mensuplarına göre açıkça üstün olduklarını görmüştür. Seçilenlerin %99'u genel nüfus ortalamasının üzerinde bulunmuştur.

- **Sözel Yetenek:** Stodgill taramasında, sözel (sözlü veya yazılı) iletişimde akıcılığın önderliğin özelliklerini belirlemede göz önüne alınacak bir etmen olduğu

ortaya çıkmıştır. Mantıklı olarak konuşma yeteneğinin, özellikle görevin sözel olduğu durumlarda, önderlikte önemli bir değişken olacağı söylenebilir.

- **Kişilik Özellikleri:** Robbinson ve Judge, özellikler teorisini açıklamada kullanılan kişilik özelliklerinin psikolojide kişiliği açıklamada kullanılan “Beş Büyük Faktör” kuramı ile ilişkili olduğunu vurgulamaktadırlar. Söz konusu Beş Büyük Faktörü ise şu şekilde açıklamaktadırlar (Robbins ve Judge, 2006: 403);

a) Dışa Dönüklük: Kişinin sosyal ilişkilerde bulunma seviyesi ve insan ilişkilerini ifade etmektedir.

b) Uyumluluk: Kişinin başkaları ile birlikte olabilme, çalışabilme ve amaç birliği yapabilme derecesini ifade etmektedir.

c) Sorumluluk: Sorumluluk sahibi olma, öz disiplin göstermeye yönelim, başarı için azimli olma ve planlı hareket etme derecesini ifade etmektedir.

d) Duygusal Denge: Süreç içerisinde karşılaşılabileceği, öfke, kaygı, bunalım veya alınganlık gibi durumları dengeli bir şekilde yaşayabilme eğilimini göstermektedir.

e) Deneyimlere Açıklık: Farklı deneyimler ve başkalarının görüşlerine saygı gösterebilme ve uyum sağlayabilme derecesidir.

Stodgill (1948), yukarıda da ifade edilen temel sınıflamalar altında tespit edilen 300 özelliği yeniden gözden geçirmiş, gruplandırmış ve sınıflamıştır (bknz. tablo2.7). Stodgill’in (1948) belirlediği özellikleri sımayan Mann (1959), sadece liderlik ile zeka arasında bir ilişki olduğunu, diğer özellikler için geçerli olmadığını görüşünü savunmuştur. Bu bağlamda Stodgill 1974’de ikinci bir çalışma ile liderlik özelliklerini yeniden belirlemiştir (Erçetin, 2000: 28).

**Tablo 12. Stodgill'in Liderlik Özellikleri Sınıflaması**

<b>Fiziksel Özellikler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yaş</li> <li>• Kilo</li> <li>• Boy</li> <li>• Görünüm</li> </ul>
<b>Sosyal Geçmiş</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğitim</li> <li>• Devingenlik</li> <li>• Sosyal Statü</li> </ul>
<b>Zeka</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yargılama</li> <li>• Kararlılık</li> <li>• Etkili Konuşma</li> </ul>
<b>Kişilik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bağımsızlık</li> <li>• Kendine Güven</li> <li>• Zorbalık</li> <li>• Saldırganlık</li> </ul>
<b>İş İle İlgili Özellikler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Başarı Gereksinimi</li> <li>• Başlatıcılık</li> <li>• Sorumluluk Gereksinimi</li> <li>• İnsanlara İlgi</li> <li>• Sonuçlara İlgi</li> <li>• Güvenlik Gereksinimi</li> </ul>
<b>Sosyal Özellikler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Denetleme Yeteneği</li> <li>• İşbirliği Eğilimi</li> <li>• Dürüstlük</li> <li>• Güç Gereksinimi</li> </ul>

**Kaynak:** Erçetin, 2000: 28.

İlk çalışma liderliğin kişisel etkenlerden değil, durumsal etkenlerden oluştuğunu göstermişken, ikinci çalışma liderlikte hem kişisel hem de durumsal etkenlerin etkili olduğunu savunmuştur. Liderin özelliklerini liderliğin bir parçası

olarak gören gerçek özellik fikrini geçerli kılmıştır. Liderlikle ilgili on özellik (Northouse, 2007: 7);

- a) Sorumluluk kullanma ve görev tamamlama.
- b) Amaçlara ulaşmada gayret ve inatçılık.
- c) Cesur olma ve problem çözmede özgünlük.
- d) Sosyal durumlarda girişken olma.
- e) Özgüven ve kişisel kimlik algısı.
- f) Karar ve uygulama sonuçlarını kabulde isteklilik.
- g) Kişilerarası stresi kaldırmada gönüllülük.
- h) Düş kırıklığı ve ertelemeye tahammül etme.
- i) Diğer insanların davranışlarını etkileme yeteneği.
- j) Eldeki amacı gerçekleştirmek için sosyal etkileşim sistemleri oluşturma kapasitesi.

Sosyal bilimciler 1980'den sonra tekrar özellikler teorisini incelemişler ve elde ettikleri sonuçlara göre, daha önceki inceleme verilerinin yanlış analiz edildiğini vurgulamışlardır. Yine de elde edilen verilere göre daha öncede belirlenen özelliklerin liderlerin davranışlarının temel yönlendiricileri olduğu tezini ileri sürmüşlerdir. Bu tezleri her bir özelliği tek tek incelemedikleri için eleştirilmiştir. Son yapılan araştırmalarda önemle üzerinde durulan özelliklerden biri cinsiyet olmuştur. Yani kadınların liderliği üzerine yoğun araştırmalar yapılmaya başlanmıştır (Güney, 2012: 370).

Liderlik sürecini, sadece "lider" değişkenini ele alarak inceleyen bu teori eleştirilere uğramıştır. Yapılan araştırmalarda bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş, bazen grup üyeleri arasında (liderlerin arasında) liderlerin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlemlenmiştir. Bu teori ile ilgili araştırmalarda karşılaşılan en önemli güçlüklerden birisi de, liderin özelliklerinin ölçülebilecek şekilde

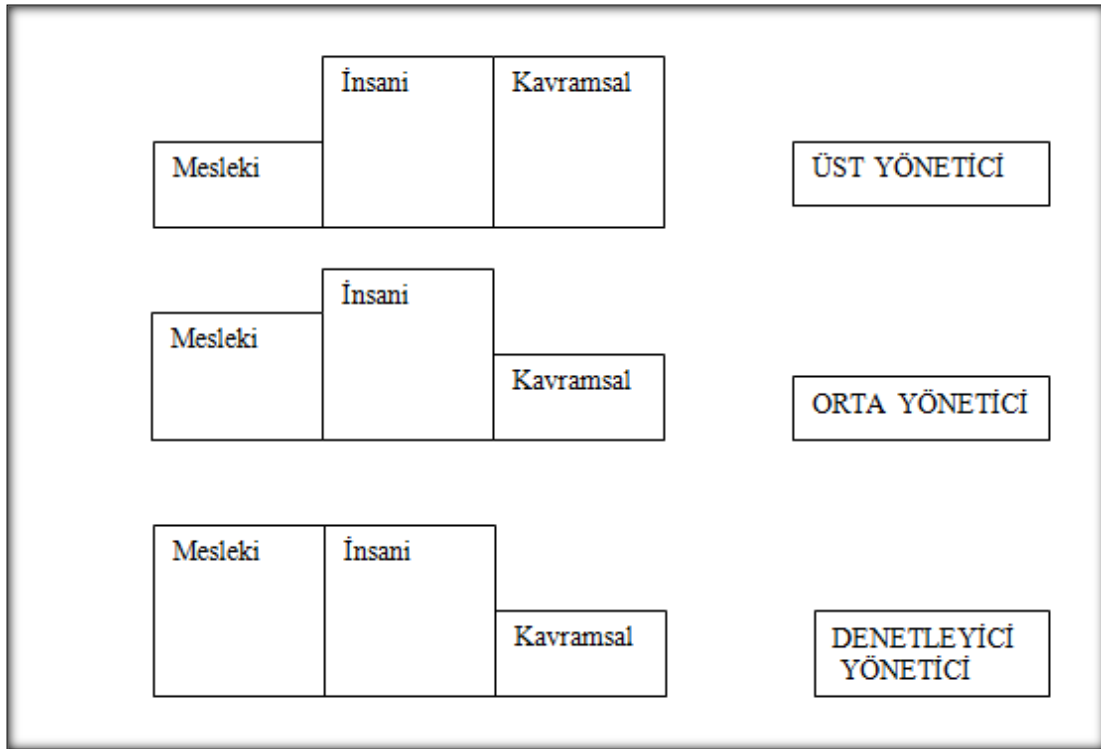
tanımlamanın güçlüğü ve belirli bir özelliğin farklı şekillerde anlaşılması olmuştur (Koçel, 2010: 577).

### **2.5.2. Beceriler Yaklaşımı**

Lider merkezli, liderlik yaklaşımlarından bir diğeri de beceriler yaklaşımıdır. Robert L. Katz'ın 1955 yılında Harvard Business Review'de yayınlanan "Etkili Bir Yöneticinin Becerileri" isimli klasik makalesi ile doğrudan bir ivme kazanan yaklaşımda liderler kendilerinden beklenen özellikler ile donatılmış kişiler olarak ifade edilmekte, liderin iyi ve adil bir muhakeme yeteneği, karar verme yeteneği, başkalarının saygılarını kazanma yeteneği gibi basmakalıp yetenekler yerine liderleri diğerlerinden ayıracak işe, insana yönelik farklı özellikleri ile ortaya çıkmakta olduğunu savunmaktadır (Katz, 1955: 33-42).

Temel görüş olarak insanların sahip olduğu kişilik özelliklerinin liderlikte önemli bir rol oynaması kadar kişinin sahip olduğu bilgi ve becerilerinde liderlikte önemli rol oynadığını savunmaktadır. Beceriler yaklaşımı kişinin yalnızca doğuştan değil çoğunlukla sonradan kazandığı ve liderin performansı ile ortaya çıkan becerilerin lideri diğerlerinden ayıran unsurlar olduğu görüşüne dayanmaktadır.

Katz (1955) lideri; (a) kişilerin başkalarının faaliyetlerini düzenleyen (b) söz konusu faaliyetler doğrultusunda arzulanan hedeflere ulaşma sorunluluğunu alan ve bunu gerçekleştiren kişi olarak tanımlamaktadır. Etkili yöneticinin ise söz konusu faaliyetleri yerine getirmek amacıyla sahip olması gereken kimi özelliklerinin bulunduğunu savunmaktadır. Katz (1955), etkin liderlerin fonksiyonlarını yerine getirmek için üç özellikleri bulunduğunu savunmaktadır. Bunlar; (a) Teknik Beceri, (b) İnsani Beceri, (c) Kavramsal Beceri olarak ifade etmektedir. Katz (1955), liderliği yönetsel açıdan ele almış ve yönetim kademelerine bölmüş, söz konusu sınıflandırmayı üç grupta incelemiştir. Bunlar; üst yönetici, orta yönetici ve denetleyici yönetici şeklindedir.



**Şekil 8. Liderlik Becerileri**

**Kaynak:** Northouse,2007: 41

Beceriler, liderin ne başarabileceğini savunurken özellikler liderin kim olduğunu ortaya koyar. Liderlik becerileri, bireyin bilgisini kullanma becerisi ve amaç ve hedefleri başarma yeterliği olarak tanımlanır. Liderlik becerileri kazanılabilir ve liderler bu becerilerini geliştirebilir.

### 2.5.2.1. Teknik Beceri

Teknik beceri diğer adıyla mesleki beceri bir kişinin herhangi bir iş ya da bir sonuca sahip faaliyetin özel türünün gerçekleştirilmesi ile ilgili bilgi sahibi olmak ve gerçekleştirmek adına yeterli olmaktır. Teknik beceri, herhangi bir kişinin işleyişe konu olacak herhangi bir özel alanda faaliyetlerin gerçekleşmesi adına ihtiyaç duyulan analitik beceriyi, gerekli araç ve gereçleri, uygun teknikleri uygulama becerisini gerektirir.



Teknik beceri liderlerde çok fazla bulunmasa dahi genelde alt düzey ve orta düzey yöneticilerde bulunması gereken becerilerden biridir. Söz konusu beceri açısından liderler denetleyici pozisyonundadır ve denetleme adına bir düzey bilgisi olması yeterlidir. Şekilde de görüldüğü gibi liderler açısından ehemmiyeti olan bilgiler daha kavramsal olanlardır.

### **2.5.2.2. İnsani Beceri**

İnsani beceri, çalışmada kullanıldığı anlamı ile liderin grup üyesi olarak ve ortak performansı sağlamak adına yönettiği grubun üyeleri ile gösterdiği pozitif performansın derecesidir. Teknik bilgide ifade edilen nesnelere (süreç ya da objeler) ile çalışma terimi söz konusu beceri açısından değerlendirildiğinde insanlar ile çalışma olarak ifade edilmektedir. Söz konusu beceri bireylerin yöneticilerini, mevkidaşlarını ve çalışma arkadaşlarını anlama derecesi ve buna göre davranmasına bağlıdır.

İnsani beceriler, kişilerin astları, meslektaşları ve amirleri ile etkili ve verimli çalışmalarına yardımcı olan ve buna imkan tanıyan becerilerdir. Bu görüşe göre insan için insana yönelik ya da insanlarla çalışma liderliğinin ya da yönetmenin birinci şartıdır. İnsani yeteneği olan liderler, kendi fikirlerini diğerlerine kolaylıkla kabul ettirirler ve diğerlerini söz konusu fikirlere adapte ederler. Bu durum beraberinde grup ya da örgüt içerisinde çalışanlar açısından kendilerini rahat ve güvende hissedecekleri bunun yanında etkin bir şekilde çalışacakları bir ortam oluşumunu getirir. Söz konusu beceri liderlere ekiplerinde çalışanların ve diğer insanların ihtiyaçlarına karşı duyarlılık kazandırır. Kararlarını almada diğerlerine söz hakkı tanır. Bu bağlamda söz konusu beceri liderler başta olmak üzere bütün yönetim kademeleri için geçerli bir beceridir.

### **2.5.2.3. Kavramsal Beceri**

Kavramsal beceri insanların fikirler ve kavramlarla birlikte çalışabilmeleridir. Daha öncede belirtildiği gibi teknik beceride temel konu nesnelere çalışmak, insani beceride insanlarla çalışmaktır. Kavramsal beceri ise fikir, düşünce ve yaklaşımlar ile

ilgilidir. Diğer beceri tipleri göz önüne alındığında üst düzey yönetici ve liderler açısından en önemli olan beceri bu beceridir.

Daha önce de belirtildiği üzere liderler çalışanların faaliyetlerini düzenleyen ve bu faaliyetler vasıtasıyla hedeflere ulaşmayı sağlayan kişilerdir. Bu tanıma konu olan bütün faaliyetler stratejik yaklaşımları ortaya çıkarır. Strateji planlamayı, organize etmeyi ve uygulamaya dökmeyi gerektirir. Bu ise fikir ve düşünceler sayesinde meydana gelir.

Kavramsal becerisi olan liderler, bir örgütte paylaşılan değerleri yönlendiren, fikirler ile ilgili ortaya çıkacak olan ya da çıkan çatışmaları yine fikir ve düşünceler sayesinde anlamlı ve faydalı kılan kişiler halini alırlar. Yine bu liderler amaçları çalışanlarına iyi derecede aktarır böylece amaçların benimsenmesi ve amaçların etrafında toplanma gerçekleşir. Kavramsal beceriler, örgüt için vizyon stratejik plan yaratmada önemlidir. Söz konusu beceri en yüksek düzeyde liderler ve üst düzey yöneticiler için geçerlidir. Üst düzey yöneticiler ve liderler güçlü kavramsal becerilere sahip olmadıklarında örgütü bütün halinde tehlikeye atabilirler.

Görüldüğü üzere liderin sahip olacağı özellikler lideri diğerinden ayırmakta olduğu bu yaklaşımda savunulan temel savdır. Söz konusu yaklaşım birkaç açıdan eleştirilmektedir. Bunlardan ilki, söz konusu yaklaşımın liderliği yine lider odağında açıklaması, diğer bütün unsuları göz ardı etmesidir. Söz konusu yaklaşım her örgüt yapısı ve kültürü için söz konusu becerilerin aynı pozitif ya da negatif etkiyi yaratacağının varsaymaktadır. Yaklaşımda belirtilen her bir beceri farklı yapılarıdaki her örgütte benzer sonuçlar vermeyebilir. Bu ise yaklaşımın eleştirilen diğer bir yanıdır.

### **2.5.3. Davranışsal Yaklaşımlar**

Davranışsal yaklaşımlar liderin davranışlarına vurgu yapar. Söz konusu yaklaşımlar, liderin kişilik özelliklerine vurgu yapan özellik yaklaşımı ve liderin kapasitesine vurgu yapan beceriler yaklaşımından farklıdır. Davranışsal yaklaşımlar liderin ne yaptığı ve nasıl davrandığına odaklanır. Davranışsal yaklaşımlar kapsamında çalışan araştırmacılar liderliğin iki genel davranış tipinden oluştuğunu

belirlemişlerdir. Bunlar; görev davranışları ve ilişki davranışlarıdır. Görev davranışları amacın gerçekleştirilmesini sağlar. Grup üyelerine hedeflerine ulaşmada yardımcı olur. İlişki davranışları ise astların kendileriyle, birbirleriyle ve kendilerini buldukları durumlarda rahat hissetmelerini sağlar. Esasen söz konusu yaklaşımlarda güdülen amaç liderin bir amaca ulaşmada emek harcayan astlarını etkilemede bu iki davranış tipini nasıl birleştirdiğini açıklamaktır (Northouse, 2007: 69).

### 2.5.3.1. Ohio Üniversitesi Çalışmaları

Davranışsal Liderlik Yaklaşımının gelişmesine büyük katkıda bulunan çalışmalardan birisi, 1945’de başlayan Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmasıdır. Askeri ve sivil pek çok yönetici üzerinde yapılan bu çalışmanın amacı liderlerin nasıl tanımlandığını tespit etmek olmuştur (Koçel, 2010: 578).

Ohio State çalışmalarında araştırmacılar öncelikli olarak liderleri inceleyerek liderlerin davranış tiplerini belirlemişlerdir. Çalışmalar süresince bir dönem listede dokuz kategoride 1,800 başlık altında toplanmıştır. Sonuç olarak Ohio State araştırmacıları söz konusu davranışları iki başlık altında toplamışlardır. Bunlar; kişileri dikkate alma (consideration) ve yapıyı harekete geçirme (initiating structure) şeklindedir (Kreitner, Kinicki ve Buelens, 2002 :455).

**Yapıyı harekete geçirme** liderin amaçlara ulaşmada kendisinin ve çalışanların rollerini nasıl yapılandırdığı ve tanımladığı ile ilgilidir. Yapıyı harekete geçirme davranışı; iş organizasyonu, iş ilişkileri ve amaçları kapsar. Yapıyı harekete geçirme, lidere iletişim sistemini belirleme, çalışanların üstlenecekleri işleri belirleme, iş ile ilgili süreleri belirleme, performans standartlarını belirleme ve çalışanlara aktarma ile talimatlar verme sürecini kapsar (Robbins ve Judge, 2006: 405).

Kişiyi Dikkate Alma	YÜKSEK	<p style="text-align: center;"><b>Yapıyı Harekete Geçirme Düşük</b> <b>Kişiyi Dikkate Alma Yüksek</b></p> <p>Lider çalışanların istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya konsantre durumdadır. Görev yapılandırmasına daha az odaklanma söz konusudur</p>	<p style="text-align: center;"><b>Yapıyı Harekete Geçirme Yüksek</b> <b>Kişiyi Dikkate Alma Yüksek</b></p> <p>Lider çalışanların ihtiyaçlarına odaklanırken, çalışanların görevlerini nasıl yerine getireceği konusunda da yeteri kadar rehberlik etmektedir.</p>
	DÜŞÜK	<p style="text-align: center;"><b>Yapıyı Harekete Geçirme Düşük</b> <b>Kişiyi Dikkate Alma Düşük</b></p> <p>Lider çalışanların istek ve ihtiyaçlarına karşı duyarlıdır. Bunun yanında iş yapılanması ve çalışanlara faaliyetler ile ilgili rehberlik konusunda da tepkisizdir.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Yapıyı Harekete Geçirme Yüksek</b> <b>Kişiyi Dikkate Alma Yüksek</b></p> <p>Lider çalışanların istek ve ihtiyaçlarına düşük ilgi ve duyarlılık gösterirken, iş yapılanması ve işin işleyişi ile ilgili çalışanlara yüksek düzeyde rehberlik etmektedir.</p>
		DÜŞÜK	YÜKSEK
<b>Yapıyı Harekete Geçirme</b>			

**Şekil 9. Ohio Üniversitesinin Dört Liderlik Yaklaşımı**

**Kaynak:** Kreitner, Kinicki ve Buelens, 2002: 455

**Kişileri dikkate alma** davranışı, liderin çalışanlarına yönelik yüksek düzeyde ilgi göstermesi ile ilişkilidir. Lider söz konusu davranış türünde çalışanlarına karşı arkadaşça yaklaşımlar içerisinde, karşılıklı güven duygusu ile yaklaşmaktadır. Kişileri dikkate alma davranışının odağında liderlerin çalışanların istek ve ihtiyaçlarına karşı duyarlı olması ve bunları karşılamaya yönelik davranışlar içerisinde bulunması yer almaktadır. Söz konusu davranış içerisinde çalışanların istek ve arzularının gerçekleştirilmesi birincil öncelik ile yerine getirilmekte, bu arzulanan sonuçlara ulaşmada kilit rol oynamaktadır (Sosik, 2005: 223-224). Yapılan inceleme ve araştırmalar neticesinde, Ohio Üniversitesi çalışmalarının temel bulguları şu şekildedir (Koçel, 2010: 579);

- Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.

- Liderin yapıyı harekete geçirme davranışı arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır.

### 2.5.3.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Ohio üniversitesi çalışmalarında olduğu gibi Michigan Üniversitesi çalışmalarında da temel amaç etkin ve etkin olmayan liderler arasındaki farkı anlayabilmektir (Bryman, 2004: 755). Bunun yanında, söz konusu liderlik çalışmalarında örgütlerde grup üyelerinin tatmini ve grubun dolaylı olarak da örgütün verimliliğine katkıda bulunan faktörlerin tespiti amaçlanmıştır (Fry, 2003: 696).

Michigan üniversitesi çalışmaları Ohio üniversitesinde olduğu gibi liderliği iki boyutta incelemektedir. Bunlardan ilki yapılan işi ön planda tutan davranış sergileme anlamına gelen iş odaklı liderlik (Job - Centered Style) ikincisi ise çalışanları ön planda tutan çalışan odaklı (Employee – Centered Style) liderliktir (Senior, v.d., 2012: 281-282).

Birçok endüstri dalında faaliyet gösteren birçok firma ve çalışanları üzerinde yapılan inceleme ve araştırmalar sonucu oluşturulan söz konusu gruplandırma liderlerin ekiplerini ve takipçilerini yönlendirme, sonuca ulaşma yöntemleri konusunda sınıflandırmaktadır (Vilert, 2006: 39). İlk olarak ele alınan iş odaklı liderlik davranışı, yönlendirme ve sonuca ulaşmada klasik yöntemler kullanmaktadır. Söz konusu liderlik davranışında liderler için belirlenen kriterler ve yöntemler ile çalışanları yakından kontrol ederler. Bu unsur söz konusu liderler açısından önemlidir (Porter ve McLaughlin, 2006: 564).

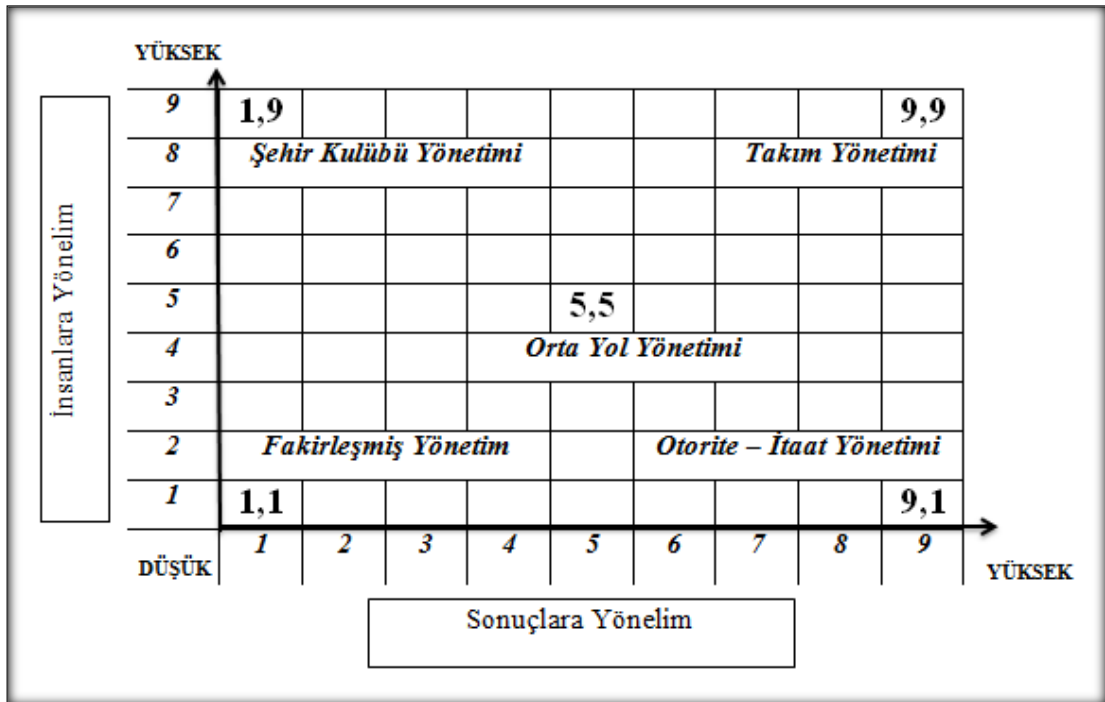
Çalışanların motivasyonlarını sağlamakta kullanılan temel yöntemler genelde ödül ve cezaya dayalıdır. İletişim formeldir ve tek yönlüdür (Sternberg, Kaufman ve Pretz, 2013: 460). Genelde prosedürler belirlenerek iş yapış şekilleri ortaya konulur. İş odaklı liderler genelde pozisyon gücü ile yasal güçleri ile hareket ederler (Wong ve Law, 2002: 246).

Diğer taraftan kişiye yönelik liderlik davranışı olarak ifade edilen çalışan odaklı liderlik ise iş odaklı liderliğin tam tersi olarak ele alınmaktadır. Söz konusu

liderlik yaklaşımı adından da anlaşılacağı üzere süreçlerin yürütülmesi, sonuçlara ulaşmada yapılan yönlendirmelerin tamamı çalışan odaklıdır (Jiang, 2012: 234). Söz konusu liderlik davranışının en büyük özelliği yetki devridir. Çalışanların iş tatminlerini arttıracak çalışma koşullarını sağlamak ile çalışan motivasyonu temin edilmeye çalışmaktadır. İletişim çift yönlüdür (Vugt, Jepson, Hart ve Cremer, 2004: 10). Çalışanların kişisel gelişimini sağlamak liderler açısından önem arz etmektedir.

### 2.5.3.3. Blake ve Mouton'un Yönetsel Diyagramı

Davranışsal liderlik yaklaşımlarından bir diğeri, davranış bilimci Robert Blake ve Jane Srygley Mouton (1962) tarafından geliştirilmiştir. Araştırmacılar geliştirdikleri sınıflandırma ve oluşturdukları diyagram ile farklı liderlik tarzlarını ortaya koymuşlardır.



Şekil 10. Blake ve Mouton'un Yönetsel Diyagramı

Blake ve Mouton (1962) en iyi liderlik tarzını bulmaya yönelik yaptıkları çalışma neticesinde iki tip liderlik davranış eğilimini ortaya koymuşlardır. Bunlardan birincisi, insanlara yönelim ikincisi ise üretime yönelim şeklinde ifade edilmektedir (Kreitner, Kinicki ve Buelens, 2002: 456). Büyük ölçüde örgüt geliştirme ile ilgili eğitim programlarında kullanılan bu model, yöneticilerin ve liderlerin davranışlarken ağırlık verdikleri faktörleri iki grupta toplamıştır. Ayrıca her boyut da bu gruplar ile ilgi derecelerini gösteren 9 bölüme ayrılmıştır. Yukarıdaki matriste çeşitli yönetici tipleri rahatlıkla belirlenebilir (Koçel, 2010: 581).

Matris incelendiğinde belirtilen boyutlar kesişen iki eksene sahip bir modele oturtulmuştur. Dikey eksen liderin insanlara yönelimi, yatay eksen ise üretime yönelimi ifade edilmektedir. Her bir eksen 9 noktalı ölçekle çizilmiştir ve 1; minimum yönelimi, 9; maksimum yönelimi göstermektedir. Her bir eksen den gelen puanların grafiği, çeşitli liderlik tarzlarını ifade etmektedir. Liderlik Izgarası beş ana liderlik tarzını betimlemektedir. Bunlar; otorite-itaat (9,1), şehir kulübü yönetimi (1,9), fakirleşmiş yönetim (1,1), orta yol yönetimi (5,5) ve takım yönetimi (9,9) şeklindedir.

Blake ve Mouton (1962), yaptıkları sınıflandırmada ortaya koydukları söz konusu beş liderlik davranış tipleri dikey ve yatay eksendeki yönelimlerle olan ilişkilerine göre sınıflandırılmakta ve her bir tip söz konusu yönelimleri farklı şekilde içerisinde bulundurmaktadır. Söz konusu davranış tipleri şu şekilde ifade edilmektedir (Northouse, 2007: 73.);

- **Otorite- İtaat (9,1)**

9,1 liderlik tarzı görev ve iş gerekliliklerine önem verir, insanları işin iyi yapılması için bir araç olarak görmesinin dışında insanlara fazla önem vermez. Görevle ilgili talimatların verilmesi dışında astlarla ilgili bir iletişim içermez. Bu tarz sonuç odaklıdır ve insanları bu sonuca ulaşmada araç olarak kabul eder. Ayrıca bu tarz, kontrol edici, zahmetli, sabit ve bunaltıcıdır.

- **Şehir Kulübü Yönetimi (1,9)**

1,9 tarzı, görev başarımına az önem verirken kişilerarası ilişkilere fazla önem vermektedir. Bu tarz liderler, insanların duygu ve tutumlarını, takipçilerinin sosyal

ve kişisel ihtiyaçlarını dikkate alırlar. Bu tarz liderler, uzlaşmacı, yardımsever, rahat ve tartışmasız olarak pozitif bir iklim yaratmaya çalışırlar.

- **Fakirleşmiş Yönetim(1,1)**

1,1 tarzı liderler hem görev hem de kişilerarası ilişkilerle ilgilenmezler. Bu tarz liderler bir lider olma hareketlerini kontrol ederler fakat ilgisiz ve çekingen davranırlar. Astlarına karşı ilgisizdirler ve ilgisiz, çekingen, pes eden ve duyarsız olarak nitelendirilebilirler.

- **Orta Yol Yönetimi (5,5)**

5,5 tarzı liderler uzlaşmacıdır ve göreve de görevi yapan kişilere de orta derecede önem verirler. Bireyler ve işin gereklilikleri arasında denge sağlarlar. Bu tarz liderler, bir dengeye ulaşmak için çatışmadan kaçınırlar ve üretim ve kişiler arası ilişkilere orta seviyede vurgu yaparlar. Bu tarz liderler genellikle çıkarlara uygun olanı tercih eden, ortak payda bulan, ilerleme ilgisindeki ezber görüşler ve anlaşmazlıkları yumuşatan kişiler olarak tarif edilmektedirler.

- **Takım Yönetimi (9,9)**

9,9 tarzı hem görevlere hem kişilerarası ilişkilere oldukça fazla önem vermektedir. Bu tarz, örgütte yüksek derece katılım ve takım çalışması gerektirir ve çalışanların en temel ihtiyacı karşılanmalıdır. 9,9 liderini tarif etmek için kullanılacak bazı özellikler şunlardır; katılımcıları teşvik etmek, kararlı davranmak, konulara açıklık getirmek, öncelikleri belirlemek, işin sonunu getirmek, açık fikirli davranmak ve eğlenerek çalışmak.

#### **2.5.3.4. McGregor'un X-Y Teorisi**

Neo- Klasik yönetim teorisi olarak da adlandırılan bir teori olan X-Y teorisi, Douglas McGregor tarafından ortaya atılmış yönetimin görevleri ve buna bağlı olarak da liderlerin davranışlarını açıklamakta kullanılmaktadır. McGregor (1957) yapmış olduğu çalışmada yönetimin görevlerini ve liderlerin izleyici kitlesinin özelliklerini temel iki başlıkta toplamaktadır. Bunlardan birincisi yöneticilerin düzeltici, önleyici ve yürütücü olarak ifade edildiği ve takipçilerin yönetilmeye



ihtiyacı olduğunu savunduğu X teorisidir. Söz konusu yaklaşımdaki diğer bir sınıflandırma ise yöneticinin geliştirici olduğu, yetki göçerttiği ve insanın bir unsurdan ziyade bir paydaş olarak görüldüğü Y teorisidir. Söz konusu teoriler şu şekilde ifade edilmektedir (McGregor, 1957: 166-171);

McGregor (1957) X teorisinde *ortalama insan* olarak sınıflandırdığı çalışanların özelliklerini de ifade etmektedir. Araştırmacının X teorisindeki çalışanlara yönelik varsayımları şunlardır;

1. Ortalama insan doğası gereği çalışmayı sevmez ve bu nedenle çalışabildiği en düşük seviyede çalışır.
2. Ortalama insan kararlılıktan uzaktır, sorumluluğu sevmez güvenceyi tercih eder ve garanti olan faaliyetlere yönelir.
3. Ortalama insan kendisini düşünür ve örgütsel ihtiyaçlara mesafelidir.
4. Ortalama insan değişime karşıdır.
5. Ortalama insan aldatılmaya meyillidir ve rahatlıkla aklı çelinebilir.

İfadelerden de anlaşılacağı üzere X teorisi örgütlerde insan unsurunu yönetilmeye ihtiyacı olan ve yönetilmediği halde faaliyetlerinin hiçbir işe yaramadığı, örgütsel amaç ve ihtiyaçlardan uzak, çalışmadan kaçınan bir yığın olarak ifade etmektedir. McGregor (1957) X teorisine göre ifade ettiği izleyici kitlesinin yönetilmesi için yönetici ve liderlerin görevlerini üç maddede toplamıştır. Bunlar;

1. Yöneticiler ve Liderler para, kaynak, ekipman, insan gibi üretim araçlarını yönetmekle sorumludur.
2. İnsanlara saygı göstererek, davranışlarını örgütün ihtiyaçları doğrultusunda yönlendirmek, faaliyetlerini kontrol etme, yönlendirme, motive etme gibi unsurları kapsayan kaynak yönetme sorumluluğu liderler açısından bir süreçtir.
3. Söz konusu sürece dahil olan insanlar örgütsel amaçlara karşı pasif durumdadırlar. Bu bağlamda insanlar ödüller, cezalar, kontroller ile istekli hale getirilmeli ve faaliyetleri yönlendirilmelidir. Bu bir yönetim görevidir ve örgütsel amaçlara ulaşmada bu kilit noktadır.

Söz konusu görevler ile ifade edilmek istenen X teorisi inancındaki yöneticiler davranış bakımından daha otoriter bir yaklaşım içerisinde bulunması gerekmektedir. Buna ilave olarak söz konusu yöneticiler müdahaleci ve kontrolcü olmak sureti ile çalışanların iş yapılarını düzenlemelidir. Motivasyon olarak ödül ve ceza unsurlarının kullanılmasının gerekliliğinin ifade edildiği söz konusu teoride katı ve dikey bir iletişim sürecinin gerekliliği vurgulanmaktadır.

McGregor (1957) X teorisinin yanı sıra ilgili çalışmasında, yönetimin ve liderliğin daha katılımcı boyutunu işaret ettiği bir başka teori olan Y teorisinden de bahsetmektedir. Araştırmacıya göre her koşulda çalışanlar benzer özelliklere sahip olmayabilir. Bu bağlamda her çalışma grubunda X teorisinde bahsedildiği gibi katı yönetim tarzı gerekli değildir. Bazı durumlarda liderler ve yöneticiler daha katılımcı ve demokratik yönetim tarzı içerisinde bulunmak durumunda kalabilirler. Bu durum ise çalışanlara yönelik farklı varsayımların bulunduğu Y kuramı ile açıklanmaktadır. Söz konusu kuramın inşalara yönelik varsayımları şu şekilde ifade edilmektedir;

1. Çalışanlar olarak her insanın farklı potansiyelleri bulunmaktadır. Uygun koşullar ve şartlar sağlandığında kişiler bu potansiyellerini açığa çıkararak geliştirir ve daha fazla sorumluluk üstlenir.

2. Liderler ve yöneticiler söz konusu potansiyellerin açığa çıkması için gerekli ortamları sağlayarak çalışanların kendilerini gerçekleştirmelerini sağlamalıdır. Böylece çalışanlar kendi enerjilerini örgütün amaçları ve ihtiyaçlarına yönlendireceklerdir.

3. Bu durum insanların doğaları gereği tembel olmadığını gösterir. Doğru şartların sağlanmaması kişileri bu hale getirir.

4. Çalışanların motivasyonlarının sağlanması halinde iş, dinlenme ya da oyun kadar tabii bir durumdur.

5. Kişi çalışmaktan kaçınmaz, doğru yönlendirme halinde kendi belirlediği amaçlar doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır.

Varsayımlarda da ifade edildiği üzere Y teorisi çalışanı bir unsurdan ziyade bir paydaş olarak görmektedir. Söz konusu teoride örgütsel faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde en kilit nokta olarak çalışan motivasyonu gösterilmektedir. Söz

konusu motivasyonun sağlanması bir önceki teoride olduğu gibi ceza, ödül gibi klasik ve otoriter yaklaşımlar ile değil daha demokratik yöntemler ile sağlanması öngörülmektedir. Bu noktada McGregor (1957), çalışanların kendini gerçekleştirme ve potansiyellerinin sağlanmasının önemini vurgulamaktadır. Y teorisi ile yönetici ve liderlere yüklenen en büyük görev çalışanların kendilerini gerçekleştirip, potansiyellerinin açığa çıkabileceği ortamları sağlamak ve çalışanların enerjilerini örgütün amaç ve hedeflerine yönlendirmektir. Y teorisinin varsayımlarını benimseyen liderler daha demokratik ve katılımcı davranışlar sergiler. Böylece çalışanların örgütlere ve süreçlere katılımı sağlanmış olur.

### 2.5.3.5. Likert'in Sistem-4 Modeli

Michigan üniversitesi çalışmalarında büyük katkıları olan Rensis Likert (1976) söz konusu çalışmada belirtilen iş odaklı ve çalışan odaklı liderlik davranış tarzlarını yapmış olduğu çalışma ile geliştirmiş ve çeşitlendirmiştir.

Liderlik Değişkeni	SİSTEM 1 (İstismarcı Otokratik)	SİSTEM 2 (Yardımcı Otokratik)	SİSTEM 3 (Katılımcı)	SİSTEM 4 (Demokratik)
1. Astlara olan güven	Astlara Güvenmez.	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenilir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak isterler.	Bütün konularda tam olarak güvenilir.
2. Astların algıladığı serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.	Astlar kendilerini tamamıyla serbest hisseder.
3. Üstün astlarla olan ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikri nadiren alınır.	Bazen astların fikirlerini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır, onları kullanır.

Şekil 11. Likert'in Sistem-4 Modeli

Likert (1976), yöneticilerin ve liderlerin davranışlarını dört ana başlık altında toplamıştır. Söz konusu davranış tipleri liderin astlarına olan güvenleri ve diğer ilişki çeşitlerine bakışlarına göre derecelenmektedir. Şekilde de görüldüğü üzere liderlik davranışı derecelerine göre otokratik davranıştan demokratik davranışa doğru gelişmekte ve davranış tipleri değişmektedir. Sistem 1 ve 2 daha klasik bir yapı içerisinde liderlik davranışı ifade ederken Sistem 3 ve 4 ise daha katılımcı ve demokratik davranış yaklaşımına karşılık gelmektedir.

Likert'in (1976) araştırmaları, verimliliği yüksek grupların Sistem 3 ve Sistem 4 tipi bir yönetim altında olduklarını; verimliliği düşük grupların ise Sistem 1 ve Sistem 2 tipi bir yönetim altında olduklarını göstermiştir. Sistem 4 modeli ile ilgili olarak metodolojiye ilişkin çeşitli eleştiriler yapılmıştır. Ayrıca bu modelin Sistem 4 uygulamasının her yerde daima geçerli en etkin yönetim ve liderlik tarzı sayması da eleştiri konusu olmuştur (Koçel, 2010: 583).

#### **2.5.4. Durumsal Liderlik Yaklaşımı**

Liderlik kavramını, liderin birkaç özelliği ya da bir kısım davranışı içinde bulunan durumun etkilerinden izole ederek ele almaya çalışan özellikler, beceriler ve davranışsal teorilerden sonra, liderliğin karmaşıklığıyla başa çıkabilecek yeni bir bakış açısı gerekli olmuştur (Ergeneli, 2006: 222).

Her durum için geçerli bir liderlik fikri özellikle rekabetin ve çevresel koşulların karmaşıklaşması ile geçerliliğini yitirmiştir (Simola, Barling ve Turner, 2010: 180). Bu durum beraberinde etkili liderlik ile ilgili yapılan tanımlarında revize edilmesi zorunluluğunu doğurmuştur. Böylece etkili liderlik, her koşulda farklı liderlik tarzlarının belirlenmesi ve bunların etkin bir şekilde kullanılmasıyla ortaya çıkacak bir kavram olarak tanımlanmaya başlamıştır (Hunter, Bedell-Avers ve Mumford, 2007: 436).

Tüm bu etkiler ışığında liderliğin farklı durumlar karşısında farklı etkiler altında çeşitlenebileceği temel varsayımına dayalı olarak etkili liderliği açıklamaya çalışan durumsal liderlik yaklaşımları üzerinde çalışmalar başlamıştır. Durumsal yaklaşımlar kapsamında değerlendirilecek çalışmalar etkili liderliğin; (a)

izleyenlerin, (b) liderin özelliklerinin, (c) liderlik biçimlerinin, (d) liderin içinde bulunduğu durumun bir fonksiyonu olduğu görüşünü içermektedir (Erçetin, 2000: 36). Bu başlıkta, konu ile ilgili çalışmalar açıklanmıştır.

#### **2.5.4.1. House'un Yol-Amaç Modeli**

House (1996) genel olarak Robert J House ve Martin Evans (1979) tarafından geliştirildiği kabul edilen yol-amaç modelini, liderin görev odaklılığı ve kişi odaklılığı davranışları ile çalışanların memnuniyet ve performanslarını sağlamaya yönelik araştırmaların etkisinde geliştirilen bir model olarak tanımlamaktadır. House'a göre modelin temel dayanağı liderlerin kendi izleyicilerinin motivasyon ve tatminlerini sağlama yol ve yöntemlerinin belirlenmesi ve aktarılmasıdır (House, 1996: 323-324).

House (1996), yol-amaç modelinin lider davranışları açısından iki temel varsayım üzerine kurulduğunu savunmaktadır. Bunlar;

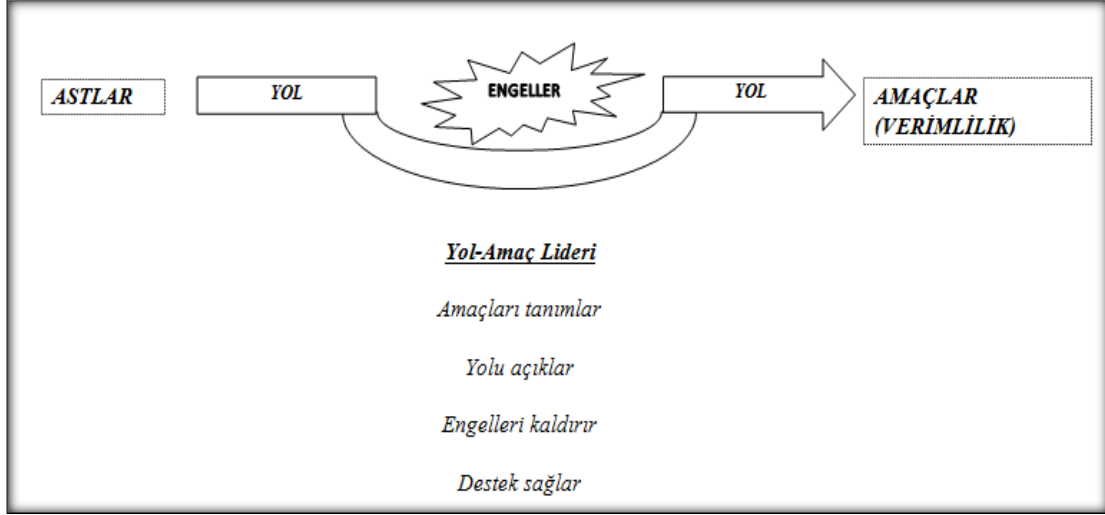
1. Lider davranışları çalışanların motivasyonları ile tatminlerini sağlayacak ve kabul edilecek şekildedir. Bu tarz davranışlar çalışanların mevcut ve gelecekte iş ile ilgili tatminlerinin kaynağı olacaktır.

2. Lider davranışları motive edici, performans artırıcı şekildedir. Söz konusu davranışlar; çalışanların arzu edilen performanslara ulaşması ile ilgili koşulları sağlarken, uygulanacak rehberlik, koçluk gibi davranışlar ve ödül gücü, destek ile de etkili performansın elde edilmesini sağlayacaktır.

Evans (1996), lider davranışlarına yönelik söz konusu iki varsayımın liderin uygun davranışlar ile izleyicileri (takipçileri) için önem arz eden amaçları belirleyeceği bununla birlikte söz konusu amaçlara en uygun yolu bulacağı ve amaçlara ulaşmada çalışanlara yol gösterici olacağını vurgulamaktadır (Evans, 1996: 307).

Bu bağlamda bir lider için en önemli sorun, astların motivasyon ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan bir liderlik tarzının kullanılmasıdır. Bu, çalışma durumunda eksik kalan şeylerin tamamlayan ve bütünleyen davranışların seçilmesiyle sağlanır.

Liderler, çalışma çevresinde bilgi ve ödül sağlayarak astların amaçlara ulaşmalarına yardım etmelidir. Liderler, astların amaçlara ulaşma ihtiyacını dikkate alarak gerekli koşulları sağlamalıdır (Northouse, 2007: 127).

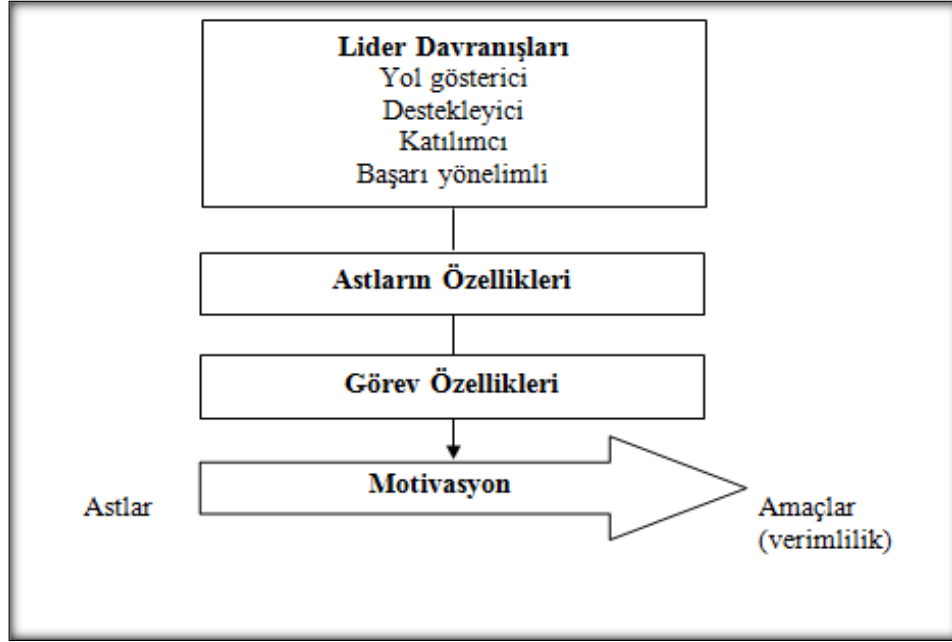


**Şekil 12. Yol-Amaç Teorisi'nin Ana Fikri**

**Kaynak :** Northouse, 2007: 128.

Özet olarak yol-amaç teorisi, liderlerin çalışmaları halinde ve ihtiyaçlarına en uygun seçilmiş özel davranışlarla amaçlara ulaşmada gidilecek yolda astlarına nasıl yardım edeceğini açıklamak için tasarlanmıştır. House (1996), liderlerin söz konusu koşulları sağlamaları ve astlarına yol gösterme adına farklı faktörleri dikkate alması gerektiğini vurgulamaktadır. Aslında burada bahsedilmek istenen yol-amaç teorisinin farklı etkenler çerçevesinde gerçekleştiğidir. Söz konusu unsurlar; lider davranışları, astların özellikleri ve görev özellikleri olarak sıralanmaktadır (House, 1996: 326; Evans, 1996: 307-308).

House (1996), liderin her durum için farklı bir davranışı benimsemesi gerektiğini, söz konusu liderlik davranışlarının astların özellikleri ve görev özelliklerine göre farklılık göstereceğini bildirmektedir. Bahsi geçen liderlik davranışları, astların özellikleri ve görev özellikleri ile ilgili ayrıntılar şu şekilde belirtilmektedir (House, 1996: 326-351);



**Şekil 13. Yol-Amaç Teorisinin Temel Bileşenleri**

**Kaynak :** Northouse, 2007: 129.

#### **2.5.4.1.1. Liderlik Davranışları**

Söz konusu teorinin temel varsayımı liderlerin çalışanlara kendilerine en uygun amacı bularak buna ulaşacak yolu göstermeleridir. Bunun yanında liderler çalışanların motivasyonlarını ve iş tatminlerini de sağlamak durumundadırlar. Bu bağlamda liderlerin davranışları; destekleyici, yol gösterici ve demokratik tarzda olmak zorundadır. Söz konusu amaçları yerine getirecek liderlik davranışları; (a) yol gösterici liderlik, (b) destekleyici liderlik, (c) katılımcı liderlik, (c) başarı yönelimli liderlik şeklinde sıralanmaktadır.

**1. Yol Gösterici Liderlik:** Bu davranış tipinde lider takipçilerine psikolojik yapı oluşturarak onları yönlendirir. Bu davranış, astlarına onlardan beklenen görevleri, görevlerin nasıl yapılacağı ve ne kadar zamanda tamamlanacağı ile ilgili açıklama yapan bir lideri gerektirir. Yol gösterici lider açık performans standartları oluşturur ve astları için kurallar ve düzenlemeler yapar.

**2. Destekleyici Liderlik:** Bu liderlik davranışına sahip liderler çalışanlarının memnuniyetlerini sağlayıp arkadaşa ve destekleyici bir iş ortamı ile istek ve ihtiyaçlarını karşılayarak yönlendirmede bulunurlar. Bu tarz liderler, çalışanları için işi zevkli hale getirir. Bunlara ek olarak destekleyici liderler, astlarına eşit şekilde davranırlar ve onların statülerine saygı gösterirler.

**3. Katılımcı Liderlik:** Bu liderlik tipinde lider izleyicilerini (takipçilerini) süreçlere ve kararlara katılımını teşvik ederek, onların görüş ve önerilerini dinleyerek yönlendirir. Bu liderlik tipinde lider ve üye arasındaki ilişkileri tesis etmek için lider dışsal ödüller, karşılıklı güveni tesis etme, yetki devri ve bağlılık arttırıcı etkenlerin yardımını alır.

**4. Başarı Yönelimli Liderlik:** Bu tip liderlik davranışında liderler, izleyicilerinin mükemmellik yönündeki davranışlarını arttırıcı eylemler ile yönlendirme yapar. Bu liderler, astları için yüksek mükemmellik standartları oluştururlar ve gelişimlerini izlerler. Ayrıca astlarından çok fazla şey beklerler ve amaçların oluşturulması ve amaçlara ulaşılması konusundaki yeteneklerine oldukça fazla güvenirlir.

Yol- amaç teorisine göre liderler yalnız bir tek liderlik tarzını benimseyerek değil hepsini ya da birkaçını bir arada sergileyerek de davranış gösterebilirler. Liderler astlarını motive edecek ve onların iş tatminlerini sağlayacak en iyi tarz ya da tarzları bir arada sergileyebilir.

#### 2.5.4.1.2. Astların Özellikleri

Astların psikolojik durumları, lideri ve liderin davranışlarına yönelik algıları yol-amaç teorisini belirgin hale getirir. Konu ile ilgili araştırmalar; astların bağlanma ihtiyaçları, yapılanma tercihi, kontrol arzusu, görev yeteneğinin öz algılanma derecesine odaklanmıştır.

Bağlanma ihtiyacı kuvvetli olan astların, destekleyici bir liderliğe ihtiyaç duyduğunu tahmin eder. Çünkü bu liderler samimilerdirler ve astlar için bir tatmin kaynağıdırlar. Eğer astlar katı ve otoriter bir yapıya sahipse ve belirsiz bir durumda bulunuyorlarsa yol gösterici liderliğe ihtiyaç duyarlar çünkü liderler psikolojik bir



yapı ve görev açıklaması sağlarlar. Kontrol istekleri, içsel ve dışsal boyutlara bölünebilen kişilik kontrol konumu ile ilgili yol-amaç araştırmalarında önem verilen bir konudur. İçsel kontrol konumuna sahip bireylerin katılımcı lider ile tatmin olacağını belirtir çünkü astlar kendilerini yaptıkları işte sorumlu hissederler ve karar verme sürecinin bir parçası olarak görürler. Dışsal kontrol konumuna sahip astlar için ise yönlendirici liderliğin en iyi liderlik tipi olduğunu belirtir, çünkü bu tip liderler de koşulları kontrol eden güçlerin dışsal güçler olduğu fikrine sahiptir. Astların yetenek ve yeterlilik algıları arttıkça yol gösterici liderlik ihtiyaçları azalır. Böylece astların verilen işle ilgili kendilerini yeterli gördükleri durumlarda aşırı derecede kontrol ve yol gösterici liderlik gereksiz olmaya başlar (Norhouse, 2007: 129-130).

#### **2.5.4.1.3. Görev Özellikleri**

Yol-amaç teorisinde liderin en önemli görevi, belirlenen yollarda astların karşılaşılabilecekleri engelleri aşmalarına yardımcı olmaktır. Söz konusu engellerin aşılması görev ve özellikleri ile ilgili bir unsurdur. Görev bir anlamda liderin izleyicilerinin ulaşmak istedikleri temel amaçları oluşturmaktadır. Bu bağlamda söz konusu amaçların yapısı liderin amaçlara ulaşmada göstereceği yolu yani liderin üyelerini yönlendirmelerini diğer bir ifadeyle davranış şekillerini de etkileyecektir.

Açık bir şekilde yapılandırılmış bir görev, belirlenmiş hiyerarşi, iş yapış şekilleri gibi unsurlar yönünden anlamlı ve güçlü ise söz konusu görevler için sürekli olarak açıklayıcı bir lidere ihtiyaç duyulmayacaktır. Söz konusu durumun tam tersi bir yapılanmada ise öngörülen görev için açıklayıcı ve yol gösterici liderlik tarzına ihtiyaç duyulacaktır. Göreve konu olan gruba ait normlar zayıf ise liderler göreve yönelik çalışanların bağlılığını sağlamak ve süreçlere katılımını tesis etmek zorunda kalacaklardır. Otorite sisteminin zayıf olması durumunda ise lider kurallar koyarak ve çalışma şartlarını açıklayarak her adımda çalışanlarının yanında olacaktır.

House (1996), söz konusu çalışması ile görevin özellikleri ve astların özelliklerinin çeşitlendiği görüşü ile lider davranış tiplerini çeşitlendirip dört yeni davranış tipi belirleyerek davranış tiplerini sekize çıkartmıştır. Yukarıda bahsedilen

dört davranış tipi sabit kalmakla birlikte yeni davranış tipleri; iş kolaylaştırıcı, grup yönelimli karar süreci, çalışma grubu temsili ve değer yönelimli liderlik davranışlarıdır. House'a (1996) göre liderlerin etkin olabilmeleri aslarına sürekli olarak eksiksiz olanı vermeleri ve eksikleri gidermeleri ile mümkün olacaktır.

#### 2.5.4.2. Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli

Liderin etkinliğine yönelik çalışmaları ile birlikte bir model geliştiren Reddin davranışsal liderlik yaklaşımlarını inceleyerek söz konusu çalışmaların odak noktalarını keşfetmeye çalışmıştır. Üç boyutlu liderlik tarzı teorisi adlı çalışması ile Reddin (1967), söz konusu modelini ve modeli geliştirmesine yardımcı olan araştırma ve bulguları şu şekilde aktarmaktadır (Reddin, 1967: 8-17);

Liderlerin davranışlarına yönelik araştırmalar sosyoloji, psikoloji, siyaset ve yönetim gibi birçok bilim dalı tarafından incelenmekte olan bir konudur. Yapılan çalışmaların büyük çoğunluğu liderlerin iki davranış tipi üzerinde odaklanmaktadır. Bunlar; görev odaklı liderlik davranışı ve ilişki odaklı liderlik davranışı şeklindedir. Ohio Üniversitesinde liderin davranışları üzerinde yapılan araştırmalar kişilere yönelik davranış olan *dikkate alma* ve göreve ya da işe dönük davranış olan *yapı* üzerinde odaklanmışlardır. Michigan Üniversitesinin liderlik davranışına yönelik araştırmalarında *üretim merkezli* ve *çalışan merkezli* olmak üzere iki davranış tipi belirlenmiştir. Yine benzer sonuçlara ulaşılan Harvard Üniversitesi temelli Bale'in (1915) çalışmasında *görev lideri* ve *sosyal-duygusal* lider olarak iki tip liderlik davranışı belirlenmiştir.

Bu tanımlardan açıkça görülmektedir ki liderin davranışları ile ilgili yapılan farklı araştırmalar benzer unsurlar üzerinde odaklanmıştır. Buradaki fark esasında söz konusu unsurların ifade edilmiş tarzlarındadır. Aksi takdirde söz konusu kavramların kapsamaları birbirleri ile benzerlik arz etmektedir. Şöyle ki, yapı, üretim merkezli ya da görev lideri tanımlarının tamamı liderin *görev odaklı davranış* sergilemesini ifade ederken dikkate alma, çalışan merkezli ve sosyal- duygusal liderlik davranışları ise *ilişki odaklı liderlik* davranışını ifade etmektedir. Söz konusu iki kavram ise şu şekilde ifade edilebilir;

- **Görev Odaklı Davranış:** Bu davranış tipinde lider izleyicilerinin çabalarını ve faaliyetlerini örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirirler. Bu tarz davranışı benimseyen liderler izleyicilerini planlama, iletişim, bilgilendirme, programlama gibi yönetsel araçlar ile yönlendirme eğilimindedirler.

- **İlişki Odaklı Liderlik:** Bu davranış tipinde lider izleyicileri ile karşılıklı güvene dayalı bir ilişki içerisindedir. Söz konusu davranış tipine sahip liderler izleyicilerinin görüş ve önerilerini önemserken, onların duygularını ön planda tutan davranışlar sergilerler.

Söz konusu sınıflandırmalar Blake ve Mouton'un (1962) sınıflandırmasında McGregor'un (1957) X ve Y kuramına kadar bütün çalışmalarda benzer anlamları farklı kavramlar ile karşılacaktır. Konu ile ilgili yapılan çalışmaların tek ortak noktası farklı şekillerde benzer kavramları açıklaması değildir. Bunun yanında hiçbir çalışma *etkinlik* kavramı üzerinde durmamakta ya da araştırmalarını bu yönde odaklamamaktadır. Bunun nedeni söz konusu kavramın bağımsız bir değişken olmasıdır. Bunun yanında liderlik için etkinlik farklı durumlarda farklı davranışların sergilenmesi ile kendisinden bahsedilecek bir durumdur.

Bu model kapsamında liderlik davranışları etkin olmayan lider davranışları, örtük lider davranışları ve etkin liderlik davranışları şeklinde üç grupta ve on iki davranış biçimi ile ifade edilmektedir. Örtük liderlik davranış grubu davranışsal yaklaşımda ifade edilen görev ve ilişki odaklı liderlik ile Blake ve Mouton'un (1962) çalışmasında da ifade ettiği gibi hem görev ve ilişki davranışının birlikte sergilendiği ve ikisine de mesafeli durulduğu davranışları, *birleştirici* ve *bölünmüş* liderlik davranışları oluşturmaktadır.

	Nötr	İlişki Odaklı	Görev Odaklı	Görev ve İlişki Odaklı
Etkisiz	Kaçman	Misyoner	Otokrat	Uzlaşmacı
Örtük	Bölünmüş	İlişkisel	Görev Odaklı	Birleştirici
Etkili	Bürokrat	Gelişme Eğilimli	Yardımsız Otokrat	Yönetici

### Şekil 14. Üç Boyutlu Yaklaşımın Oniki Tarzı

**Kaynak:** Reddin, 1967: 13

Örtük davranış tarzlarının dışında kalan ve üç boyutlu modeli oluşturan diğer unsurlar görev odaklılık ve ilişki odaklılıklarına göre sınıflandırılmaktadır. Söz konusu kavramlar şu şekilde açıklanabilir;

- **Kaçman:** Söz konusu davranış hem ilişki hem de görev odaklılıktan uzak bir tiptir. Bu davranışın etkisi olmasının tek nedeni odaklılıktan uzak olması değil bunun yanında başkalarını performanslarının arkasına saklanmasıdır.

- **Misyoner:** Bu davranış tipi diğerlerine göre ilişkileri en üst düzeyde tutandır. Bu özelliği onu etkisiz kılmaktadır. Söz konusu davranışa sahip liderler “iyi insan” olarak gözükme istedikleri için ilişkileri örgütsel amaçlara tercih ederler. Bu nedenle etkisizdirler.

- **Otokrat:** Söz konusu davranış tipi misyoner davranış tipinin tam aksine görev odaklılığı diğer davranış tiplerinden fazla ön planda tutmaktadır. Üretimden başka odak noktası olmaması ve başkalarının duygu ve düşüncelerine mesafeli olması onu başarısız kılmaktadır.

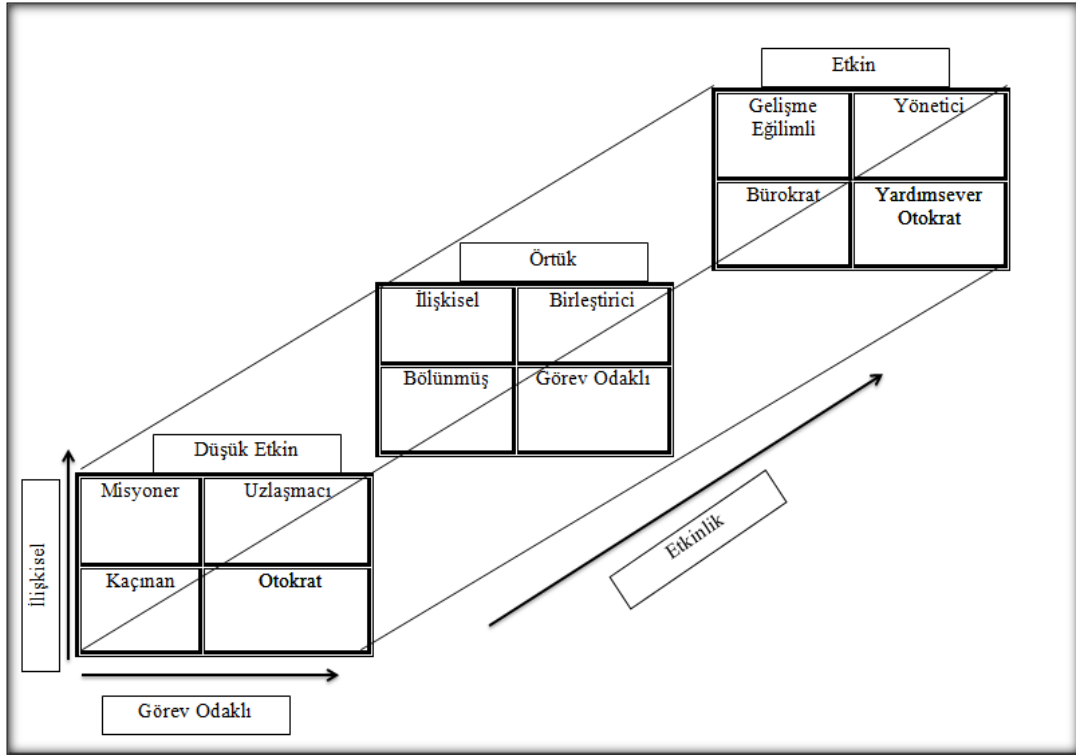
- **Uzlaşmacı:** Diğer bütün davranış tarzlarından farklı olarak hem görev hem de ilişki odaklılığı yüksek olan davranış tipidir. Fakat bu özelliği bile söz konusu davranış etkin yapmaya yetmez. Söz konusu davranış biçimine sahip liderler çatışmadan uzak olanlardır ve problemlerden uzak dururlar. Bu özellikleri ise onları etkisiz kılar.

- **Bürokrat** : Bu davranış tarzı gerek görev gerekse ilişki odaklılıktan uzaktır. Fakat söz konusu durum bu davranış tipini etkisiz kılmaz. Bunun nedeni bürokratik davranışa sahip liderler kurallar ile prosedürlere bağlıdır ve hiçbir şeyin duygularını etkilemesine izin vermezler, diğer bir ifadeyle profesyoneldirler. Bu ise onları etkin kılar.

- **Gelişme Eğilimli:** İlişkisel odağı yüksek olan bu davranış tipinin en önemli özelliği gerek kişisel gerekse örgütsel ve çalışanların gelişimine önem vermesidir. Bu tip liderlik davranışı çalışanların örgüte ve örgütsel amaçlara yönelik bağlılığını temin eder böylece sağlam bir örgüt yapısı ile örgütsel amaçlar gerçekleştirilir. Bu özelliği söz konusu davranışı etkin kılar.

- **Yardımsaver Otokrat:** Görev odaklılığı yüksek bir davranış olarak ortaya çıkan bu sınıflamada, liderlerin kendilerine güvenleri yüksektir ve uzun dönem görevlere odaklanırlar. Etkileme düzeyi yüksek olan söz konusu davranış tipini etkin kılan en büyük unsur yetenekleri ile izleyicilerini de görevlere odaklayabilmesidir.

- **Yönetici:** Hem görev hem de ilişkisel odaklılığı bulunan söz konusu davranış tipine sahip yöneticiler, örgütsel amaçların oluşturduğu görevleri izleyicilerine benimseterek onların performanslarını en üst düzeyde görevlerin gerçekleşmesine aktarmayı kendilerine görev edinirler. Sonuçlara ulaşmada hem görev hem de ilişkisel odakları etkin bir şekilde kullanabilmesi bu davranışı etkin kılmaktadır.



**Şekil 15. Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli**

**Kaynak:** Reddin,1967: 14

Özet olarak Reddin, davranışsal yaklaşımın etkin liderlik davranışını bulmaya yönelik çalışmalarındaki bulgular ile yapılan sınıflandırmalarda kullanılan liderlik davranışı tiplerinin etkinlik kavramını açıklamadığını savunmaktadır. Buna gerekçe olarak ise etkinliğin bağımsız bir değişken olduğunu ve bunun ancak farklı durumlarda sergilenecek liderlik davranışları ile oluşacağını ifade etmektedir. Araştırmacıya göre etkin liderlik durumlara göre değişiklik göstermektedir. Diğer bir ifadeyle liderin etkinlik derecesi liderlik davranışına değil durumlara bağlı olarak değişecektir.

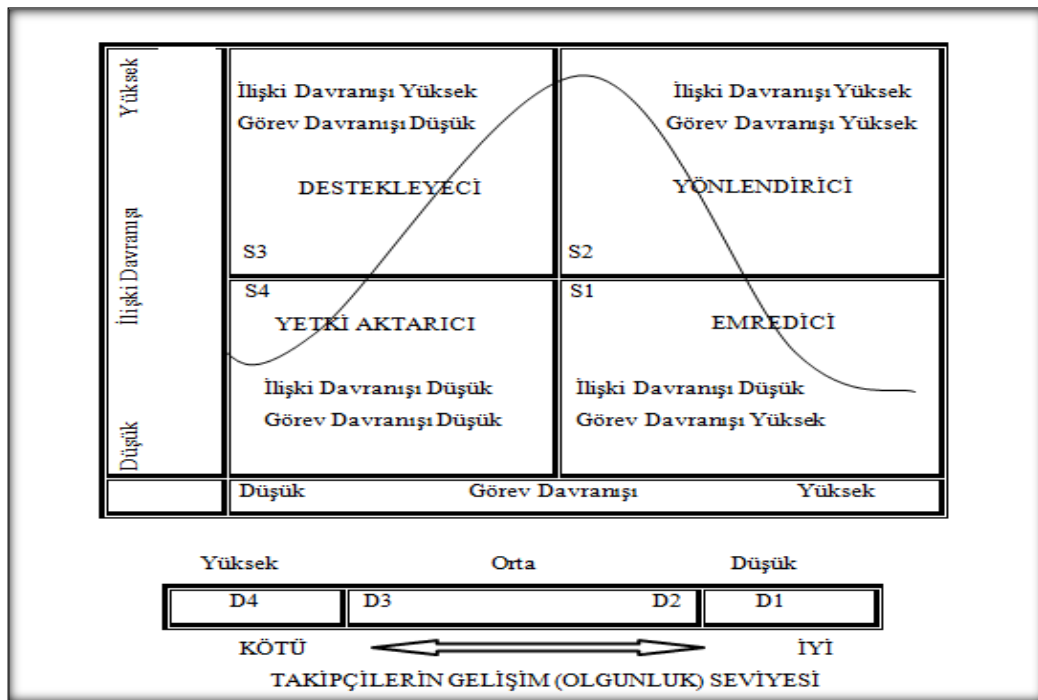
#### **2.5.4.3. Hersey ve Blanchard'ın Liderliğin Yasam Eğrisi**

Durumsal liderlik yaklaşımlarından bir diğeri olan söz konusu yaklaşım ile Hersey ve Blanchard (1969), geliştirdikleri liderlik yaklaşımıyla, etkili liderliği sağlamak için, çeşitli durumlar ile liderlik biçimleri arasında ussal bir bağ kurmaya

çalışmışlardır. Bu yaklaşımda liderlik biçimleri iki boyutta ele alınmış, bu biçimlerle izleyicilerin (takipçilerin) gelişme (olgunluk) düzeyi arasında bir ilişki kurulmaya çalışılmıştır. Bu anlamda liderlik biçimlerinin, izleyicilerin (takipçilerin) gelişme (olgunluk) düzeylerine uygun olması gerektiği vurgulanmıştır (Erçetin, 2000: 42).

Hersey ve Blanchard'ın (1969) durumsal liderlik odağında gerçekleştirdikleri modelde liderlik davranışları, davranışsal liderlik yaklaşımlarının çoğunda olduğu gibi, görev davranışı ve ilişki davranışı olarak iki temel boyut üzerine yoğunlaşmıştır. Bunlar (Özkalp ve Kirel, 2010: 323);

- **Görev Davranışı:** Lider, üyelerin rollerini tanımlar ve organize eder, her bireye görevlerini açıklar. Genel bir davranış kalıbı olarak belirtmek gerekirse, lider, üyelere neyin, nerede, nasıl, ne zaman ve kim tarafından yapılması gerektiğini söyler.
- **İlişki Davranışı:** Lider, üyelere yakın bir bireysel ilişki içerisindedir. Burada bireylere açık bir iletişim ve psikolojik, duygusal destek vardır. Liderin davranışları genellikle dinleme, teşvik etme, düşüncelere açıklık kazandırma ve sosyal-duygusal destek verme biçimindedir.



**Şekil 16. Hersey ve Blanchard'ın Liderliğin Yaşam Eğrisi Modeli**

Liderlik tarzları, ilişki davranışı ve görev davranışı tarzının dört farklı kategorisi halinde sınıflandırılabilir. Şekil 2.11’de görüldüğü üzere birinci tarz (S1), görev davranışı yüksek, ilişki davranışı düşük tarzdır ve emredici tarz olarak bahsedilir. Bu yaklaşımda lider amaca ulaşmada iletişime odaklanır ve destekleme tarzının kullanımına çok az bir süre harcar. İkinci tarz (S2) yönlendirme yaklaşımı olarak adlandırılır ve hem görev davranışı hem de ilişki davranışı yüksek bir tarzdır. Bu yaklaşımda, lider hem amaçlara ulaşmak için hem de astlarının sosyo-duygusal ihtiyaçlarını dikkate almak için iletişime odaklanır. Üçüncü tarz (S3) destekleme yaklaşımıdır ve ilişki davranışı yüksek, görev davranışı düşüktür. Bu yaklaşımda lider amaçlara odaklanmaz fakat çalışanların görevlerini başarma becerilerini ortaya çıkarır. Bir S3 lideri, astlarına oldukça çabuk şekilde tasdik ve sosyal destek verir. Dördüncü tarz (S4), yetki aktarıcı tarzdır ve hem düşük ilişki davranışı hem de düşük görev davranışı gerektirir. Bu yaklaşımda lider en az sosyal destek ve görev girdisi verir, çalışanın görevi alması için gereken güven ve motivasyonu almasını kolaylaştırır. Bu tarzda lider; planlamaya, detayların kontrolüne ve amaç oluşumuna kendi katılımını aza indirger (Northouse, 2007: 92-93).

Daha önceden de belirtildiği üzere, Hersey ve Blanchard’ın (1969) modeli liderin davranışlarının takipçilerin gelişmişlik (olgunluk) düzeyine göre değişeceği varsayımına dayanmaktadır. Çalışanlar gelişmişlik (olgunluk) düzeylerine göre, düşük seviyeden yüksek seviyeye doğru olan D1, D2, D3 ve D4 olarak dört kategoride sınıflandırılabilir. D1 çalışanları yeterlikte düşük ve sorumlulukta yüksek seviyedirler. Bu çalışanlar görevde yenidirler ve görevi nasıl yapacaklarını bilmezler fakat görevle baş etmek için heyecan duyarlar. D2 çalışanları bazı yeterliklere sahiptirler fakat düşük sorumluluğa sahiptirler. İşi öğrenmeye başlarlar fakat işle ilgili başlangıçtaki motivasyonlarının çoğunu kaybederler. D3 çalışanları yüksek yeterliğe sahiptirler fakat motivasyonları eksiktir. Görevle ilgili becerilerini genel olarak geliştirebilirler fakat görevi kendi başlarına başarabileceklerine güvenmezler. Son olarak D4 çalışanları hem işi yapmada yüksek yeterlilik hem de yüksek sorumluluk derecesine sahiptirler. Yani işi yapmak için beceri ve motivasyona sahiptirler (Northouse, 2007: 93).



Bu tanımlar ışığında Hersey ve Blanchard'ın (1969) modeli şu şekilde çalışmaktadır. Çalışanların düşük yeterlilik ve yüksek sorumluluğa sahip olduğu gelişim düzeyi (D1) ile bazı yeterliliklere sahip düşük sorumluluk içerisinde oldukları davranışlar (D2) düzeylerinde olduğu durumlarda yönlendirme, denetleme gibi unsurlara ihtiyaç duyacaklarından göreve yönelik liderlik davranışları olan Yönlendirici (S2) ve Emredici (S1) davranışları liderler için uygun davranışlar olacaktır. Diğer yandan çalışanların gelişme düzeyi yüksek yeterlilik ve düşük motivasyon (D3) düzeyinde olduğu durumlarda Destekleyici (S3) liderlik davranışı görülecektir. Son olarak çalışanların hem işi yapmada yüksek yeterlilik hem de yüksek sorumluluk derecesine sahip oldukları durumda ise Yetki Aktarıcı (S4) liderlik tarzının benimsenmesi doğal olacaktır. Özetle model ile aktarılmak istenen, her durum için geçerli bir liderlik davranışının yerine liderin takipçilerinin mesleki anlamda gelişmişlik düzeylerine göre davranış tipi sergilemesi gerek örgütsel amaçlara ulaşmada gerekse çalışan verimliliğinin sağlanmasında kilit role sahiptir.

#### **2.5.4.4. Fiedler'in Durumsallık Modeli**

Durumsallık teorisi olarak adlandırılabilen birçok liderlik yaklaşımı olmasına rağmen en yaygın kabul göreni Fiedler'in (1964) durumsallık teorisidir. Durumsallık teorisi liderleri uygun durumlara eşleştirme yaklaşımı olan bir lider-eşleşme modelidir. Durumsallık olarak adlandırılır çünkü, liderin etkililiğinin şartlarla uygunluk gösteren en iyi liderlik tarzının neye bağlı olduğunu açıklar. Liderin performansını anlamak için liderin içinde bulunduğu durumları anlamak gerekir. Fiedler (1964), durumsallık teorisini farklı koşullarda birçok farklı liderlik tarzını çalışarak ama öncelikle askeri örgütlerde çalışarak geliştirmiştir. Etkili olsalar da olmasalar da liderlerin tarını çalıştıkları koşullar bağlamında değerlendirmiştir (Northouse, 2007: 113).

Fiedler (1964), liderlik davranışını belirlemek amacıyla birçok test uygulamıştır. Bu testlerden elde edilen verilere göre liderin davranışları belirlenmiştir. Uygulanan testlerde, liderin birlikte çalıştığı bütün kişileri düşünmesi ve sonra birlikte çalışmakta zorluk çektiği kişiyi tanımlaması istenir. Belirlenen bu

kişi “en az tercih edilen çalışma arkadaşı” (Last Preferred Co-Worker - LPC) dır. Söz konusu belirleme “dostça” ya da “dostça olmayan” , “iş birliği yapmaya arzulu” ya da “arzulu olmayan” gibi, yirmi kadar birbirine zıt boyut üzerinde yapılır (Güney, 2012: 388).

**Tablo 13. Fiedler'in En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı Testi Örneği**

Hoştur										Hoş Değildir
Dostça										Dostça Değildir
Reddedicidir										Kabul Edicidir
Yardımcıdır										Engelleyicidir
İlham Vermez										İlham Verir

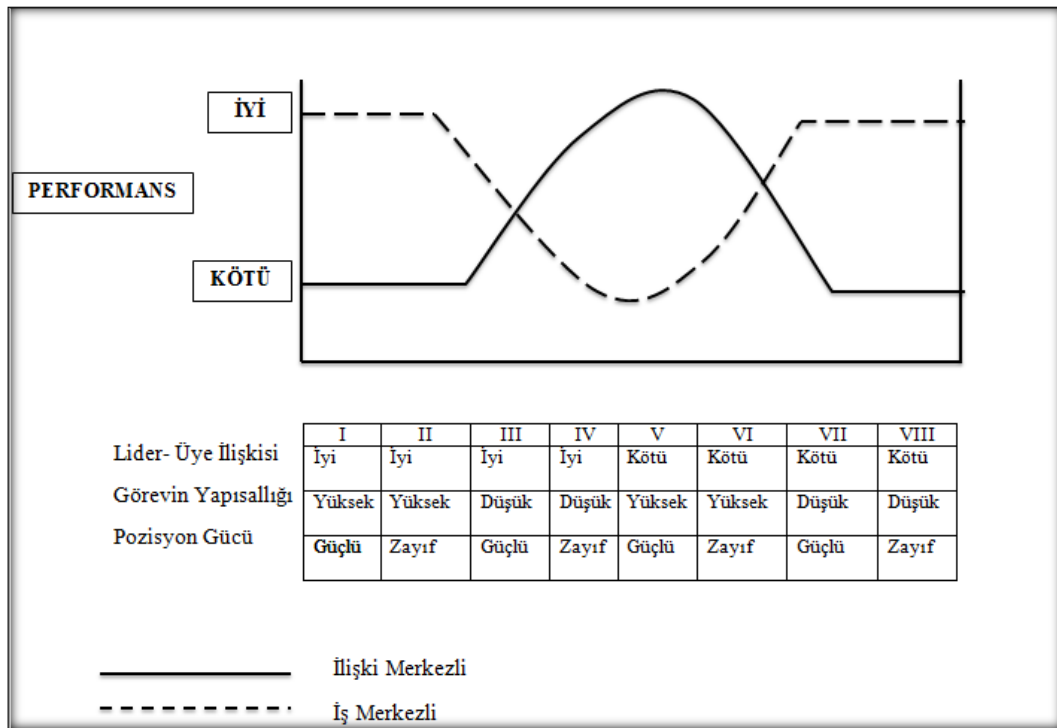
**Kaynak:** Ergeneli, 2006: 223.

Liderler birlikte iş yapmak açısından değerlendirildiklerinde sıralamada en son gelen bireyi bu skalaya göre tanımlamaktadırlar. Yüksek puanlar pozitif ifadeleri, düşük puanlar ise negatif ifadeleri ortaya koymaktadır. Eğer lider en az tercih ettiği iş arkadaşını çoğunlukla olumsuz niteliklerle ifade etmişse elde ettiği LPC puanı düşük, yoksa yüksek olacaktır. Fiedler'e (1964) göre lider meseleye iş yapmak açısından baktığında, birlikte iş yapmayı tercih ettiği iş arkadaşını genelde olumsuz nitelendirmişse, bu liderin göreve motive bir kişi olduğunu göstermektedir. Lider en az tercih ettiği iş arkadaşını bile olumlu niteliklerle tanımlamaya çalışıyorsa bu da onun insan ilişkilerine verdiği önemi ifade etmektedir (Ergeneli, 2006: 223).

Diğer bir ifadeyle Fiedler LPC puanlarının ölçümü ile liderlerin hangi tip liderlik davranışını benimsemeye yakın olduklarını ölçmeye çalışmıştır. Fiedler (1964), iş ve ilişki merkezli olmak üzere, iki türlü liderlik biçimi belirlemiştir. Liderlik biçiminin süreklilik arz eden bir özellik olduğunu varsayan Fiedler'e (1964) göre, liderlik biçimi kolaylıkla değiştirilemez. Bu anlamda, en etkili liderlik biçimi

belirli bir duruma ve liderlik biçiminin o duruma uygun olup olmadığına bağlıdır (Erçetin, 2000: 37).

Bunun sonucu olarak, hangi liderlik tarzının hangi durumlara uygulanabileceği araştırılmış ve liderliğin etkinliğini belirleyen üç değişken saptanmıştır. Bunlar; 1. Lider-üye arasındaki ilişkiler (İyi- Kötü), 2. Görevin yapısal özellikleri (Belirli- Belirsiz) ve 3. Liderin sahip olduğu pozisyonun ona sağladığı güç (Kuvvetli- Zayıf) değişkenleridir. Bu değişkenlerin çeşitli bileşimlerine göre, yani farklı durumlarda ve farklı koşullarda başarılı bir liderin benimseyeceği tarz da değişecektir (Bautçugil, 2014: 40).



**Şekil 17. Fiedler'in Durumsallık Modeli**

**Kaynak:** Robbins ve Judge, 2006: 411.

Bahsi edilen değişkenlerin 8 farklı varyasyonu ile Fiedler (1964) değişik durumları belirlemiştir. Model'de ifade edilen durumlar sağa doğru gidildikçe liderler için uygun olmayan durumlar, sola doğru gittikçe ise liderler için uygun olan

durumlar oluşmaktadır (Robbins ve Judge, 2006: 411). Modele göre lider için durumun ne çok iyi ne de çok kötü olduğu durumlarda yani lider üye ilişkileri, görevin yapısal özellikleri ve pozisyon gücünün orta düzeyde olması halinde ilişki merkezli liderlik davranışının gösterilmesi gerekmektedir (Zaccaro ve Horn, 2003: 772). Çünkü bu gibi durumlarda gerek ilişkiler, gerek görev yapısı gerekse pozisyon gücü bakımından bir netlik bulunmamaktadır (Bryman, 2004: 752). Liderin izleyicilerinin performansını sağlayabilmesi ancak onlara arkadaşça davranması ile mümkün olacaktır (Werner, 1993: 44).

İş merkezli liderlik davranışı ise durumun lider için çok uygun olduğu ya da hiç uygun olmadığı durumlarda sergilenmesi uygun gözükmemektedir. Bunun nedeni Fiedler'e (1964) göre izleyici grubuna bağlıdır (Kreitner, Kinicki ve Buelens, 2002 :460). Durumun çok uygun olduğu durumlarda izleyici kitlesi lidere tam bir güven içerisinde oldukları için liderin yönlendirmesini ve faaliyetleri bu şekilde yerine getirme isteği içerisinde olacaklardır (Robbins ve Judge, 2006: 412). Diğer yandan durumun lidere hiç uygun olmadığı durumda ise izleyici grubu örgüte ve lidere karşı bağlılıktan uzak ve işe karşı yabancı olacaklardır (Northouse, 2007: 116). Bu ise müdahale edilmemesi halinde çalışma gurubunun ve örgütün dağılmaması sonucunu doğuracaktır. Bu nedenle söz konusu durumda liderin iş merkezli bir davranış sergileyerek izleyici kitlesini bir arada tutup yönlendirerek örgütü ve örgütsel faaliyetlerin devamını tesis eder (Bryman, 2004: 753).

Özetle Fiedler'in (1964) durumsallık modeli, liderin sergileyeceği liderlik davranışlarını davranışsal liderlik teorilerinde olduğu gibi iki grupta sınıflamakta (iş merkezli ve ilişki merkezli) söz konusu davranış tiplerinin durumsal değişkenlere göre farklılık göstereceğini savunmaktadır. Durumsal değişkenler olarak model, lider-üye ilişkileri, görev yapısı ve liderin pozisyon gücünü şeklinde üç farklı durumsal değişkeni ele almakta ve bu durumsal değişkenlerin 8 farklı varyasyonu ile farklı durumlar önermektedir. İfade edilen bu farklı durumlarda sergilenecek liderlik davranışlarının, durumların ve izleyicilerin özelliklerine göre değişeceğini belirten Fiedler (1964), durum açısından lidere çok uygun ya da hiç uygun olmayan varyasyonlarda liderin iş merkezli davranış sergileyeceğini vurgulamaktadır. Diğer yandan söz konusu durumlar bakımından orta düzeyde uygunluk ya da düşük

düzeyde uygunsuzluk hallerinde ise liderin ilişki merkezli davranışlar sergileyeceğini ifade etmektedir.

### **2.5.5. Modern Liderlik Yaklaşımları**

Liderlik sürekli yeni durum ve koşullara uymayı gerektiren, bunun yanında lideri lider yapan en temel unsur olan izleyicileri de söz konusu uyuma adapte etmeyi gerektiren dinamik bir yapıdır. Bu bağlamda liderliğin yalnızca belli başlı tanım ve kavramlar ile açıklanması buna ilave olarak söz konusu kavramların liderlik araştırmalarında kullanılması imkansızdır. Liderlik kavramı değişen ve gelişen teknolojik şartların paralelinde oluşan yeni rekabet koşullarının etkisinde sürekli olarak yenilenen ifadeler ile tanımlanmakta ve açıklanmaktadır.

Liderlik kavramına bu bakış açısından yaklaşan araştırmacılar (örn. Simola, Barling ve Turner, 2010; Rowold ve Heinitz, 2007) liderlik ile ilgili mevcut yaklaşımların liderliğin ruhunu tam olarak açıklayamayacağını, liderliğin dinamik yapısı gereği güncel ve sürekli olarak yeni yaklaşımlar ile açıklanmasının önemini vurgulamışlardır. Bu bağlamda bu bölümde liderlik ile ilgili popülerliği olan yeni yaklaşımlardan karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik kavramları açıklanarak ilişkiler ortaya konulacaktır.

#### **2.5.5.1. Karizmatik Liderlik**

Lider ve liderlik olguları ile birlikte anılan karizma kavramı birçok çalışmada farklı yaklaşımlarla ifade edilmeye çalışılmıştır. Maxwell (2008), karizmayı bir kişinin diğerleri üzerinde kişisel etkileme gücü ile şevk, ilgi ve etki yaratma gücü olarak tanımlamıştır (Maxwell, 2008: 13). Conger ve arkadaşları (2000) karizma kavramını liderin etkileme davranışlarına takipçilerin bakışları ve söz konusu davranışlara yönelik atıfları olarak ifade etmektedirler (Conger, Kanungo ve Menon, 2000: 748). Diğer yandan karizma kavramı siyaset ve sosyoloji bilimlerinde “bireysel yeteneklerinin gücü ve etkisiyle takipçileri üzerinde olağandışı ve derin etki yaratan ” kişiler olarak liderlerin tanımlanmasında sıklıkla kullanılmıştır. Takipçiler söz konusu yeteneklere sahip karizmatik liderlerin emirlerini şartsız olarak

kabullenerek verdiği görevleri yerine getirirler. Bu tip liderler takipçileri gözünde insanüstü niteliklere sahip kişilerdir (Conger ve Kanungo, 1987: 637).

Karizmatik liderlik davranışı vizyon kazandırma ve ilham verici olma ile ilişkilendirilmektedir. Karizmatik liderler izleyicilerine ortak vizyon kazandırabilen, davranış ve fikirleri ile ilham verici olanlardır (Hur, Berg ve Wilderom, 2011: 592). Shamir, House ve Artur (1993) karizmatik liderliğin takipçilerin görev yaptığı ortamı etkileyerek ya da maddi teşvikler veya ceza tehditleriyle nüfuz oluşturmak yerine, işe ve örgütlere ahlaki amaç ve bağlılık aşulararak anlam kazandırmak olarak görüldüğünü belirtmektedir (Hartog, Muijen ve Koopman, 1997: 20). Karizmatik liderlik davranışı liderlerde birçok özelliği beraberinde getirmektedir. Öncelikli olarak karizmatik liderler duyarlıdır. Duyarlılık lider açısından çevreye duyarlılık ve takipçilerine duyarlılık olarak sınıflandırılabilir. Karizmatik liderler takipçilerinin ve temsil ettiği grubun menfaatleri doğrultusunda çevre şartlarına duyarlıdır. Buna bağlı olarak karizmatik liderler takipçilerinin istek ve ihtiyaçlarını değişen çevre koşullarına uyumlaştırmak konusunda da duyarlı ve isteklidir. Diğer yandan vizyon ve strateji sahibi kişilerdir ve bunları takipçileri yararına kullanabilirler. Karizmatik liderler risk almaktan kaçınmaz ve doğal olarak davranışları ve duruşlarıyla güven yaratır ve bağlayıcıdır (Rowold ve Heinitz, 2007: 123).

Karizmatik liderler belli özelliklere sahip olmasının yanında bazı davranış türlerini sergilemelidir. Öncelikle takipçilerine kazandırmak istedikleri inanç ve değerler için güçlü bir rol model olmalıdırlar. Örneğin, Gandhi pasif direniş göstermiş ve sivil itaatsizliğin bir örnek rol modeli olmuştur. İkincisi, karizmatik lider, takipçileri gözünden yetenekli algılanmalıdır. Üçüncüsü, bu liderler ahlaki gizlilik içeren ideolojik amaçları açıklayabilmelidir. Martin Luther King JR.'nin meşhur “ I Have a Dream” sözü bu liderlik davranışına bir örnektir. Dördüncüsü, karizmatik liderler takipçileri için yüksek beklentiler sunar ve takipçilerinin bu beklentileri karşılayacak yetenekte olduğuna inanır. Böylece takipçilerin performansını artıracak yetenekli ve becerikli olduklarına ait duyguları artar. Beşincisi karizmatik liderler, takipçilerinde bağlılık, güç ve saygı içeren görevle ilgili motivasyon sağlar. Örneğin, John F. Kennedy, “Ülkenizin sizin için ne yapabileceğini sorgulamayın, siz ülkeniz için ne yapabileceksiniz onu sorgulayın”

diyerek Amerikan halkının değer yargılarına başvurmuştur (Northouse, 2007: 177-178).

Görüldüğü üzere karizmatik liderlik her şeyden önce bir duruş ve davranış şeklidir. Liderler davranışları, sahip oldukları vizyon ve stratejiler ile diğerlerini etkileme gücüne sahiptirler. Bu takipçilerinin söz konusu liderlerin davranışlarını karizmatik olarak algılamalarını ya da lideri karizmatik olarak tanımlayabilmeyi sağlar. Karizmatik liderler takipçileri üzerinde derin etkiler yaratabilen ve koşulsuz itaat edilecek duygulanımı yaratan kişilerdir. Söz konusu liderlik tipi özellikle kriz dönemi ya da çalkantılı çevre koşullarında takipçileri doğru amaçlara yönlendirme, temsil ettiği grubu söz konusu kaos ortamlarından kurtarma adına önem taşır. Bu bağlamda karizmatik liderlik davranışları liderler açısından arzulanan davranışları içermektedir.

#### **2.5.5.2. Dönüşümcü Liderlik**

Karizmatik liderlik ile iç içe olan bir diğer liderlik türü de dönüşümcü liderliktir. Dönüşümcü liderlik motivasyona dayalı gelişim ile takipçilerine vizyon kazandırıp gelişim ve dönüşüm etkisi ile geleceğe ulaşma kararlılığı kazandırmaya odaklıdır (Rowold ve Heinitz, 2007: 121). Yönetimsel nitelikte ya da rutin yöneticilik niteliğine sahip liderler çalışanların başarılarını ödül, statü gibi unsurlar ile pekiştirmeyi tercih ederler. Buna karşılık dönüşümcü liderler, çalışanlarına vizyon kazandırıp vizyona katılmaları adına ilave görevler tanımlarlar (Simola, Barling ve Turner, 2010: 182).

Dönüşümcü liderler takipçilerine kazandırdıkları vizyon ve vizyona katılmaları adına tanımladıkları görevler ile takipçilerinin mevcut faaliyetlerinin yanında potansiyelleri doğrultusunda gerçekleştirebilecekleri konusunda inanç tesis ederek ortak değerlere inancı kuvvetlendirirler. Bu dönüşümcü liderlerin emir ve direktiflerine güven yaratarak itaat etme duygusu yaratır (Hur, Berg ve Wilderom, 2011: 592-593).

Dönüşümcü liderler için dönüşümden bahsedebilmek için belirli davranışların gerçekleşmesi gerekmektedir. Dönüşümcü liderler; (a) takipçilerin özelleştirilmiş ve

idealleştirilmiş amaçların değeri ve önemi hakkındaki bilinç seviyelerini artırmak, (b) takipçilerin takımın ya da örgütün amaçlarına kendi öz ilgileriyle ulaşmasını sağlamak, (c) daha yüksek seviyedeki ihtiyaçlar için takipçileri motive etmek gibi davranışları yerine getirmeleri halinde dönüşüm olgusunu karşılayabileceklerdir (Bass ve Bass, 2008: 93).

Dönüşümcü liderler, bireylere değişim fikrini kabul ettirerek dönüşüm konusunda bilinçlenmesini sağlarlar ve ortak amaçlara ulaşma adına öz ilgilerini ve beklentilerini aşmalarını sağlarlar. Bu şekilde dönüşüme adapte edilen takipçilerinin üzerlerinde kendi kararlılıkları sayesinde doğal bir güç unsuru oluştururlar böylece onları değişime iterler (Nemanich ve Keller, 2007: 51-52).

Dönüşümcü liderler, değişim yaratırken takipçileri için güçlü bir rol model haline gelirler. Güçlü ahlaki değerler seti geliştirirler ve öz belirleyici kimlik duygusu oluştururlar. Kendine güvenen, yetenekli ve düşüncelerini ve ideallerini açıklayan kişilerdir. Takipçilerini dilberler ve karşıt görüşlere tolerans gösterirler. Liderler ve takipçileri arasında birliktelik ruhu vardır. Takipçiler, dönüşümcü liderler için ellerinden gelenden daha fazlasını yapmak isterler çünkü lidere güvenirler ve ideallerine inanırlar (Northouse, 2007: 189 ).

Görüldüğü üzere dönüşümcü liderlik takipçilerini ortak amaç ve değerler çevresinde stratejik bakış açısı doğrultusunda vizyon kazandırarak geleceğe odaklayan bir liderlik tipidir. Dönüşümcü liderlik temel aldığı değişim ve dönüşüm faaliyetlerini sahip oldukları fikirler ile takipçilerini etkileyerek gerçekleştirirler. Dönüşüm fikri takipçilerin mevcut potansiyellerinden daha fazlasını gerçekleştirebileceklerine ikna edilmeleri ile gerçekleşir. Özellikle değişimin ve dönüşümün yoğun olduğu çevrelerde faaliyet gösteren örgütlerde söz konusu liderlik tipi önem taşır. Örgütlerde dönüşüm ya da değişim örgüte ve örgütün sahip olduğu değerlere rağmen gerçekleştirilemeyeceği için dönüşümcü liderlik uygun örgüt kültürünün yaratılmasını da kapsayacaktır. Bu bağlamda örgütlerin dönüşüme adapte edilmesi takipçilerin ikna edilmesi ve dönüşümün gerçekleşmesi adına önemlidir.



### 2.5.5.3. Etkileşimci Liderlik

Karizmatik liderlik ve dönüşümcü liderlik davranışlarının ortak noktası, her iki liderlik tipinde de liderlerin takipçilerini geleceğe ulaştırmak adına vizyon kazandırmaları bunun yanında durağan (statik) liderlik yerine dinamik liderlik davranışları olmasıdır. Her iki liderlik tipinde de değişim ve dönüşüm önem verilen kavramlardır ve bütün davranışlar bunun çerçevesinde sergilenir. Bunun aksine etkileşimci liderlik ise dönüşüm ya da değişimin yerine mevcudun korunması üzerine odaklanan bir liderlik tipidir.

Yönetimsel liderlik olarak da bilinen etkileşimci liderlik, liderin takipçilerin, örgütün ve grupların performanslarını verilen ya da öngörülen görevlere uygun hale getirmeye odaklıdır (Taylor, 2009: 42-43). Dönüşümcü ve karizmatik liderliğin tersine etkileşimci liderlik geleceği yönetmek ya da şekillendirmenin yerine geçmiş performansların bugünkü faaliyetleri gerçekleştirmek adına iyileştirilmesi ile mevcut durumu korumaya yönelik faaliyetleri içerir. Etkileşimci liderlik davranışları çalışanların üstlendikleri faaliyetleri yerine getirmelerini sağlamaktır (James ve Ogbonna, 2013: 358).

Etkileşimci liderliğin iki temel bileşeni; (a) ödül ve (b) istisnalarla yönetimdir. Söz konusu bileşenler ile ifade edilmek istenen temel hususlar söz konusu liderlik tipinin temelde ödül ve ceza unsurları ile faaliyet göstermesidir (Antonakis ve House, 2014: 749). Etkileşimci liderler çalışanlar ile örgütsel beklentilerin bütünleşmesi adına takipçilerin performanslarının örgütsel beklentileri karşılaması halinde ödül mekanizmasını harekete geçirirler. Söz konusu ödül mekanizmasının varlığı çalışanları motive ettiği gibi arzulanan sonuçlara ulaşma adına da yol göstericidir (Judge ve Piccolo, 2004: 755-756). Diğer yandan liderler, takipçilerin hata yapmaları ya da arzulanan dışında hareket etmeleri halinde ise düzeltici faaliyetleri gerçekleştirirler. Buna istisnalarla yönetim adı verilmektedir. Söz konusu düzeltici faaliyetlerden en bilineni ise ceza mekanizmasıdır. Çalışanlar söz konusu mekanizmanın varlığını bilmeleri ile de hata yapmaktan kaçınırlar. Bu ise yine arzulanan sonuçlara ulaşmada diğer bir yoldur (Kreitner, Kinicki ve Buelens, 2002: 463).

Daha önce de belirtildiği üzere etkileşimci liderlik tarzında temel hedef takipçiler olan çalışanların ya da örgütün performansını öngörülen ya da verilen görevlere uygun hale getirmek veya arzulanan görev performanslarını yakalamaktır. Bu bağlamda söz konusu liderlik tipinde kontrol mekanizması etkin bir şekilde işletilmektedir. Bu denetim kimi zaman takipçilerin kendilerini robot gibi hissetmeleri sonucunu da doğurur (Güney, 2012: 407).

Görüldüğü üzere dönüşümcü ve karizmatik liderlikten farklı bir liderlik türü olan etkileşimci liderlik, temelde çalışanların görev performansları ile ilgilidir. Söz konusu liderler geleceği şekillendirmek ya da geleceğe yönelik takipçileri yönlendirmek yerine geçmiş performansların güncel görevlere yönelik düzeltilmesi temeline dayanır. Burada liderler yönetim fonksiyonunu yerine getirirler. Çalışanların performanslarını arttırmalarında temel motivasyon unsuru ödüller olurken arzulanan haricindeki performanslarda ise düzeltici önlemler ile liderlik fonksiyonu yerine getirilmeye çalışılır. Söz konusu durum ise potansiyel cezalar ile engellenmeye çalışılarak performansların arzulanan seviyelerde tutulması sağlanır. Özellikle bu noktada kontrol mekanizması önemli bir rol oynayarak çalışanların performansları takip edilir. Söz konusu liderlik tarzı durgun büyüme ortamlarında örgütler için kullanışlı bir liderlik tipidir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

#### 3. KÜLTÜR KAVRAMI

Latince kökenli olan kültür kelimesi dilimize Fransızcadan girmiş olup çeşitli anlamları bulunmaktadır bunlar; (1) Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü. (2) Bir topluma veya halk topluluğuna özgü düşünce ve sanat eserlerinin bütünü olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2010: 1558).

Giddens (2008), kültürü; belirli bir grubun ayırt edici özellikleri olan değerler, törenler ve yaşam biçimleri olarak tanımlamaktadır. Bunun yanında yazara göre kültür insanların toplumsal birliğinin en ayırt edici özellikleridir (Giddens, 2008: 1066).

Her iki tanımında ortak noktalarından ilki; kültürün insanlar tarafından yaratılan değerler ve türevleri maddi ve/veya manevi unsurlar bütünü olmasıdır. İkincisi ise insana, topluma ya da topluluğa özgü olması ve ayırt edici olmasıdır. Bu açıdan bakıldığında kültür bağlı bulunduğu topluma kimlik, benlik ve meşruiyet kazandıran unsurlardır. İnsanların ortak amaçlar ile bir araya gelerek oluşturdukları insan yığınları olan topluluklara ruh katan, topluluğa paylaşımı ve amaçları konusunda birlik duygusunu geliştiren en önemlisi benzer amaçlar doğrultusunda bir araya gelen diğer topluluklardan ayrılmasını sağlayan unsurlardır.

Birer sosyal sistem olan örgütler de ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmek, ruhsuz insan yığınlarından ziyade ortak değerlere sahip olmak ve meşruiyetlerini ilan etmek adına kültür ve kültürel değerlere ihtiyaç duymaktadırlar. Kültür, örgütü bir arada tutan, birleştirip bütünleştiren ve diğerlerinden ayırt eden özellikler dizisidir. Örgüt içerisinde ortak kabul edilen amaçlar ve değerler sisteminin bütünüdür. Kurum kültürü olarak da anılan örgüt kültürü, çalışanlara ve müşterilere yönelik karar ve uygulamaları biçimlendiren temel felsefe olarak da görülebilir.

Kültür, çalışanlara örgütlerinde kalabilmeleri için nasıl düşünmeleri ve davranmaları konusunda güçlü bir duygu ve sezgi kazandırır. Bu açıdan örgüt kültürü, çalışanların düşünce ve davranışlarını biçimlendiren normlar, varsayımlar, değerler, inançlar ve alışkanlıkları kapsayan bütün ilişkileri bünyesinde toplamaktadır (Barutçugil, 2004: 101). Görüldüğü üzere kapsamı geniş olan ilgili kültür olgusunun ayrıntılı olarak tanımlanması ve ele alınması kavram ile ilgili karışıklıkların giderilmesi adına önem arz etmektedir.

### **3.1. Örgüt Kültürü Tanımı ve Önemi**

Örgüt kültürü ile ilgili olarak yapılan sayısız tanım söz konusu olmakla birlikte, bu tanımlar genelde kavramın ya somut ya da soyut yönü üzerinde odaklanmıştır. Diğer bir ifadeyle örgüt kültürünü tanımlayan bir grup yazar, örgüt kültürünü değer, norm, düşünce, duygu ve inançların oluşturduğu bir kavram olarak ele alırken, diğerleri tanımlarında daha çok örgüt içinde direkt olarak gözlemlenebilen unsurları (törenler, hikayeler, kıyafet, dil, gelenekler, vb.) ön planda tutar. Bu yazarların farklı bakış açısıyla konuya yaklaşmaları kadar, kavramın zaman içerisinde farklı biçimlerde tanımlanmasının da doğal bir sonucudur (Unutkan, 1995: 39).

“Örgüt Kültürü”, terim olarak 1980’li yılların başı itibariyle literatürde sık kullanılmaya başlanarak, hızla tüm araştırmacıların ve işletmelerin ilgisini çekmiştir. Kısa zamanda yönetim literatüründeki yerini almıştır. Örgüt kültürü kavramı; psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, antropoloji ve siyaset bilimi gibi davranış disiplinlerinden oluşan örgütsel davranış disiplinin altındaki çalışma alanlarından biridir. Pek çok yazar örgüt kültürünün; bütüncül-birleştirici, geçmişle bağıntılı, antropolojik kavramlarla ilişkili, sosyal özelliğe sahip ve değiştirilmesi güç bir yapıya sahip olduğu görüşünde birleşmişlerdir (Erkmen, 2010: 1-2).

**Tablo 14. Örgüt Kültürü ile İlgili Bazı Tanımlar**

Peters ve Waterman (1982)	Paylaşılan değerler bütünüdür.
Moore (1985)	Paylaşılan anlamlar bütünüdür.
Deal ve Kennedy (1982)	Bir davranış düzenleyicisi, örgütte yapılan her şeyin yapılış biçimidir.
Sathe (1983)	Örgüt üyelerince paylaşılan değer ve inançlar bütünüdür.
Arogyaswamy ve Byles (1987)	Örgüt üyelerince paylaşılan değer ve ideolojiler bütünüdür.
Trice ve Beyer (1984)	Değer, norm ve ideolojileri içeren bir anlamlar şebekesidir.
Simircich (1985)	Örgüt üyelerince paylaşılan algılar, anlamlar, inançlar ve değerler bütünüdür.
Schwartz ve Davis (1981)	Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inançlar ve beklenti örüntüleridir.
Louis (1981)	Paylaşılan değer, inanç, norm ve semboller sistemidir.
Knights ve Willmot (1987)	Sembol, dil, ideoloji, tören ve efsaneleri içeren bir kavramlar bütünüdür.
Singh (1990)	Normlar, inançlar, değerler ve anlamlı semboller bütünüdür.
Robbins (1988)	Paylaşılan anlam ve semboller sistemidir.

**Kaynak:** Şişman, 2007: 81'den uyarlanmıştır.

Toplumların sahip olduğu kültür gibi, ortak amaçları gerçekleştirmek üzere bir çatı altında toplanmış insan toplulukları olan örgütlerin de kültürü vardır. Örgüt kültürü, toplumun sahip olduğu kültürün bir alt kültürüdür. Yani örgüt kültürleri genel kültürün bir alt kümesi olarak kabul edilmektedir (Vural ve Coşkun, 2007: 8). Örgütlerle kültürlerin birbiriyle ilişkileri kapsamında yapılan çalışmalar genel olarak örgütlerin içinde yer aldıkları ulusal kültürlerin örgütsel süreç ve uygulamalar üzerindeki etkisini, örgütlerin ulusal kültürlerin de etkisiyle geliştirdikleri kendilerine

özgü ortak kültürleri araştırma yanında, örgüt içindeki farklı mesleki kültürleri ve alt kültürleri araştırma biçiminde de yapılabilmektedir (Şişman, 2007: 72).

Kültürel özellikleri farklı olan toplumlarda, yönetim uygulamaları da farklı olacaktır. Her işletme de küçük bir toplumdur; dolayısıyla böyle bir toplumun da bir "paylaşılan değerler seti" bir "kültürü" vardır. Örgüt kültürü ya da işletme kültürü olarak tanımlanan söz konusu değerler seti işletmeden işletmeye farklılık gösterecektir. Farklılık da işletmelerin yönetimini, faaliyetlerini ve başarısını etkilemektedir. Bundan dolayı her yönetim kavram ve tekniğinin uygulanması, ilgili örgütün kültürü ile birlikte düşünülmeli ve değerlendirilmelidir. Zaman zaman kişisel kültürler ile örgüt kültürü arasında, örgüt kültürü ile genel toplumsal kültür arasında uyum ve farklılıklar söz konusu olmaktadır. Böyle düşünüldüğünde örgütlerdeki örgütsel davranış, işletme kültürünün bir göstergesi biçiminde ortaya çıkmaktadır (Demir, 2007: 12).

En genel ifade ile örgüt kültürü, bir örgütte üyeler ile oluşturulan ve çalışanlar tarafından benimsenen, örgütü bir arada tutan ve diğer örgütlerden ayıran değerler bütünüdür (Brady, 2013: 40). Bu genel ifade tüm örgütlerde hakim olan kültürün en temel özelliklerini ortaya koymaktadır. Örgütler açısından kültür; örgüte üyelikleri bulunanlar tarafından oluşturulan ve tüm örgütü kapsayıcı bir unsurdur.

**Tablo 15. Sosyal Bilimlerin Örgüt Kültürüne Katkıları ve Analizi**

SOSYAL BİLİMLER	ÇALIŞMA ALANI	YÖNTEMİ
Antropoloji	- İnsan Kültürü - Toplum içindeki inanç ve değerler	- Mülakat - Gözlem - Tanımlama
Sosyoloji	- Sosyal sistemlerin - yapıların kategorileştirilmesi	- Sistematik mülakat - Anket - İstatistik
Sosyal Psikoloji	- Sembol kullanımı ve ortaya çıkışı - Hikayeler	- Saha Araştırması - Gözlem - İstatistik
Ekonomi	- Bir toplum içindeki şirketin ekonomik yapısı	- İstatistik - Matematik Modeller

**Kaynak:** Özkalp ve Kirel, 2010: 164.

Pettigrew (1979), örgüt kültürünü, çalışan bir grup ya da örgütün tamamı tarafından kabul edilen ve ortaklaşa paylaşılan değerler sistemi, semboller, kullanılan dil, ortak ideoloji, inanç, tören ve mitlerin bütünü olarak tanımlamıştır (Pettigrew, 1979: 572). Bir değer sisteminin kültür olarak adlandırılması için söz konusu değerler sisteminin belirli bir topluluk tarafından kabul görmüş olması gerekmektedir. Bu bağlamda örgüt kültürü meşruiyetini, çalışanlar tarafından benimsenmesi halinde ilan edecektir (Ghinea ve Bratianu, 2012: 259).

Peter ve Waterman'a (1982) göre örgüt kültürü, baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki, hikayeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapı olarak tanımlanmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2010: 158). Söz konusu tanımda vurgulanan nokta örgüt kültürünün çalışanlar tarafından benimsenmesinin yanında paylaşılan değerlerden oluşmasıdır. Şöyle ki, örgüt kültürü örgütsel değerler çevresinde örgüt çalışanları tarafından belirli bir süre içerisinde oluşturulur. Örgüt kültürünün

sürekliliği, kültürü oluşturan değerlerin her yeni gelen çalışan ile paylaşılması ve bunun yanında onlar tarafından da benimsenmesi ile sağlanabilmektedir (Cook ve Yanov, 2011: 357).

Deshpande ve Parasuraman (1986) bu bağlamda örgüt kültürünü, çalışanların örgütsel işleyişi anlamalarına yardım eden, örgütteki davranışlar için kaideler ve normlar sağlayan, paylaşılan değerler ve inançların tümüdür (Deshpande ve Parasuraman, 1986: 28). Bu anlamıyla örgüt kültürü, çalışanlar tarafından diğerlerine aktarılacak örgütün işleyişi ve uygulamalarına yön veren değerlerdir.

Örgüt kültürünün paylaşılan ve benimsenen değerler bütünü olması, çalışmalarda örgüt kültürünün birleştirici özelliği üzerinde de durulmasını sağlamıştır. Kilmann ve arkadaşları (1986) örgüt kültürünü, bir grubu ya da örgütün bütünü bir arada tutan değerler bütünü olarak tanımlamaktadır (Kilmann, Saxton ve Serpa, 1986: 89). Tohidi ve Jabbari (2012) örgütü birden fazla unsurun bir araya getirdiği bir tuğla duvara benzeterek, örgüt kültürünü ise söz konusu duvarı bir arada tutan çimento olarak ifade etmektedirler. Araştırmacılar örgüt kültürünü, örgütün iç ve dış tehditlere karşı koruyan, örgütsel unsurların senkronize hareket etmesini sağlayan, birlik ve düzeni tesis eden değerler bütünü olarak tanımlamaktadırlar (Tohidi ve Jabbari, 2012: 856-858).

Messersmith ve arkadaşları (2009), Schein'in (1985) çalışmasına atıfta bulunarak örgüt kültürünün örgüt içerisindeki bir grup çalışan ya da çalışanların tamamı tarafından örgüt içindeki süreçlere ve/veya örgüt dışındaki durum ve süreçlere uyum ve bütünleşme ile ilgili sorunlarını çözmek için yarattıkları ve bu bağlamda geliştirdikleri varsayımları çerçevesinde oluştuğunu bildirmektedirler. Onlara göre örgüt kültürü, örgütsel bütünlüğün anahtarı ve örgütsel işleyişin yol göstericisidir (Messersmith, Keyton ve Bisel, 2009: 82).

Bu görüş paralelinde Schein örgüt kültürünü, bir grubun ya da tamamen bir örgütün dışı uyum ve örgüt içerisindeki ahenk ile uyumu sağlama, örgüt içerisinde ve dışındaki sorunlara karşı mücadele etmek için meydana getirdikleri, geçerliliği test edilmiş, buna bağlı olarak da yeni üyelere bu sorunlar ile ilgili, doğru algılama, düşünme ve hissetmenin yolu olarak öğretilmesi gereken varsayımlar bütünü olarak



tanımlamaktadır (Schein, 1983: 15). Barutçugil örgüt kültürünün bu bağlamda, dört önemli fonksiyonu yerine getirdiğinden söz etmektedir (Barutçugil, 2004: 209);

- Çalışanlara kurumsal kimlik kazandırır: Çalışanların örgüt ile özdeşleşmelerini, varlıklarını ve geleceklerini çalıştıkları örgütte görmelerini sağlar.
- Ortak sahiplenmeyi kolaylaştırır: Çalışanlar kolektif bir biçimde kendilerini örgütün amaçlarına adanlar, yüksek düzeyde bağlılık duygusu oluşur.
- Sosyal sistemde kararlılığı sağlar ve geliştirir: Çalışanlar tutku derecesinde bağlılık ve güçlü bir kurum kimliği ile işlerine ve amaçlarına odaklanır. Sosyal sistemler denge ve kararlılık içinde gelişir.
- Çalışanların tutum ve davranışlarını çevreye duyarlı ve uyumlu olarak biçimlendirir.

Bu tanımlardan hareket ile örgüt kültürü, çalışanlar açısından yol gösterici, örgüt açısından ise sosyal tutkal niteliğindedir. Örgütsel süreçlere uyum, örgüt dışı sorunlardan başa çıkma adına çalışanların tecrübeleri ile oluşturulan, örgütün bütününe kapsayan, aktarılan, örgüte kurumsal kimlik kazandıran değerler bütünüdür.

Diğer yandan örgüt kültürü ile ilgili önemi vurgulanan bir diğer nokta örgütü diğer örgütlerden ayırt etmesidir. Örgüt kültürü, bir örgütü diğer örgütlerden farklı kılan, bir grubun algı, düşünce ve davranışlarını belirleyen, iç bütünleşme ve dış çevreye uyumunu sağlayan, kurucunun, liderin ve üst yönetimin felsefesini yansıtan ve örgüt üyelerince kabul edilip paylaşılan değerler bütünüdür (Demir, 2007: 17).

Bir örgütü diğerlerinden ayıran temel özellikler, örgütün temel karakteristikleri ve örgütsel değerleridir. Her örgüt temel amaç bakımından birbirleriyle benzerlik arz etmektedir. Rekabet üstünlüğü ise yapısal anlamda sağlam olanların gerçekleştirecekleri bir durumdur. Bu bağlamda örgütsel yapıyı, yönetim süreçlerini, başarı algısını ve amaçları sahiplenmeyi çalışanlara öğreten, bunun yanında örgütsel amaçlar etrafında birleşmeyi sağlayan temel unsur örgüt kültürüdür (Patrick, 2005: 2-3).

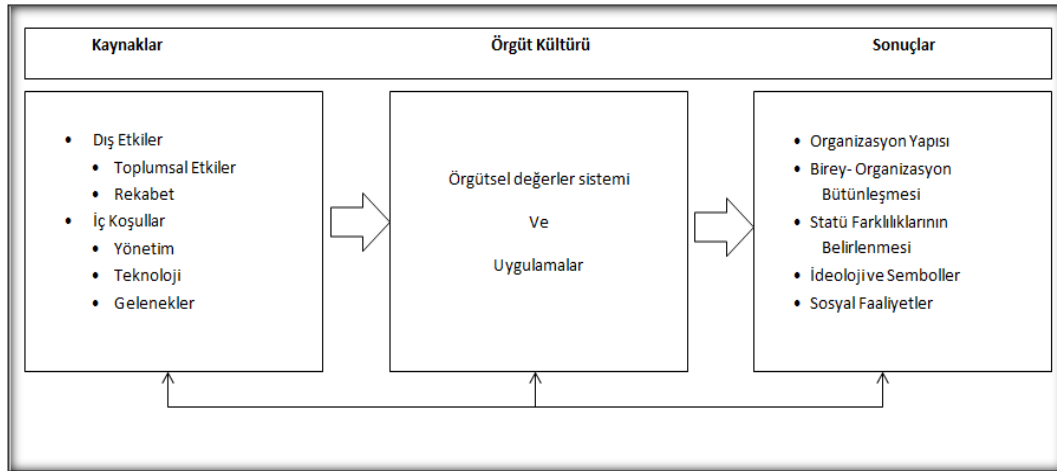
Aynı faaliyet kolunda hayatlarını devam ettirmelerine rağmen her örgüt işleyiş açısından diğerlerine göre farklılık arz etmektedir. Kimi örgütler başarının anahtarı olarak çalışanların motivasyonunu temel alırken diğer bir örgüt başarıyı katı hiyerarşik kurallar ile sağlayacağına inanabilir. Bu örgütte baskın olan kültür çerçevesinde şekillenecek bir durumdur ve bir örgütü diğerinden ayırır eder (Witte ve Muijen, 2010: 499-500).

Görüldüğü üzere örgütte baskın olan kültür bir örgütü diğerinden ayıran temel özelliklerin başında gelmektedir. Çünkü, örgüt kültürü yönetim tarzından örgütsel süreçlerin işleyişine kadar bir örgütteki tüm faaliyetlerin çevresinde şekillendiği bir unsurdur. Faaliyet alanı aynı olsa dahi işleyiş ve amaçlara ulaşma adına gerçekleştiren faaliyetleri farklılaştıran temel değerler bütünü örgüt kültürüdür.

### **3.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Tarihi Gelişimi**

Kültür, insanlar tarafından üretilir, paylaşılır ve yeniden üretilir. Şu halde insanlar, sadece mekanik olarak kültüre uyum sağlayan ya da kültürü olduğu gibi aktaran mekanizmalar olmayıp bizzat kültürün oluşturucularıdır. Onlar, kültür tarafından üretildikleri gibi, kendileri de kültürü oluşturmak ve yeniden üretmek durumundadırlar (Şişman, 2007: 104).

Örgütler kendi kültürlerini oluştururlar. Örgütler mal ve hizmet üreten sosyal araçlardır. Bu üretimleri sırasında, belirli işleri belirli biçimlerde yaparak bir takım örf, adet, gelenek, efsane ve törenler ortaya çıkarırlar (Erkmen, 2010: 31).



**Şekil 18. Örgüt Kültürünün Oluşumu**

**Kaynak:** Berberoğlu,1990:156'dan uyarlanarak hazırlanmıştır.

Örgüt kültürü bir anda oluşmaz, ama bir kez oluştuğunda da nadiren yok olur. Bir örgütün mevcut gelenekleri, görenekleri ve işleri yapmada izlediği yol, daha önce ne yaptığna ve bu çabalarla gerçekleştirilmiş başarının derecesine bağlıdır (Demir, 2007: 67).

Şekilde de görüldüğü üzere, örgütlerin kendilerine özgü kültürel özelliklerinin oluşmasında temel etken, toplumsal değerler yani ulusal kültürdür. Bu nedenle, oluşan örgütsel kültürün pek çok özelliği ulusal kültür ile benzerdir (Berberoğlu, 1990: 156). Bir örgüt ortamında birlikte olan insanlar, her şeyden önce içinden geldikleri geniş toplumun birer üyesidir. Dolayısıyla bu insanlar, toplumdan örgüte gelirken bir takım kültürel özellikleri de beraberlerinde örgüte taşırlar. Ulusal ve bölgesel kültürlerin örgüt kültürleri üzerindeki etkisi kaçınılmazdır. Zira örgüt kültürü içinde yer alan bazı kültürel özelliklerinin öncelikle örgütün içinde yer aldığı toplumun kültürünün izlerini taşıyabileceği gözden uzak tutulmamalıdır (Şişman, 2007: 104). Örneğin; toplumdaki otoriter aile yapısı, örgütlerde çoğu kez otoriter yöneticiler ortaya çıkarmaktadır. Bizim toplumumuzda gelenekselleşmiş olan bayramlar, organizasyonlara yasal izin süresi olarak yansırken, İngiliz geleneği olan beş çayının çalışma ortamlarında titizlikle sürdürüldüğü gözlemlenmektedir (Berberoğlu, 1990: 156).

Örgüt kültürünün oluşumunu sağlayan bir diğer dış etken rekabetin boyutu ve şiddetidir. Rekabetin yoğun olduğu ve rakiplerin sayıca fazla olduğu çevrede faaliyet

gösteren örgütlerde kültür, çevre şartlarından etkilenebilmektedir. Örneğin demokratik bir örgüt kültürünün oluşabileceği bir coğrafyada kurulu bir örgütün yoğun rekabet şartlarında hayatta kalabilmek adına daha çok üretim odaklı ve otokratik bir örgüt kültürüne sahip olması bunun bir göstergesidir. Diğer taraftan örgütün faaliyetlerini gerçekleştirdiği toplumun kültürüne aykırı gelecek şekilde faaliyetlerini yürütmesi ile rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışması, diğer bir ifade ile “dürüst olmayan” bir işleyiş ile faaliyetlerini sürdürmesi ve bunu örgütün tamamı için normal bir faaliyetmiş gibi örgüte hakim kültür içerisine yerleştirmesi başka bir göstergedir.

İç çevre elemanlarından örgüt kültürünün oluşumunu etkileyen unsurlar; yönetim, teknoloji ve gelenekler diğer bir ifadeyle organizasyonun geçmişidir (Doğan, 1997: 60). Örgüt kültürü çoğunlukla, vizyon, felsefe ve işletme stratejileri gibi değerleri ve belirli fikirleri ortaya atan ve uygulayan bir lider veya önder ile başlar. Söz konusu süreç örgüt üyelerinin öğrenmeleri ile pekişir. Bu fikir ve değerler başarıya yol açtığında kurumsallaşır ve önder veya liderin vizyon ve stratejilerini yansıtan örgüt kültürü ortaya çıkar. Kültür oluşumu, bir kurucunun etkisi ile de oluşabilir. Robbins ve Judge’a (2006) göre bu şekilde örgüt kültürü üç yolla gerçekleşir (Robbins ve Judge, 2006: 320-321):

- Öncelikle kurucu, kendi ile benzer şekilde düşünen ve hisseden çalışanları istihdam eder.
- Bu çalışanların, kendileri gibi düşünüp hissedecek biçimde sosyalleşmelerini sağlar.
- Kurucular kendi inanç, değer ve varsayımlarını çalışanların içselleştirmelerini ve özdeşleşmelerini sağlamak üzere rol modeli oluştururlar. Örgüt başarıya ulaştığında, kurucunun vizyonu başarının temel belirleyicisi haline gelir.

İç çevre elemanlarından örgütsel kültür oluşumunda etkili olan unsurlardan birisi de teknolojidir. Üretimin konusu, şekli ve kullanılan teknoloji, organizasyonlarda işlerin ve personelin nitelikleri ya da davranışlarındaki bağımsızlık boyutlarını belirler (Berberoğlu, 1990: 157). Teknoloji, örgütlerde işin gerektirdiği nitelikli personel ihtiyacını doğurur. Söz konusu nitelikler ve iş yapma

şekilleri örgüt açısından belirli bir zamandan sonra beraberinde bazı değerleri getirerek bir kültür haline gelir. Bu ise örgütler açısından bir kültürel ritüel olan işe alma faaliyetlerini düzenler. Örgütler işe almalarında söz konusu örgütsel değerlere uyum sağlayacak personelin istihdamı sonucunu doğurur. Bu şekilde örgütün çekirdek değerlerine ters düşebilecek adayların örgüte üye olamayacağı gibi bir kültürel gerçekliği gün yüzüne çıkarır (Demir, 2007: 71).

Bir örgütün geçmişi ve geçmişinin dayandığı kimi değerler örgüt için önem taşır. Örgütün geçmişi, örgüt kültürünün doğup geliştiği ve sürekli beslendiği bir kaynaktır. Kültür, kısa bir zaman süresi içerisinde oluşmaz. Kültürün oluşabilmesi, belirli bir grubun uzun süre birlikteliğine ve etkileşimine bağlıdır. Örgütün gerek yazılı, gerekse yazılı olmayan söylene arşivi, örgütün belleğini oluşturur. Başarılı örgütler eski bir tarihe sahip olmakla övünür. Örgütün kuruluşlarıyla ilgili anlatılan efsaneler, yaşanan krizler ve bunlardan çıkışa ilişkin olarak anlatılanlar, örgüte ait gelenekler, efsaneler gibi değişkenler de kültürü yaşatma, bazen de değiştirme mekanizmaları olarak tanımlanır. Kültürün oluşumuna yönelik söz edilebilecek bir diğer unsur ise birbiriyle etkileşen bir insan grubunun varlığıdır. Birbiriyle etkileşen bir insan grubu var olmadan kültürden söz edilmesi imkansızdır. Her ne şekilde olursa olsun oluşturulan kültürün insanların etkileşimi ile oluşması ve yayılması şarttır (Şişman, 2007: 104).

Örgütlerin kurulma kararlarının alınıp kurulması ile birlikte örgüt kültürünün de gelişmesi ve yerleşmesi gerekmektedir. Örgütü ayakta tutan ve başarıya götüren de budur. Kültürün gelişmesini sağlamak için dikkate alınacak hususlar şunlardır (Erkmen, 2010: 34-35);

- Birlik duygusu yaratmak: Örgüt üyeleri, üst kademe yöneticilerinin felsefe, tutum ve uygulamalarını örnek alarak, kendi davranışlarını da buna uydurmaya çalışırlar. Bu davranışlar ait olma, gelişme ve ilerleme şeklinde birlik duygularını ifade eder.

- Bir geçmişe sahip olma duygusu geliştirmek: Geçmişe sahip olma duygusu geliştirme, birleşmeyi iki yoldan sağlar. Birincisi, örgüt üyelerinin sembollerle veya

faaliyetlerle yansıtacağı bir bağ kurar. İkincisi, belirli bir geçmişin olması tayin ve problem çözmeye faaliyetlerine katkıda bulunur.

- Üyelik duygusu geliştirmek: Üyelik, bir şeye ait olmaktır. Bu duygu, bir durağanlık ve güven duygusu yaratır.
- Üyeler arası ilişkileri arttırmak: Üyeler arası ilişkileri arttırmak, fikirlerin paylaşılması ve karar verme sürecine tüm üyelerin katılımı, örgüt kültürünün gelişmesini yüreklendirecek ve pekiştirecektir.

### 3.3. Örgüt Kültürünün Karakteristikleri ve Özellikleri

Daha önce de belirtildiği üzere örgüt kültürü ile ilgili üzerinde en çok mutabakata varılan tanım, ‘’ örgüt kültürü örgüt üyelerince paylaşılan ve örgütü diğer örgütlerden ayıran anlam ve özelliklerin sistemli bir bütünüdür’’ şeklindedir. Bu tanımda sözü edilen paylaşılan anlam ve özellikler ise örgütün temel değerleridir. Bu tanımı paylaşan yazarlara göre örgütün kültürünü oluşturan 10 temel karakteristik bulunmaktadır. Bunlar (Özkalp ve Kirel, 2010: 161);

1. **Bireysel Katılım ve Teşebbüs:** Bireylerin örgüt içinde sahip oldukları sorumluluğun derecesi, bağımsızlığı.
2. **Risk Toleransı:** Bireylere tanınan saldırganlığın, yaratıcılığın ve riske girmenin sınırları.
3. **Yön:** Örgütün yarattığı amaçların ve başarı beklentilerinin derecesi.
4. **Birleşme:** Örgüt içindeki bölümlerin koordineli bir biçimde çalışmaya teşvik edilmesi.
5. **Yönetim Desteği:** Yöneticilerin astlarına sağladıkları iletişim, destek ve yardımın derecesi.
6. **Kontrol:** Çalışan davranışlarını kontrol eden kural ve kaide düzeni.
7. **Benlik:** Örgüt içindeki bireylerin kendilerini örgütle veya çalıştıkları grupla ve profesyonel kişilerle bütünleştirebilmeleri, özdeşim kurmaları.

8. **Ödül Sistemi:** Ödüllerin çalışanların başarı ölçülerine göre adil bir biçimde dağılımı.

9. **Çatışma Toleransı:** Çalışanların kendilerine yöneltilen eleştirilere karşı kendilerini savunmalarına gösterilen desteğin derecesi.

10. **İletişim Kalıpları:** Bireylerin üst ve astlarla kurmuş oldukları iletişim düzeni ve sınırlılıkları.

Örgüt kültürünün karakteristikleri kadar özellikleri de örgüt kültürü kavramını benzer birçok kavramdan farklılaştırmaktadır. Her kavramda olduğu gibi örgüt kültürü açısından da oluşumunda ve sürdürülmesinde etken olan noktalar özelliklerini oluşturmaktadır. Örgüt kültürünün özellikleri şu şekilde sıralanabilir;

1. **Örgüt kültürü, örgütte çalışanların değer, norm ve davranış sistemleriyle ilgilidir.** Çalışanların davranışları örgüt kültürü vesilesiyle şekillenerek, örgüt içindeki bireyler arası ilişkileri etkiler (Unutkan, 1995: 40).

2. **Örgüt kültürü ayırt edicidir.** Örgütler, birbirinin aynı değildir; biri diğerine benzemez. Her biri kendisine ait geçmişe, iletişim modeline, sistem ve prosedürlere, misyon ve vizyona, hikaye ve efsanelere sahiptir. Bütün bunlar örgütleri diğerlerinden farklı kılan ayırt edici kültür özellikleridir (Demir, 2007: 41).

3. **Örgüt kültürü semboliktir .** Örgüt kültürü ait olduğu örgütte hakim olan inançlar, değerler, normların yalnızca sembolik olarak yansımalarından meydana gelir.

4. **Örgüt kültürü aktarılır ve öğrenilir.** Örgüt kültürü her ne kadar örgütü oluşturan insanlar tarafından oluşturulsa da hiçbir zaman durağan bir yapıya sahip değildir. Kültürü oluşturanlar tarafından aktarılır ve örgüte her yeni gelen çalışanlar tarafından gözlemlenip öğrenilir (Reiman, Oedewald ve Rollenhagen, 2004: 332).

5. **Örgüt kültürü sosyal nitelik taşır.** Örgüt kültürü temelde örgütü oluşturan insanlar yani çalışanlar için vardır ve onlar tarafından oluşturulur. Bu nedenle örgüt kültürü insanlar arası sosyal bir olgudur (Unutkan, 1995: 40).

**6. Tüm örgütler açısından genel geçer en uygun örgüt kültürü yoktur.**

Örgüt kültürü ait olduğu örgütün amaçlarına, örgütü oluşturan unsurların değerlerine, örgütün faaliyet gösterdiği sosyal çevrede hakim normlara göre farklılık gösterebilir. Bu nedenle tek bir tip örgüt kültüründen bahsedilemez.

**7. Örgüt kültürü tüm çalışanlar tarafından kabul edilen ve paylaşılan değerlerden oluşur.** Örgüt kültürünün oluşması tüm çalışanlar tarafından kabul edilen ve onlar tarafından paylaşılan (duygusal olarak) değerlerin bütününden oluşur (Hoque, Khan ve Mowla, 2013: 204).

**8. Örgütlerin kültürlerinin çoğu tarihi olarak, açıkça belirtilmeden de anlaşılabilen, üstü kapalı bir yapıdadır.** Bununla birlikte günümüzde yöneticiler, işletmelerde oluşturmak istedikleri, tasarladıkları kültürel yapı hakkında görüşlerini belirlemektedirler. Çok sayıda üst düzey lider, işletmelerde nasıl bir ortam yaratmak istediklerini açıklamayı önemli bir görev olarak kabul etmektedir (Demir, 2007: 41).

**9. Örgüt kültürü bütüncül özellik taşır.** Örgüt kültürü örgütün bütününe yönelik olup her kademedeki çalışan personele ait duygu, düşünce ve inançlar bütününe ifade eder (Unutkan, 1995: 41).

### **3.4. Örgüt Kültürünün Öğeleri ve İfade Biçimleri**

Daha öncede belirtildiği üzere örgüt kültürü ait olduğu örgüte ait belirli olgulara göre özellikler göstermektedir. Bu bağlamda örgüt kültürünün temel özelliklerinden her örgüt için geçerli bir tek örgüt kültürünün olmadığı gerçeği vurgulanmalıdır. Herhangi bir örgüte ait örgüt kültürü değişik şart ve etkenler çerçevesinde oluşmaktadır. Söz konusu örgüt kültürleri meydana geldikleri toplumun sosyokültürel özelliklerinden etkilenerek oluşur. Bu durum ise örgüt kültürünün her bir örgüt için farklılaşması sonucunu doğurur.

Her ne kadar tüm örgüt kültürleri birbirlerinden farklı olsa da öğeleri ve ifade edilmiş biçimleri bakımından birbirlerine benzemektedir. Özellikle örgüt kültürleri öğeleri açısından genelde ortak bir yapıya sahiptir. Diğer taraftan ifade biçimleri açısından çeşitlilik olmasına karşın benzerlikler taşımaktadır. Bu noktada söz konusu



unsurların (örgüt kültürünün öğeleri ve ifade ediliş biçimleri) açık bir şekilde ifade edilmesi konunun daha açık biçimde anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

### 3.4.1. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Kültür, birbiriyle ilişkili çeşitli öğelerin oluşturduğu karmaşık bir bütündür. Kültürle ilgili bir takım şematik gösterimlerle bu öğeler genelde iç içe geçmiş bir yumak, bir slogan biçiminde tasarlanmaktadır. Dolayısıyla kültürü oluşturan boyut ve öğeleri birbirinden bütünüyle soyutlayarak ele almak ve çözümlenmek mümkün görülmemektedir. Ancak kültür, anlaşılma ve açıklanma amacıyla birtakım öğelere ayırarak çözümlenebilir (Şişman, 2007: 82).

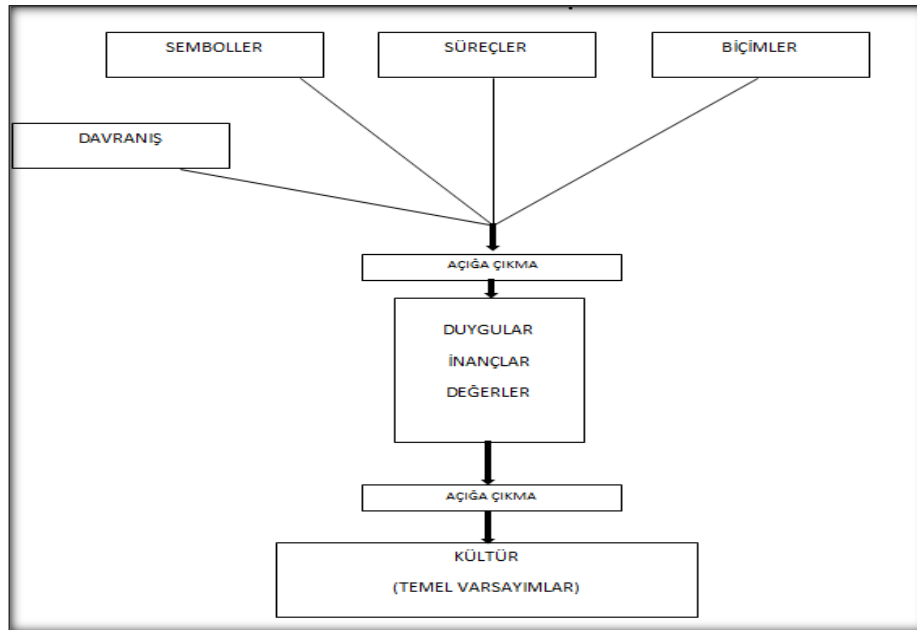
Trice ve Beyer (1984), örgüt kültürünü “duygu yaratım süreci” olarak ifade etmekte ve söz konusu sürecin yalnızca tanımlamalar değil aynı zamanda duygu ve normların etkisiyle oluştuğunu ifade etmektedir. Araştırmacılar örgüt kültürünü oluşturan iki öğenin varlığından söz etmektedirler. Bunlar; örgütte hakim ideoloji, örgüt ve çevresinde sahip olunan normlar ve değerler ile çalışanların bireylerarası iletişimde söz konusu değer, norm ve duyguları ifade eden uygulamalar (Trice ve Beyer, 1984: 654).

Duncan (1989), örgüt kültürünü yeni üyeler dahil tüm örgüt üyelerinin örgüte kabul edilmek ve örgütün üyesi olmak adına öğrenmeleri ve kabul etmeleri gereken, paylaşılan düşünme ve iş yapmanın geleneksel yolları olarak tanımlamakta ve bu tanım dahilinde örgüt kültürünün öğrenilen, paylaşılan ve aktarılan olarak üç boyutundan bahsetmektedir. Araştırmacıya göre söz konusu boyutları da meydana getiren iki temel öğe bulunmaktadır. Bunlar objektif (gözlemlenebilen) ve subjektif (gözlemlenemeyen) şeklindedir. Buna göre örgütte hakim olan değerler, normlar, inançlar subjektif öğeleri oluştururken, söz konusu öğelerin ifadeleri olarak ortaya çıkan objektif öğeler ise semboller, törenler, hikayeler vb. şeklindedir (Duncan, 1989: 229).

Hosftede ve arkadaşları (1990), benzer bir yaklaşımla örgüt kültürünü kurumun sahip olduğu değerler ve bu değerlerin etkisinde gelişen normlar ve kurallar

ile söz konusu değerlerin fiili uygulamalarından oluştuğunu bildirmektedirler (Hofstede, Neuijen, Ohayv ve Sanders, 1990: 291).

Lewis diğer tanımlara benzer olarak literatürdeki çoğu örgüt kültürü tanımına atıfta bulunarak, ilgili kavram için üç ögeden bahsetmektedir. Söz konusu öğeleri gözlemlenebilen öğeler, gözlemlenemeyen öğeler ve gözlemlenenler sayesinde algılanabilen öğeler olarak sınıflandırmaktadır. Araştırmacıya göre gözlemlenemeyen öğeler gerçekliği tespit edilemeyen varsayımlar olarak ifade etmektedir. Duygular, inançlar ve değerleri gözlemlenebilen öğelerin etkisi ile algılanabilen öğeler olarak sınıflandırmaktadır. Son olarak ise gözlemlenemeyen ve algılanabilen öğeleri anlamaya ve gözlemlemeye yardımcı semboller, süreçler ve davranışların varlığından bahsetmektedir (Lewis, 1998: 254-255).

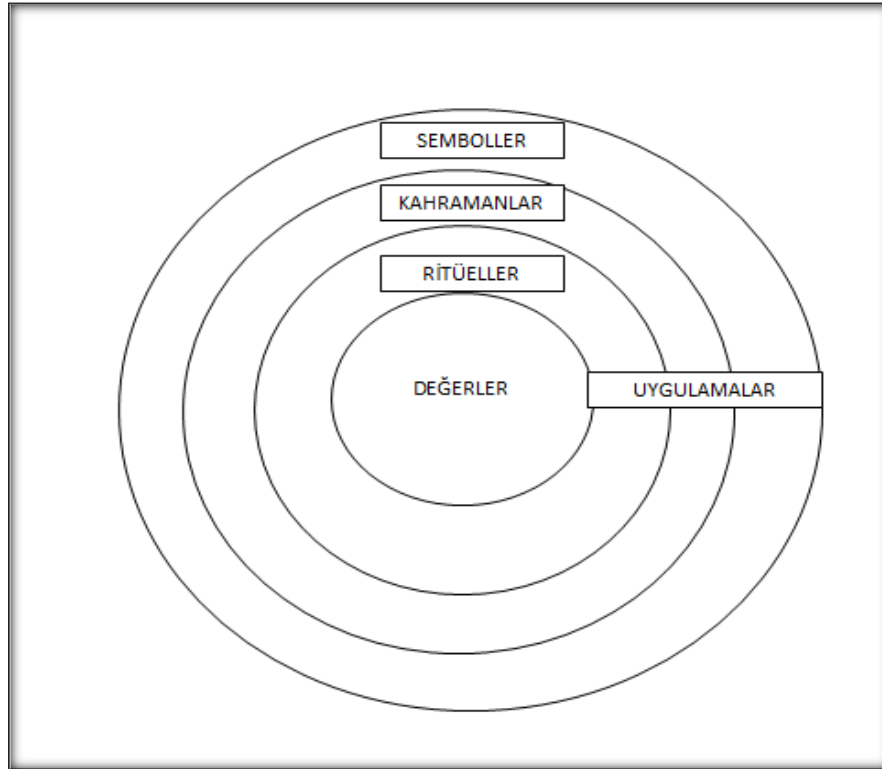


**Şekil 19. Lewis'e Göre Örgüt Kültürünün Üç Katmanı**

**Kaynak:** Lewis, 1998:254.

Örgüt kültürünün öğeleri konusunda kapsamlı bir sınıflandırmaya sahip olan Lewis (1998), örgüt kültürünün öğelerini üç katmanda değerlendirmiştir. En dış katmanda; semboller, süreçler, biçimler ve davranış olarak adlandırılan

gözlemlenebilen öğeler bulunmaktadır. Söz konusu olguların açığa çıkması ile algılanabilen öğeler olan duygular, inançlar ve değerlerden söz edilmektedir. Söz konusu olguların açığa çıkması ile de temel varsayımların oluşturduğu kültür ortaya çıkmıştır.



**Şekil 20. Hofstede v.d.'ne Göre Örgüt Kültürü Öğeleri**

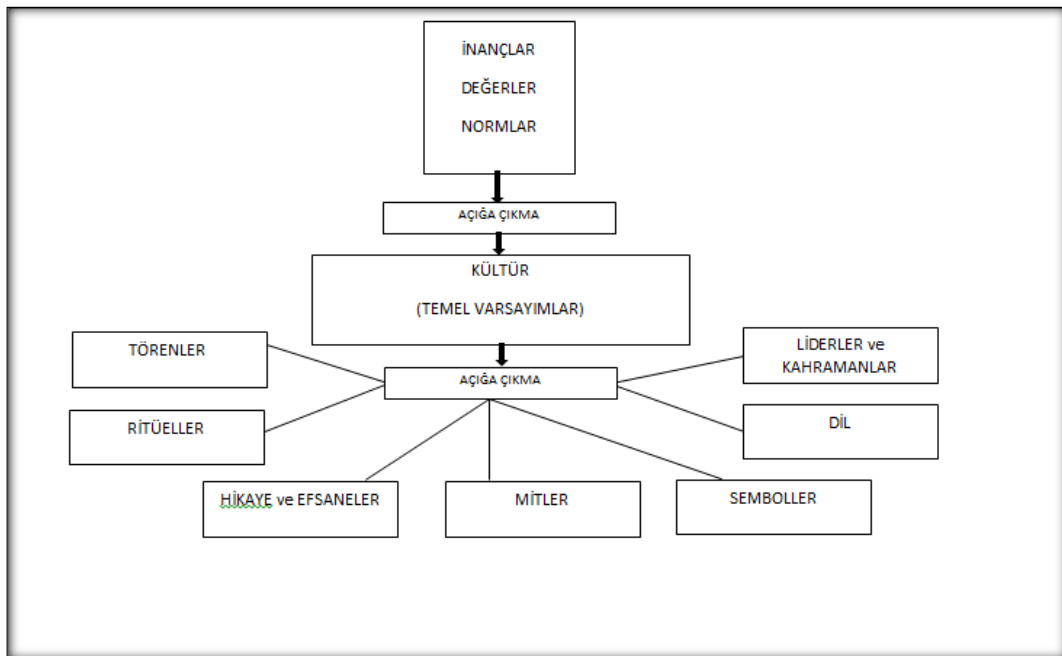
**Kaynak:** Hofstede, v.d., 1990: 291

Hofstede ve arkadaşları (1990), örgüt kültürünün öğelerini daha önce de belirtildiği üzere örgütte gelişen değerler ve bu değerlerin uygulamalar ile açığa çıkan halleri olan semboller, kahramanlar ve ritüellerden oluştuğunu vurgulamışlardır. Yukarıdaki tanımlar ve şekillerde açıkça görülmektedir ki örgüt kültürü olarak tanımlanan olgu temelde örgütte ve örgütün kurulu olduğu çevrenin şartları temel alınarak ortaya çıkmaktadır. Söz konusu şartlardan kastedilen örgütü oluşturan üyelerin ve örgütün kurulu bulunduğu çevrenin sosyokültürel yapısına bağlı olarak örgütte hakim olan normlar, inançlar ve değerler olarak ifade edilen

gözle görülemeyen öğelerdir. Örgüt kültürü söz konusu gözle görülemeyen öğeler çevresinde oluşmakta ve gelişmektedir. Bahsi geçen öğeler örgüt ve çevresindeki değer yargılarının süzgecinden geçerek örgüt kültürüne etki etmektedir.

İlgili öğelerin gözle görülememesi örgüt kültürünün oluşumu açısından bir engel teşkil etmemektedir. Aksine soyut olmaları ve dominant olmaları, kolay değiştirilemez olmaları gibi bir özellik yüklemektedir. Örgüt kültürü söz konusu öğelerden oluşmakta ve bu öğeler çerçevesinde meydana gelen uygulamalar ile kendini göstermektedir.

Bu bağlamda örgüt kültürünün temel öğeleri örgüt, çalışanlar ve örgütün kurulu bulunduğu çevrede hakim olan değerler, inançlar ve normlardır. Bunun yanında ise söz konusu öğelerin gözle görülebilen halleri olan törenler, ritüeller, hikayeler, efsaneler, mitler, semboller, dil, liderler ve kahramanlar ise örgüt kültürünün ifade edilmiş biçimi diğer bir ifadeyle örgüt kültürünün ifade edilmiş biçimleri (somut halleri) olarak bu çalışmada ele alınacaktır (bknz şekil 3.4 ).



**Şekil 21. Örgüt Kültürünün Öğeleri ve İfade Ediliş Biçimleri**

**Kaynak:** Hofstede, Neuijen, Ohayv ve Sanders, 1990:291 ve Lewis, 1998:254' den Uyarlanmıştır.

### 3.4.1.1. İnançlar

İnançlar (varsayımlar/ sayılılar), dünyanın nasıl işlediğine ilişkin olarak bir kültürün insanları tarafından paylaşılan görüşlerdir. Bunlar; geçmişin yorumlanmasına, şimdinin açıklanmasına ve geleceğin kestirilmesine yarar. Bu inançlar gözle görülen nesnelere ve gözle görülmeyenlere ilişkin olabilir. Bu inançlar, gelenek, din veya bilim ya da bunların birleşimi üzerine inşa edilir. İnançlar, kültürün en derin ve soyut yönünü oluşturmakta ve diğer kültürel öğelere biçim vermektedir. İnançlar; insanların ya da sosyal grupların içinde yer aldıkları çevreye karşı tavrını belirlemektedir (Şişman, 2007: 3).

İnançların oluşumunda bireysel eğilimler kadar, toplumsal kültürler de etkindir. Bu nedenle örgütlerin farklı kültürlerden gelen çalışanların inançlarını anlayabilmeleri gerekmektedir. Örgüt kültürünün temelini oluşturan inançlar, geleneksel değerler şeklinde kendini göstermekte ve örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından benimsendiğinde örgütün temel değerleri haline almaktadır (Özkan, 2010: 14).

İnançlar; örgütte neyin arzu edilir olduğunu gösterirler ve olay, durum ve uygulamalar karşısından iyi-kötü biçiminde değerlendirme ve yargılamada ölçü olarak kullanılırlar (Bozoğlu, 2011: 14). Bunun paralelinde varsayımlar da herhangi bir örgütte çalışanların davranışlarını etkileyen öğelerdendir. Varsayımlar çalışanların davranışlarını, algılarını etkileyerek örgütsel süreçler ve uygulamalar karşısında taşıdıkları doğru- yanlış, anlamlı-anlamsız ve olanaklı- olanaksız gibi ön kabullerini ve yargılama ölçülerini etkilerler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 341-342).

Bu açıdan bakıldığında varsayımlarda inançlar kapsamında değerlendirilecek unsurlar olarak kendisini göstermektedir. Tanımlardan da anlaşılacağı üzere inançlar (varsayımlar, sayılılar) örgüt kültürünün oluşumunda değer yargılarının oluşumu, olay ve süreçlerin değerlendirilmesi açısından önem arz etmektedir. Bu özelliği ile söz konusu kavramlar örgüt kültürüne biçim veren unsurlardır.

### 3.4.1.2. Değerler

Değerler; kişiler, gruplar ve toplumları ayıran önemli hislerin oluşturduğu kavramlar ve fikirlerle ilgili olgulardır. Değerler; bireylerin düşünce, tutum ve davranışlarında birer standart ya da ölçüdür. Dolayısıyla değerler, örgüt içinde başarıyı tanımlayan ve standartlarını koyan kavramlar ve inançlardır (Köse, Tetik ve Ercan, 2001:225).

Değerler; “aksine bir davranış veya nihai duruma karşı kişisel veya sosyal olarak tercih edilebilir spesifik bir davranış veya nihai duruma ilişkin temel kanaatleri” temsil ederler. Değerler ve normlar, bireyin neyin doğru, iyi ya da arzulanabilir olduğuna yönelik fikirlerini taşıyan yargısal öğeleri içerirler. Değerlerin hem içerik, hem yoğunluk nitelikleri vardır. İçerik niteliği tutumların önemli olduğunu gösterirken, yoğunluk niteliği içeriğin ne kadar önemli olduğunu ortaya koyar. Bir kimsenin değerleri, yoğunluk çerçevesinde ele alındığında, o kimsenin değer sistemi tanımlanabilmektedir. Her bireyin değer sistemini oluşturan bir değerler hiyerarşisi vardır ve bu sistem, özgürlük, zevk, kendine saygı, dürüstlük, itaatkârlık ve eşitlik gibi değerlere göreceli olarak verilen önemle tanımlanmaktadır (Demir, 2007: 33).

Değerler; bir nesne, işlem, düşünce ve eylemin değerlendirilmesinde araç olarak kullanılmakta ve bu değerlendirme insandan insana değişmektedir. Bu sebeple, bir insanın değerleri kendine özgüdür; fakat kişiye özgü bir değer başkalarınınca da önemli bulunduğu bu değer toplumsallaşabilmektedir. Değerler, örgütteki tüm bireyler tarafından benimsendiğinde kültürünün önemli bir ögesi haline gelmektedir. Kültürden söz edebilmek için, insanların paylaştığı ortak değer ve inançlardan söz edebilmek gerekmektedir (Özkan, 2010: 12 ).

İnançlar; neyin ne olduğunu açıklarken, değerler de bir bakıma neyin ne olması gerektiğini açıklar. Başka bir ifadeyle değerler, neyin doğru ve neyin yanlış, neyin iyi ve neyin kötü olduğunu belirleyen ölçülerdir. Değerler, inançlara göre oluşmaktadır. İnançlar, kültürün en derin yönünü oluştururken değerler, inançlara göre daha yüzeysel yönünü oluşturmaktadır. Ancak değerler de esas itibarıyla soyut öğeler olup dışarıdan gözlemlenmesi güçtür, ancak davranışlar içinde sezilebilir.

Kısaca değerler, bir kültürün içinde önem verileni ve tercih edileni ifade etmektedir (Şişman, 2007: 4).

Örgüt ve yönetim açısından değerler, örgütte neyin istenir neyin istenmez olduğunu belirleyen ve çalışanlarca benimsenen inançlardır. İnsanın, nesnenin, olayların örgüt toplumunca ne değerde bulunduğunu, örgütte geliştirilen değerler belirler. Değerler, çalışanların işlem eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeyi yargılamaya yarayan ölçülerin kaynağıdır. Bir örgütte çalışanlara hangi davranışın yaraşır yaraşmadığını, örgütün değerleri gösterir. Ortak değerler, bir örgütün üyelerinin neye inandığını, neyin iyi, neyin kötü olduğunu, üyelerin neyi doğru kabul ettiklerini belirlememize yardımcı olur. Değerler, örgüt içindeki sosyal ilişkilerde yol gösterici varsayımlar sunarlar (Türk, 2007: 18).

Tanımlardan da açıkça anlaşılacağı üzere örgütsel değerler birden çok unsurdan meydana gelmektedirler. Bu unsurlarını şu şekilde sınıflandırmak mümkündür (Schwartz, 1992: 4);

1. Örgütsel değerler, kavram ya da inançlardır.
2. Örgütsel değerler arzulanan sonuçlar ya da davranışlarla ilgilidir.
3. Örgütsel değerler özel durumların üstündedir.
4. Örgütsel değerler davranışların ve olayların seçiminde ya da değerlendirilmesinde rehber durumundadır.
5. Örgütsel değerler göreceli olarak ifade edilen önemlerine göre düzenlenirler.

Görüldüğü üzere örgütsel davranış açısından değerler temel olarak kültürün etrafında şekillendiği, örgütsel süreçler ve işleyişleri açısından çalışanlara rehberlik eden unsurlardır. Bu bağlamda örgütte gelişebilecek bir çok değer bulunmaktadır. Bir örgütte işin işleyişi ve örgütün yapılanması açısından öngörülecek değerler şu şekilde sıralanabilir (House, v.d., 2002: 5-6);

1. **Belirsizlikten Kaçınma:** Örgüt ve örgüt içerisinde çalışanların geleceğe yönelik belirsizliği azaltmak adına örgütte geçerli normlara, kurallara ya da bürokratik uygulamalara ağırlık vermelerinin derecesidir.
2. **Güç Mesafesi:** Örgütte baskın olan gücün üyeler tarafından eşit olmayan bir şekilde dağıtılmasına ne ölçüde izin verdiğinin göstergesidir.
3. **Sosyal Kolektivizm (Kolektivizm I) :** Kolektif eylemlerin ve söz konusu eylemlere konu olan kaynakların örgütsel uygulamalarca teşvik edilme ve/veya ödüllendirilme düzeylerinin göstergesidir.
4. **Grup-içi Kolektivizm (Kolektivizm II):** Örgütte çalışanların, grup içi aktivitelerde gösterdikleri uyum, örgüte ve çalışma gruplarına gösterdikleri sadakatin derecesini gösterir.
5. **Cinsiyet Eşitliği:** Bir örgütte çalışanlar arasındaki cinsiyet farklılıklarının ve buna bağlı olarak gelişebilecek cinsiyet ayrımcılıklarının minimize edilmesi ya da ortadan kaldırılmasının derecesini gösterir.
6. **Kararlılık:** Örgütsel faaliyetlere katılan bireylerin sosyal ilişkilerindeki kararlılıklarını, saldırganlıklarını ve mücadelelerinin düzeyini gösterir.
7. **Gelecek Odaklılık:** Örgütte çalışan bireylerin geleceğe yönelik planlama ve geleceğe yönelik davranış sergileme eğilimlerinin şiddetini gösterir.
8. **Başarı Odaklılık:** Örgütte çalışan bireylerin gerçekleştirdikleri faaliyetlerde başarıya adanmışlıklarının derecesini gösterir.
9. **İnsan Odaklılık:** Örgütte çalışan bireylerin insan odaklı davranışlarının (dost olma, kibar olma vb.) düzeyini gösterir.

Özet olarak örgütsel değerler örgütlerde istenilen sonuçlara ulaşmada izlenecek yolları belirlemede neyin doğru, neyin yanlış olduğunu ifade eden yol göstericilerdir. Örgütlerde hakim olan kültür baskın inançlardan beslenen söz konusu değerler etrafında gelişir ve kendini gösterir. Söz konusu değerler tüm çalışanlar tarafından kabul ve fark edildiğinde ortak bir kültürden bahsetmek mümkün olacaktır.



### 3.4.1.3. Normlar

Normlar; temel olarak değerlerden beslenen ve insan davranışları ile yaşayışlarını belirleyen kurallardır (Peterson, 2013: 361). Bir başka ifade ile normlar; insanların belirli bir durumla ilgili olarak ne yapması ya da yapmaması, ne söylemesi ya da söylememesi gerektiğini tanımlayan sosyal tutumlar ve kurallardır (Sunstein, 1996: 914).

Sosyolojik anlamda normlar; kaynağını baskın değerlerden alan toplumsal kurallardır. Normlar genel olarak iki başlık altında incelenir. Bunlar; (1) kural normlar, (2) sosyal normlar. **Kural normlar**, genelde bir grup, bir örgüt ya da belirli bir kurum ve çevre tarafından benimsenen normlardır. Söz konusu normlar kaynaklarını ait olduğu çevreye ait değerlerden beslenen kurallardan alır. Kural normlar ilgili olduğu alan için üyelerin davranışlarını düzenleyici öğeleri bünyelerinde barındırırlar. **Sosyal normlar** ise belirli bir sosyolojik çevrede hakim olan normlardır. Bu tip normlar ise kaynaklarını toplumsal değerler ve kurallardan alırlar. Sosyal normlar o toplumda yaşayan kişilerin değer yargılarını, toplumsal yaşamlarını düzenlerler (Nicolae ve Wagner, 2011: 3105).

Örgütsel davranış açısından normlar, örgüt üyeleri tarafından kabul edilen ve onlardan beklenen ortak davranışlardır. Örgütsel normlar; duygular, değerler, gelenekler, ilgiler ve adetler gibi tutum ve davranışların büyük bir kısmını içine alır. Hep birlikte bu normlar, üyelerin iyi durumlarını korumak için onlardan beklenen kurallar ve uygulamaları oluştururlar (Erkmen, 2010: 50).

Örgütsel normlar örgütsel işleyişi ve süreçleri düzenleyici etkilerini temel öğelerinden almaktadırlar. Örgütsel normlar ile ilgili üç temel öğe bulunmaktadır. Bunlar (Nicolae ve Wagner, 2011: 3108);

1. **Görev Gereklere:** Örgütte yürütülen işlerin çalışanlar açısından taşıdığı gereklere, örgütte hakim normlardan en önemlisini teşkil etmektedir. Bu normlar uyarınca çalışanlar, doğrudan görev gereklere, dolaylı olarak da örgütte görevler ile ilgili oluşturulan kurallara uyum sağlamakla yükümlüdür. Görev gereklere sayesinde çalışanlar ne yapmaları gerektiği konusunda bilgi sahibi olmaktadır.

2. **İzinler ve Yetkiler:** Örgütte bireylere tanınan izinler ve verilen yetkiler örgütsel değerler çerçevesinde çalışanlara tanınan haklardır. Bu haklar ile çalışanlar faaliyetlerini nasıl gerçekleştirmeleri gerektiği konusunda bilgi sahibi olurlar.

3. **Sınırlılıklar ve Yasaklar:** Örgütsel faaliyetlere katılan kişiler, söz konusu sınırlılıklar ve yasaklar ile neyi yapmamaları gerektiğinin farkına varıp, hangi davranışların örgüt normları açısından yanlış olduğunu anlayacaklardır.

Özet olarak normlar, davranışı doğrudan etkileyen kurallardır. Normlar, temel varsayımlar ve değerlerden çok fazla belirgin olduklarından örgütsel yaşamın kültürel görünümünün anlaşılmasında daha somut araçlardır. Daha genel ifade ile normlar örgüt içerisinde “onaylanan davranışlardır”. Normlar çalışanların giyim, konuşma ve davranış şekillerini belirleyerek çalışanlara örgüt içerisinde neyi ne nicelikte ve ne nitelikte yapması gerektiğini gösterir. Bu açıdan normlar uyan kişilerin ödüllendirilmesi, uymayanların cezalandırılması ve uyulmasının teşvik edilmesi gereken kurallardır (Türk, 2007: 19).

### 3.4.2. Örgüt Kültürünün İfade Biçimleri

Çok geniş ve karmaşık bir kavram olan örgüt kültürü, ait olduğu örgütün iç ve dış çevrede hakim olan inanç, değer ve normlardan oluştuğu yapılan tanımlardan açıkça anlaşılmaktadır. Söz konusu inanç, değer ve normlar gözle görülmeyen unsurlar olması nedeni ile örgüt kültürü üzerinde yalnızca düzenleyici etkiye sahiptir ve çeşitli enstrümanlar sayesinde kendilerini gösterirler. Bu enstrümanlar örgütsel işleyişi düzenleyen ve kavramsal desteğini örgüt kültürünün öğelerinden alması yani bahsi geçen öğeleri bir anlamda temsil etmesi açısından örgüt kültürünün ifade biçimleri şeklinde nitelendirilmektedir. Söz konusu ifade biçimleri; Törenler ve Ritüeller; Hikaye, Efsane ve Mitler; Semboller ve Dil ile Lider ve Kahramanlardan oluşmaktadır.

### 3.4.2.1. Törenler ve Ritüeller

Törenler, ilk çağlardan beri varlığından haberdar olunan antropoloji temelli olgulardır. Törenler bütün sosyal sistemlerde varlığından söz edilen olgular olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel törenler ise bir örgütte bütün üyeler tarafından kabul görülen ve kabul edilen temelde örgütün varlığının göstergesi olan etkinliklerdir (Trice, Belasco ve Alutto, 1969: 42). Diğer bir ifadeyle törenler, örgüt ve üyeleri için önem arz eden olayların resmen tanınması için yapılmaktadır. Örneğin, lise ve üniversite mezunları diplomalarını düzenlenen törenlerde alırlar. Bu tören, mezunların başarılarını teslim etmekte ve hayatlarının yeni bir dönemine geçişlerini işaret etmektedir. Benzer şekilde, işletmeler de önemli olayların göstergesi olarak törenler düzenlemekte, üst düzey yöneticilerle yapılan haftalık piknikler tertiplemektedirler (Demir, 2005: 42). Ait olduğu kültüre göre farklılıklar barındırmasına karşılık örgütsel törenlerin tamamı için benzer özellikler bulunmaktadır. Bunlar (Trice ve Beyer, 1984: 655);

1. Törenler örgütler açısından özenle belirlenmiş ve planlanmış faaliyetlerden oluşur.
2. Tüm törenler sosyal etkileşimleri bünyelerinde bulundurlar.
3. Törenlerin tamamı genellikle örgütsel fayda ve huzur adına tanzim edilir.
4. Tüm örgütsel törenler çoklu pozitif sosyal sonuç doğururlar.

Örgütsel törenler; çalışanlara örgüt kültürünü aktarmakta ve söz konusu kültür ile biçimlenen çalışanların kendi aralarında ve örgüt ile olan ilişkilerin göstergeleri olmakta bunun yanında ise örgüt kültürünü söz konusu paydaşlar nezdinde pekiştirmektedir. Örgüt kültürünün göstergeleri olarak adlandırılan törensel öğeler şu şekilde sıralanabilir (Varol, 1993: 188);

1. İşe giriş-çıkışlardaki selamlaşmalar, yemekler, kokteyller ve bunlar ile ilgili sembolik davranışlar.
2. Belirli bir iş ile ilgili belirlenen başarılılar-yıldızlar, örgütte belirli bir süreyi dolduranlar, emekli olanlar için yapılan törenler.

3. Yönetim ile çalışanlar arasındaki mesafeyi veya yakınlığı belirtici mekânsal ve sosyal düzenlemeler ve seramoniler.

Törenler çoğunlukla birçok değişik seramoniye kapsar. Tören faaliyetlerinin esas anlamı belirli bir mesajı iletme veya spesifik bir amacı gerçekleştirmektedir. Bu bağlamda örgütte uygulanabilecek törenler şu şekilde örneklendirilebilir (Özkalp ve Kirel, 2010: 168);

- **Geçiş Töreni:** Bu tören örgüte yeni katılan üyelere örgüt kültürünü nakletmek için kullanılır.

- **Değer Düşürme Töreni:** Eğer örgütte çalışanlar düşük verim gibi örgütçe onay verilmeyen bir davranıştan ötürü görevsel anlamda değer kaybederler ise uygulanır. Bu tören örgütün çalışan davranışları ve performansı açısından kabul edeceği sınırları göstermesi açısından önemlidir.

- **Geliştirme, Yüceltme Töreni:** Başarının değerlendirilmesi ve ödüllendirme amaçları ile yapılan törenlerdir.

- **Bütünleştirme Törenleri:** Bu törenlerde amaç örgütsel anlamda çalışanların kendi aralarındaki bütünleşmeyi sağlamaktır.

Tören kavramı ile iç içe olan bir başka tanım ise ritüellerdir. Ritüeller, süreklilik arz eden ve gelenek halini alan seremonilerdir. Ritüeller, herhangi bir belirli olay ya da faaliyet adına düzenlenen, kökenini ait olduğu grubun değer ve normlarından alan sosyal aktivite türüdür (Islam ve Zypur, 2009: 116). Sosyal ayinler olarak da adlandırılan ritüeller, törenlerde olduğu gibi belirli bir amacı gerçekleştirmek ya da belirli bir olayın öncesinde veya sonrasında gerçekleştirilmektedir. Fakat buradaki en büyük fark ritüellerin temel amacı örgütte hakim olan değerleri güçlendirmektedir. Bunun yanında ise ritüellerin sürekli tekrar edilen seremoniler olması diğer bir farkı oluşturmaktadır.

Özkalp ve Kirel (2010), ayin olarak da bilinen ritüel kavramını şu şekilde açıklamaktadırlar. Eğer normlar ve değerleri sağlamlaştırmak adına düzenlenen seremoniler, törenler ve olaylar düzenli olarak tekrar edilirse, bunlar ayinlere (ritüellere) dönüşmektedir. Burada bahsi edilen ritüelleri (ayinler) kesinlikle dinsel

anlamda değil de düzenli toplantılar olarak algılamak gerekir. Söz gelimi, sabah verilen kahve molaları iş ortamındaki sosyal ilişkileri güçlendirici bir ritüel niteliğini taşır. Aynı şekilde hissedarlarla yapılan yıllık toplantılar, yönetimin kültürel normları ve değerleri hissedarlara aktardığı bir çeşit ritüel ya da ayindir (Özkalp ve Kirel, 2010: 187).

### 3.4.2.2. Hikâye, Efsane ve Mitler

Örgüt kültüründe de olduğu gibi bütün kültürlerde insanlar kendi dünyalarına ve yaşamlarına anlam verebilmek adına hikayeler üretirler. Hikâyelerin temel amaçları günlük yaşam başta olmak üzere ait olduğu kültürün hayat akışı ile ilgili bilgiler ve kesitler vermektir (Boyer, 1992: 14).

Farklı araştırmalarda farklı tanımlar ile anılan örgütsel hikayeler ile ilgili bazı tanımlar şu şekildedir. Ulrich (1984), örgütsel hikâyeleri ortak kültür yaratmada temel araçlar olarak tanımlamıştır. Kanter'e (1983) göre hikâyeler, ortak strateji geliştirmek adına kullanılan desteksel araçlardır. Mitroff ve Kilmann'e (1975) göre hikâyeler, örgütsel problem çözümede rehber araçlar olarak tanımlamışlardır (Myrsiades, 1987: 89). Görüldüğü üzere yapılan tanımların çoğu hikâyelerin fonksiyonları ile ilgilidir. Bu bağlamda örgütsel hikayeler ile yapılabilecek en geniş tanım yine fonksiyonlarının birleşimi ile olacaktır.

Hikâyeler, çalışanların örgütün kurucuları hakkında, mevcut yöneticileri hakkında, örgütün mevcut ve gelecekteki akışını etkileyen kararlar hakkında daha önce dinlediği ya da tanık olduğu geçmişteki olaylardır (Türk, 2007: 20). Örgütte ortak kültür yaratmanın en temel yolu ortak değerler yaratmaktır. Ortak değerlerin en önemlisi ise örgütsel hikâyelerdir. Örgütsel hikâyeler örgütte karşılaşılan her zorluk karşısında üyelere rehberlik eden kılavuzlardır (Boje, 1991: 108).

Örgütlerde vurgulanmak istenen bir değer, bir anı, hikâye veya olayla ilişkilendirildiğinde daha somut, kalıcı, etkili hale gelebilmektedir. Bu yönüyle bir örgütün geçmişi, tarihi örgüt üyeleri açısından önem taşımaktadır. Örgütün geçmişinde yaşanan çeşitli durumlarla ilgili olarak, çeşitli kişiler ve kahramanlar

çevresinde anlatılan anılar, hikâyeler örgüt üyeleri ve özellikle de yeni katılan üyeler için örgütsel değerlerin öğrenilmesinde önemli bir yer tutar (Şişman, 2007: 98).

Örgüt kültürünün temel değerleri hikayeler vesilesi ile çalışanlara aktararak örgüt ile ilgili temel felsefe, politikalar üyeler zihninde yer edinir (Robbins ve Judge, 2006: 535). Söz konusu hikayeler çalışanlar arasında anlatıldıkça hikayeler ile iletilmek istenilen mesajların ve temsil ettiği kavramların akılda kalması kolaylaşır. Bu hikayelerin ağızdan ağza dolaşması ve sık sık hatırlanması, örgütte informel kuralların akılda kalmasını ve yerleşmesini sağlar. Çalışanlar, çalıştıkları işletmenin nasıl bu günlere geldiğini ve şu anki faaliyetleriyle, politikalarını neden uygulamadıklarını anlamaları açısından önem taşır (Türk, 2007: 20). Hikayeler, çalışanların motivasyonu ve örgütsel bağlılıklarını arttırdığı gibi, örgütlere yeni katılanların sosyalleşmesinde de etkili olmaktadır (Demir, 2007: 39).

Hikayelere karşın efsane ve mitler daha masalcı yaklaşımlardır. Ancak birçok olay vardır ki bu masal tipi hikayeler sayesinde bulmaca gibi karmaşık olmaktan kurtulup açıklanabilmektedir (Özkalp ve Kırel, 2010: 188). Mitler ve efsaneler hikayelerden farklı olarak yalnızca belirli olaylar hakkında fikir verici özelliktedirler. Hikayeler, genelde süreçleri ve yaşamı anlatırken mitler ve efsaneler belirli olaylar üzerinde oluşturulurlar.

Mitler ve efsaneler genelde sorgulanmayan ve duygusal olarak etkiler bırakan olaylardır. Mitler ve efsaneler için temelde öngörülen husus anlatılan hikâyelerin zihinde canlandırılmasıdır. Bu vesile ile çalışanlar mit ve efsanelerde aktarılmak istenilen duyguyu alırlar (Boyer, 1997: 7-9). Mitler ve efsaneler genelde gerçekleştirmemiş hikâyelerden oluşur. Bu husus hem anlatıcılar hem de dinleyiciler tarafından sezilebilirler fakat oluşturulan duygu yoğunluğu söz konusu durumun hissedilmesini engeller (Boje, 1991: 110).

Örgütsel hikâyelerden bahsedilirken en büyük fonksiyonun ortak kültür oluşturmak ve çalışanları belirli değerler etrafında toplamak amaçları güdülür. Mitler ve efsaneler ise genelde belirli olaylar, buhranlar vb. karşısında çalışanlara ekstra motivasyonlar sağlayarak faaliyetlere katılımı ve süreçlerin işleyişlerinin devamının sağlanması arzulanır (Myrsiades, 1987: 92).

### 3.4.2.3. Semboller ve Dil

Antropoloji, sosyoloji, psikoloji ve uygarlık tarihi gibi birden çok bilime konu olan sembol olgusu kültürel araştırmalar içinde önem arz etmektedir. Genel manası ile anlam ifade eden nesnelere ya da nişanlar olarak adlandırılan semboller ortak değer yaratma ya da değerin aktarılması ve yayılması amaçları ile kullanılmaktadır (Pratt ve Rafaeli, 1997: 864). Geçmişten günümüze birçok medeniyet, imparatorluk; organizasyonlar ve örgütler gibi sosyal yapıda kullanılan semboller, belirli mesajları üyelerine, paydaşlarına, rakiplerine ve ilişkili olduğu tüm çevrelere mesajlar iletmek adına kullanılmışlardır. Söz konusu mesajlar kimi zaman yalnızca belirli bir olayı anlatmak için, kimi zaman bir meşruiyet göstergesi, kimi zaman da güç göstergesi olarak kullanılmışlardır (Ornstein, 1986: 208-209).

Genel anlamda semboller yalnızca gözle görülen nesnelere olarak değil bunun aksine anlam yüklenebilecek tüm nesne ve olguları kapsamaktadır. Örneğin bir topluluğa ait bayrak ya da flama ve bunların unsurları birer sembol olarak ifade edilirken, söz konusu topluluğa ait marş ya da ezgi de sembol olarak ifade edilebilmektedir. Bu bağlamda genel anlamda üç tip sembol grubundan bahsedilebilmektedir. Bunlar ; **(1) Sözel Semboller;** Efsaneler, mitler gibi bir değer ya da anlam taşıyan ve yalnızca bir örgüt ya da topluluk ile özdeşleşmiş hikayelerdir. **(2) Hareket Sembolleri;** Ritüeller ya da özgü aktiviteler gibi anlam taşıyan ve ait olduğu grup ile özdeşleşen, görüldüğünde özdeş kültürü hatırlatan aktivelerdir. **(3) Nesnel Semboller;** En bilinen sembol türleridir. Anlam yüklenen ve ait olduğu kültürden istenilen mesajı aktaran nesnelere tümüne verilen addır. Statü sembolleri ile unvanlar da bu semboller içerisinde sınıflandırılır (Ornstein, 1984: 6).

Örgütsel anlamda sembollerden bahsedildiğinde genellikle nesnel semboller akla gelmektedir. Örgütsel semboller örgüt içerisindeki hiyerarşinin ve statü farklılıklarının göstergesi anlamında kullanılmaktadır. Bu bağlamda örgütsel sembolere şu şekilde örnekler verilebilir (Varol, 1993: 188) ;

1. Giyinme şekilleri, kıyafetler ve üniformalar.
2. Belirli sebepler ile verilen nişanlar ve ödüller.
3. Rozet, flama gibi şeyler.

Her örgüt içerisinde sembol ve işaretler birikimi eşsizdir ve üyelerin ortak görüşlerine bağlıdır. Semboller, aynı seviyedeki bireyler arasındaki statü ve güç ayrımını sağlarlar. Diğer yandan örgütsel semboller örgütün meşruiyet göstergeleridir. Örgüt varlığını ve güvenilirliğini semboller sayesinde ilişkide olduğu çevrelere aktarır. Semboller görüldüğünden fazla anlam içerirler. Karmaşık birçok mesajı semboller yararlı ve önemli kılacak şekilde etkin ve ekonomik bir tutum içinde iletme becerisine sahiptir. Semboller olmadan örgüt kültürünün birçok ögesi takipçilere aktarılamaz (Erkmen, 2010: 68).

Bir toplumda kültürün ifadesinde önem taşıyan bir diğer unsur da dildir. Semboller kadar geçmişe sahip olmaması dilin önemsiz bir kavram olduğunu göstermez. Tam aksine günümüzde etkin bir biçimde kullanılması dilin önemini diğer kültürel öğelerin önüne taşımıştır. Anlamaların taşınmasında bir işaretler sistemi olarak kullanılan dil, kültürün anlaşılması ve kazanılmasında gerekli araçların öğrenilmesine yardım eder. Kültürün öğrenilmesinde ve nesilden nesile aktarılmasında dilin rolü büyüktür. Dil toplumda madde ve kavram olarak var olan her şeyi kapsar (Unutkan,1995: 8).

Örgüt lisanı da semboller gibi kültürel fikirlerin algılanmasına ve paylaşılmasına yardımcı olur. Birçok örgütte, üyelerin kullandığı lisan örgütün kültürünün de bir aynasıdır. Ortak kaynağı ne olursa olsun paylaşılan norm ve değerleri iletmede ve kültür için ortak bir payda oluşturmada dil önemli bir rol oynar. Dil bir diğer anlamıyla kültürün paylaşılan fikir ve değerlerini ifade eder. Birçok örgütte çalışanlar kullandıkları dil ile örgütün kültürünü ifade ederler. Bu dil aynı zamanda örgüt üyelerini birleştirici rol oynar (Özkalp ve Kırel, 2010: 191).

#### **3.4.2.4. Liderler ve Kahramanlar**

Kültürün oluşumunda en önemli ve etkin kişi kurucudur. Temel değerler ve inançlar nasıl örgüt kültürünün özünü oluşturuyorsa, kurucu, lider ve kahramanlarda bu değerleri simgeleyen örnekleri ortaya koymakta ve o kültürün gücünü temsil etmektedir (Demir, 2007: 40). Kahramanlar ve liderler, bir kültür içinde özellikleri ile farklılık yaratan ve takipçilerin takdirini toplayan gerçek ya da hayali, ölü ya da



yaşayan kişilerdir (Hofstede, Neuijen, Ohayv ve Sanders, 1990: 291). Kahramanlar ve/ veya liderler, örgüt açısından ideal özelliklere sahip olarak görülen üyelerdir. Bunlar, örgütün üyeleri için değer ve ideallerin canlı olarak yaşandığı, gözlemlendiği ve açıklandığı örnekleri ve rol modelleri oluşturmaktadır. Örgütün diğer üyeleri için bu kahramanlar ve liderler, örnek alınması, izlenmesi gereken davranış modelleridir. Örgüte yeni katılan üyeler, örgütte egemen olan değerleri, kahramanlar hakkında anlatılan hikayeler aracılığıyla öğrenilebilir (Şişman, 2007: 99).

Kahramanlar, örgütün değerlerini ve kültürünü kişiliklerinde somutlaştıran kişilerdir. Örgüt içinde her üyenin bireysel performansını örnek aldığı kişiler olan kahramanlar, aynı zamanda ulaşılabilir bir kişiliği de temsil ederler. Kahramanlar, örgüt içinde ortak amaçlar doğrultusunda sergilenecek çalışma biçimini, kabul edilen davranış tarzlarını sergileyerek ortak değerlerin oluşumu ve kültürel öğelerin etkinliğinin sağlanmasında çok önemli olan liderlik işlevini yerine getirirler ve sembolik özellikleri ile iletişimi kolaylaştırırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 344).

### **3.4.3. Örgüt Kültürü ile İlişkili Olduğu Kavramlar**

Örgüt kültürü kavram olarak örgütsel davranış içerisinde birçok olgu ile birlikte pozitif ya da negatif anlamda ilişki içerisinde. Söz konusu ilişkiler örgütsel davranış açısından başka sonuçlara da neden olduğu yapılan araştırmalar ile ortaya konulmuştur. Bu çalışma içerisinde örgüt kültürü ile ilişkili olarak ele alınacak kavramlar; örgüt iklimi, örgüt kimliği, örgütsel iletişim, sosyalleşme, örgütsel bağlılık ve liderliktir..

#### **3.4.3.1. Örgüt Kültürü- Örgüt İklimi**

Örgüt kültürü en genel tanım ile çalışanların faaliyetlerini yerine getirmeleri konusunda rehberlik eden ve köken olarak örgütsel norm ve değerlere dayanan olgudur. Örgüt iklimi ise çalışanların işe ve örgüte karşı davranışları ile beklentilerini etkileyen bir unsurdur (Wichinsky, Thomlison ve Pennell, 2012: 134). Diğer bir ifadeyle örgüt kültürü çalışanların örgüt içerisindeki olay, olgu ve durumlara yönelik normatif inançları ile davranışsal beklentilerinden ibarettir. Bunun yanında ise örgüt

iklimi ise çalışanların örgüt çevresi ve işleyişleri ile ilgili kendi psikolojik algıdır (Wolf, Dulmus ve Maguin, 2012: 666).

Görüldüğü üzere örgüt kültürü ile yakından ilgili bir kavram olan örgüt iklimi, çalışanların örgüt içerisinde nasıl davranmaları gerektiğine ilişkin algıları sonucunda oluşan bir hava olarak da tanımlanabilir (Barutçugil, 2004: 216). Örgüt iklimi konusunda literatürde örgüt kültürü çalışmalarından da önce yapılan bir çalışmada Litwin ve Stringer (1968) örgüt iklimini şu şekilde tanımlamışlardır; çalışanların mevcut çalıştıkları iş ortamı ve çevresinden, doğrudan veya dolaylı olarak algıladıkları, motivasyon ve davranışları üzerinde etkiye sahip, öncelikleri olan ve ölçülebilir değerler bütünüdür (Hofstede, 1998: 485).

Örgüt iklimi kavramı tanımlardan da anlaşılacağı üzere örgüt kültürünün örgüt içerisinde çalışanlar üzerindeki etkisine bağlı olarak kendisini göstermekte olan bir kavramdır. Varol, örgüt iklimini, örgüt kültürünün örgütte yarattığı psikolojik hava veya ortam olarak nitelendirmektedir (Varol, 1993: 207). Buna karşılık örgüt kültürü ile örgüt iklimi kavramlarının benzer kavramlar yerine ilişkili oldukları ve birbirinden farklı oldukları araştırmacılar tarafından savunulmaktadır.

Denison'a (1996) göre örgüt kültürü ile örgüt iklimi kavramları arasındaki ayrım açıkça görülebilmektedir. Örgüt kültürü, örgütsel bağlılığa nazaran daha derin bir yapıya sahiptir ve kökleri örgütsel ve sosyolojik tarih içerisinde. Kolektif olarak benimsenen örgüt kültürü yapısı itibarıyla doğrudan manipüle edilemeyecek kadar karmaşık bir yapıya sahiptir. Örgüt iklimi ise spesifik bir durumla ilgilidir. Daha geçici ve sübjektif bir yapıdadır. Bunun nedeni ise örgüt ikliminin çalışanların duygu, düşünce ve davranışlarıyla ilgili olmasıdır. Bu özelliği nedeniyle örgüt iklimi özellikle örgütteki güçlü ve etkili kişiler tarafından manipülasyona açıktır (Denison, 1996: 644-645).

Örgüt iklimi örgüt içerisinde var olması istenen inanç, güven, güvenlik, açıklık, yardımlaşma, yardımseverlik, katılım, tatmin, umut ve beklenti düzeyleri gibi duyguların var olup olmadığı veya ne ölçüde var olduğunu yansıtmakta; ayrıca bu tür olgulara ilişkin duyguların oluşmasını, gelişmesini ve yoğunluk düzeylerini etkilemektedir. Bu çerçevede, olumlu bir örgüt iklimi çalışanların tatmini, ilişkileri,

iletişimi gibi çok sayıda faktörü etkileyerek “örgütsel başarının” sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır (Demir, 2007: 22).

Her ne kadar kültür ile farklı kavramlar olduğu belirtilse de örgüt iklimi kavramını tanımlamada kullanılan kavramlar değerler temel kaynaklarını örgüt kültüründen almaktadır. Bu bağlamda örgüt kültürünün gücü orantısında örgüt ikliminin etkileme gücü de o oranda artmakta ya da azalmaktadır.

Kültür ve iklim, her ikisi de örgütü insani boyutuna tekabül eden kavramlardır. Bir örgütte insan kaynağı en değerli kaynak olarak kabul edildiğine göre, her şeyden önce insanların içinde kendilerini mutlu ve güvenlikte hissedecekleri bir örgüt ortamının oluşması gereklidir. Bunu sağlayacak iki temel etken de kültür ve iklim olarak görülebilir. Güçlü kültürlerin çalışanların iş tutumunu, iş doyumunu ve sonuçta örgüt iklimini olumlu yönde etkilediği; zayıf kültürlerin de söz konusu değerleri olumsuz yönde etkilediği söylenebilir (Şişman, 2007: 157).

### **3.4.3.2. Örgüt Kültürü- Örgüt Kimliği**

Kimlik kavramı hem kurumsal hem de örgütsel anlamda ele alınabilecek bir olgudur. Pazarlama literatürü kurumsal kimlik üzerine odaklanmışken, örgüt literatüründe ise örgüt kimliği üzerinde bir odaklanma söz konusudur. Örgüt kimliği, örgüte tabii olan çalışanların kendi örgütlerine yönelik algıları, hisleri ve düşünceleri ile ilgilidir. Bu açıdan örgüt kimliği ile örgütün kendisine özgü değerleri ve özelliklerinin kolektif olarak paylaşıldığı kabul edilir (Hatch ve Schultz, 1997: 357 ).

Örgütsel davranış ve örgütsel iletişim konularında çalışma yapan araştırmacılar tarafından birlikte kullanılan örgüt kimliği kavramı her iki konuda da farklı ele alınmıştır. Örgütsel iletişim alanında liderler ile iletişim başta olmak üzere bireyin örgüte aidiyetini etkileyen birden çok faktör olarak görülürken, örgütsel davranış açısından örgüt kimliği kişinin kendisi ile örgütünü tanımlamada kullandığı benzer özelliklerin derecesi olarak tanımlanmaktadır (Cherim, 2002: 1118).

Diğer bir yaklaşımda da örgüt kimliği kavramı örgütsel ve bireysel anlamda ele alınmaktadır. Örgütsel açıdan örgüt kimliği örgütü tanımaya yarayan ve örgütü farklı kılan, değerler, amaçlar, kültür, iklim gibi kavramları kapsar. Bireysel açıdan örgüt kimliği kavramı ise çalışanların bireysel olarak örgütsel değerler ve amaçları çerçevesinde kendilerini örgüt içerisinde konumlandırmaları ya da tanımlamalarıdır (Elsbach ve Kramer, 1996: 442).

Örgüt kimliği kavramı, sınırları bakımından örgüt kültürüyle karıştırılan kavramlar arasındadır. Ancak söz konusu kavramlar arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Şöyle ki; Örgüt kültürü ortak değer ve normlardan meydana gelirken örgüt kimliği, hakim örgüt kültürünü göz önünde bulundurmada olan ve bilinçli bir şekilde oluşturulmuş strateji niteliği taşımaktadır. Oysa kültür bilindiği gibi bilinçsiz olarak şekillenebilir. Örgüt kimliği, işletmenin ilişkide bulunduğu iç ve dış çevrede işletme hakkında arzulanan bir imaj yaratmaya yönelik olarak ortaya çıkar. Örgüt kültürü ise herhangi bir şekilde herhangi bir imaj yaratma amacı taşımayıp örgütsel amaçların oluşturulmasında önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle örgüt kültürü daha çok örgütün içine yönelik olup daha geniş kapsamlıdır (Unutkan, 195: 54).

Örgüt kimliği kavramı, bir örgüt olarak “biz kimiz” ve/veya “biz neyi simgeliyoruz” sorularını örgüt üyelerinin nasıl algıladıkları ile ilgilidir. Dolayısıyla örgütsel kimlik, “ne tip bir örgüt” sorusuna verilen cevaba bağlı olarak teşhis edilebilir. Söz konusu soru örgütün kimliğini ortaya çıkaran özelliklere gönderme yapmaktadır. Örgüt kimliği ile ilişkili bir başka kavram da “kendini örgüt ile özdeşleştirme” dir. Örgütsel özdeşleştirme “bir örgüt üyesinin kendisini tanımlarken örgütü tanımladığı sıfatları kullanma derecesi” dir (Demir, 2007: 24).

Farklı kavramlar olmasına karşın örgüt kültürü ile örgüt iklimi kavramları birbiri ile ilişkili kavramlardır. Whetten ve Godfrey (1998), örgütsel kültürün, örgütsel kimlik kavramıyla ilişkisini açıklamada “kimliğin şekillenmesi, yeniden şekillenmesi, tartışılması, değişmesi, bozulması kültür bağlamında gerçekleşir” ifadesini kullanmıştır. Benzer olarak Dutton ve Dukerich (1991), örgütsel kimliğin kültürle sıkı bir bağ içinde olduğunu, çünkü kimliğin becerileri oluşturma, bu becerileri kullanma ve değerlendirmenin işle ilgili faaliyetleri gerçekleştirmede

gerekli özellikler oluşturduğunu belirtmişlerdir (Tüzün, 2006: 64).

### 3.4.3.3. Örgüt Kültürü- İletişim

Genel anlamda iletişim kaynak ve alıcı arasında gerçekleştirilen bilgi değişimi veya en az iki kişi arasındaki sözel değer paylaşımı olarak tanımlanabilir (Kreitner, Kinicki ve Buelens, 2002: 289). Diğer bir tanımda ise iletişim anlaşılabilir değerlerin paylaşımıdır (Robbins ve Judge, 2006: 368). Koçel, iletişimi bir şahıstan diğer şahsa bilgi, veri ve anlayış aktarımı şeklinde tanımlamıştır (Koçel, 2010: 521).

İletişim bireylerin duygularını mesaj olarak, kullandıkları dil ve/veya jargon ile birbirlerine aktarım sürecidir. Söz konusu aktarım süreci mesajın amacını doğrudan taraflar arasında yansımaları ile oluşur (Deery ve Jago, 2008: 178-179). Bütün sosyal yapılarda kullanılan iletişim sosyal birer yapı olan örgütlerde de kullanılan bir araçtır. Geniş anlamda iletişim, toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistem iken örgütsel anlamda örgüt ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir teknik olarak tanımlanabilir. Bu yapısıyla iletişim, işletmenin bütünlüğünü sağlayan ve bir sinir sistemi gibi örgütün her yanını saran bir olgudur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 117).

Bu bağlamda örgüt iletişimi, örgütün amaçları doğrultusunda işleyişini sağlamak için gerek örgütü meydana getiren çeşitli bölüm ya da grup, gerekse örgüt ile çevresi arasında sürekli bilgi ve düşünce alışverişine olanak sağlayan toplumsal bir süreç olarak tanımlanabilir (Türk, 2007: 13).

Örgütlerde iletişimin akışı açısından beş akımdan söz edilebilir (Varol, 1993: 129-130);

1. **Yukarıdan aşağıya;** üstlerden astlara doğru.
2. **Aşağıdan yukarıya;** astlardan üstlere doğru.
3. **Yatay;** aynı bölüm ve düzeydeki bireyler arasında.
4. **Yatay;** aynı düzeylerde bulunan bölümler veya alt sistemler arasında.
5. **Çapraz;** hiyerarşik yapılanmada birbirleriyle doğrudan bağlantısı olmayan ve hiyerarşinin farklı düzeylerinde farklı bölümlerdeki bireyler arasında.

Hangi akış halinde olursa olsun örgütlerde iletişimin fonksiyonları benzer niteliktedirler. Örgütlerdeki iletişimin fonksiyonları dört temel başlıkta sıralanabilir. Bunlar; kontrol, motivasyon, duyguların ifadesi ve bilgilendirme şeklindedir. Kontrol her seviyede yöneticinin çalışanlarını örgütsel faaliyetlerin işleyişi açısından denetlemesidir. Söz konusu denetleme her ne kadar yapılan faaliyetlerin görsel olarak incelenmesi şeklinde olsa da yapılan işler ile ilgili alınan geribildirimler kontrolün temelini oluşturmakta bu ise temelde iletişim ile olmaktadır. Çalışanların gerçekleştirdikleri ya da gerçekleştirmek zorunda oldukları faaliyetler ile isteklendirilmesi ve işe odaklanmasına karşılık gelen motivasyon unsurunun tesis edilmesinde en önemli unsur iletişimdir. İletişim sayesinde yöneticiler çalışanlarına iş ile ilgili bütün yükümlülüklerini, başarımları halinde edinecekleri ödülleri, kahramanlık hikayelerini iletişim sayesinde aktarırlar. İletişimin tanımına da yansıyan duyguların ifade edilmesi örgütler içinde geçerlidir. Gerek değerlendirme gerekse hislerin açığa çıkması her kademe çalışan için iletişim sayesinde gerçekleştirilecek bir durumdur. Son olarak örgütsel süreçlerin akışları, örgütlerde yapılacak işlerin, örgütsel amaç ve değerlerin aktarılması gibi bir çok unsuru kapsayan bilgilendirme örgütlerin olmazsa olmazlarından. Bu ise her kademe iletişim sayesinde gerçekleştirilebilmektedir (Robbins ve Judge, 2006: 368-369).

Bu fonksiyonları göz önünde bulundurulduğunda özellikle bilgilendirme, duyguların ifadesi gibi unsurlar ağırlıkta olmak üzere örgütler açısından kültür ile iletişim arasında büyük oranda bir ilişki bulunmaktadır. İletişim yoluyla örgütsel kültürün temel öğeleri olan değerler, normlar, hikayeler ve gelenekler; diğer bir ifadeyle örgütün sembolik dünyası yorumlanabilir (Varol, 1993: 129-130).

Daha geniş perspektiften bakıldığında iletişimin örgüt kültürü açısından iki temel işlevinden söz edilebilir. Bunlardan birincisi örgüt kültürü hakkında üyelerine bilgi sağlaması, diğeri ise örgüt kültürü ile üyelerin bütünleşmesine yardımcı olmasıdır. Örgüt kültürü, örgüt üyeleri arasında iletişim sağlar, diğer informel mesajlar, çalışanlar arasında anlatılan hikayeler, dedikodular, formel iletişim yoluyla işleyen mesajlar, sloganlar, örgütsel dokümanlar, grup toplantıları ve halka yönelik toplantılar, iletişim sürecinin işlemeyle anlam kazanır (Türk, 2007: 15).

Tüm bu tanımlamalardan hareketle özet olarak iletişim örgüt kültürünün oluşumunda ve aktarılmasında temel unsurdur. Bunun yanında iletişimin vazgeçilmezleri olan dil, jargon gibi kavramlarda örgüt kültürünün birer unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### **3.4.3.4. Örgüt Kültürü- Sosyalleşme**

Sosyalleşme, bir rolün gerektirdiği işlevleri öğrenme sürecidir. Sosyalleşme için bireysel beklentiler ile sosyal sistemin sundukları arasında bir uyum gerekmektedir. Örgütsel sosyalleşme ise, ipuçlarını öğrenme, yetiştirme ve örgütün işleyişinin bilgisinin ve kültürünün çalışanlara kazandırıldığı, yeni gelenin örgüt üyesine dönüştürüldüğü bir katılım süreci olarak tanımlanabilir (Balcı, v.d., 2012: 48).

Örgütsel sosyalleşmenin örgütlerde gelişebilmesi bunun yanında çalışanlar tarafından tecrübe edilebilmesi için kimi şartlar gereklidir. Bunlar (Thomas ve Anderson, 2006: 495).

1. Örgüt içerisindeki çalışma gruplarına ya da örgütsel yapıya terfiler ile veya yeni işe alımlar ile çalışan girişinin sağlanması,
2. Örgütlerin söz konusu yeni çalışanlarını sosyalleştirmek adına kolektif taktikler kullanması,
3. Söz konusu çalışanların birbirlerini tanımaksızın çalışma ilişkisinde bulunmaya istekli olması ve çalışmasıdır.

Sosyalleşme, örgütler açısından mesleksel sosyalleşme ve örgütsel sosyalleşme olarak iki açıdan ele alınabilir. Mesleksel sosyalleşme, bireyin mensubu olduğu mesleğin değer, norm ve ahlak kurallarını öğrenme sürecidir. Örgütsel sosyalleşme ise mesleksel sosyalleşmeden farklı olarak bir örgütün temel değerlerine, normlarına, kısaca ortak kültürüne uyum sağlama sürecidir. Örgüte yeni katılanlar, örgütte egemen bir alt kültüre göre sosyalleşebilirler. Genel anlamıyla örgütsel sosyalleşme olarak anılan süreç örgüt kültürünü öğrenme süreci olarak da

tanımlanmaktadır. Bu bakımdan örgüt kültürü hem üyelerin örgüt ortamına uyum sağlamaları için bir araç hem de bu sürecin içeriğini oluşturan bir unsurdur.

#### **3.4.4. Örgüt Kültürü- Örgütsel Bağlılık**

Özdeşleme ve kendini adama durumu olarak adlandırılan bağlılık durumu örgüt literatüründe farklı kullanımlarla incelendiği birinci bölümde tartışılmıştır. Kısaca özetlemek gerekirse örgütsel davranış literatüründe ele alınan bağlılık türleri şu şekildedir; çalışmaya bağlılık, mesleğe bağlılık, işe bağlılık ve örgütsel bağlılık.

Söz konusu bağlılık türlerinden örgütsel bağlılık haricinde ele alınan diğer bağlılık türleri genel olarak birey olarak çalışanların kendi içsel motivasyonları ile ortaya çıkan bir durum iken örgütsel bağlılık, çalışan ile örgüt arasında kurulan amaç birliği, adanmışlık duygularına karşılık gelmektedir. Bu açıdan bakıldığında ilgili bağlılık türleri içerisinde örgütler açısından sağlanması en yüksek seviyede önem arz eden konu örgütsel bağlılıktır. Bu husus da yine örgütsel bağlılığı kapsayan bölümde açıkça tartışılmıştır.

Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ise yapılan araştırmalarda genellikle sebep sonuç paralelinde açıklanmıştır. Örgütler açısından hayati önem taşıyan örgütsel unsurların başında gelen insan unsurunun örgütsel süreçlere etkin bir şekilde dahil edilmesinin en temel yolu olan amaç birliği ya da adanmışlık duygusuna karşılık gelen örgütsel bağlılığı tesis eden en temel yapısal faktör örgüt kültürüdür.

Yapılan çalışmaların çoğu örgütte hakim olacak pozitif örgüt kültürü tarzlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırdığı görülmektedir. Bu varlığından bahsedilecek her bir örgüt kültürü tipi için farklı olarak ele alınmaktadır. Bunun aksine negatif örgüt kültürü yapılanması ve beraberinde gelişecek olan negatif örgüt iklimi çalışanların örgütsel bağlılıklarını negatif yönde etkilediği yapılan çalışmalarda açıkça ifade edilen diğer husustur.



### 3.4.5. Örgüt Kültürü- Liderlik

Liderlik, lider ve takipçileri arasındaki güç ilişkileridir. Liderler güce sahiptir ve bunu diğerleri üzerinde etkili bir değişim oluşturmak için kullanır. Liderlik amaçlanan başarının aracıdır. Grup üyelerine amaçlarına ulaşmalarında ve ihtiyaçlarını karşılamalarında yardımcı olur (Northouse, 2007: 2).

Bu bağlamda liderden beklenen en temel katkı, örgütsel yapının örgütsel amaçlara yönelik sağlam bir şekilde oluşturulmasıdır. Bunu kimi zaman örgütte mevcut yapıya rağmen gerçekleştirmeye çalışırken, kimi zaman da yeniden yapılanma noktasında yoğun çabalar sarf etmesi olasıdır. Bu bağlamda liderlerin örgütsel yapı anlamında en sıkı ilişkilerinin olacağı kavram örgüt kültürü olacaktır.

Schein (1990), liderlik ve örgüt kültürünü bir bozuk paranın iki tarafı olarak görmektedir. Etkin bir liderlikten söz edilebilmesi liderlerin kültürü etkileyebilmesi ya da ortak bir kültür oluşturabilmesi ile mümkün olacaktır (Tierney, 1986: 677). Liderlik ile kültür arasında anlamlı ve tutarlı ilişkilerden söz etmek mümkündür. Liderler kültürel sınırlar içerisinde yer alan norm ve davranışların pekiştirilmesi ve bunun yanında kültürel gelişim adına mekanizmalar oluştururlar. Kültürel normlar, liderlerin neye odaklandığı, krizlere karşı nasıl reaksiyonlar vereceği, rol model oldukları davranışları ve örgütte cezbetmeye çalıştıkları kişilere göre gelişir ve değişirler. Örgüt kültürünün karakteristikleri ve yetkinlikleri liderler tarafından öğretilir ve takipçiler tarafından kazanılır (Bass ve Avolio, 1993: 113).

Kültür ve liderlik arasındaki ilişkiye farklı bir bakış açısı da Lewis tarafından önerilmektedir. Araştırmacıya göre kültür örgütte lider olgusu ve liderlere atfedilen rolleri anlamlı kılan unsudur. Bunun yanında ise kültürün yönetilmesi de etkin liderliğe bağlıdır. Kültür ile ilgili kimi değişim ve uygulamalar, vasıfsız ve kültürün önemini kavrayamamış kişilerin elinde başarısızlık ile sonuçlanır (Lewis, 1998: 257).

**Tablo 16. Örgüt Kültürü ve Liderlik İlişisine Yönelik Araştırmalar ve Sonuçları**

Buble (2012)	Pozitif liderlik örgüt kültürünün pozitif unsurlarını açığa çıkartmakta olduğunu savunmaktadır.
Davis (2003)	Liderliğin pozitif tipleri örgütte pozitif kültürün oluşması ya da hakim kültürün pozitif hale dönüşmesini sağlarken, örgüt kültürünün pozitif tipleri de liderliği aynı şekilde etkilemekte olduğunu ifade etmektedir.
Graziadio (2013)	Liderlik ile örgüt kültürünün birbirini tamamlayıcı etkisi olduğunu vurgulamaktadır
Ke ve Wei (2007)	Liderliğin örgüt kültürünün belirlenmesinde ve oluşmasında doğrudan etkisinden bahsetmektedirler.
Ogbonna ve Harris (2000)	Liderlik örgüt kültürünü etkilemekte, örgüt kültürünün örgütte oluşması ya da dönüşmesini sağlamakta olduğunu vurgulamaktadırlar.
Bass ve Avolio (1993)	Dönüşümcü ve etkileşimsel liderliği örgüt kültürü üzerinde etkili olduğunu vurgulamaktadırlar.
Hofstede, Neuijen, Ohayv ve Sanders (1990)	Liderin örgüt kültürünü etkilediğini ancak örgütün bir parçası ve bir çalışanı olarak örgüt kültürünün de lideri ve liderin davranışlarını etkilediğini belirtmiştir
Schein (1985)	Kültür lidere bağlı olarak oluşmakta olduğunu bunun yanında liderler örgüte ait çalışanlar olmasından dolayı kendi oluşturdukları kültürden bu nedenle etkilendiğini savunmaktadır.

**Tablo 16 (Devamı). Örgüt Kültürü ve Liderlik İlişisine Yönelik Araştırmalar ve Sonuçları**

Tohidi ve Jabbari (2012)	Liderliği kültürel ifadenin bir formu olduğunu ifade etmektedirler.
Popa (2012)	Liderin davranışları, politikaları, kararları vb. unsurları kültür sayesinde edindiğini ve yine kültür sayesinde yönlendirildiği belirtilmektedir.
Roussel (1990)	Liderlik tiplerinin örgütte hakim örgüt kültürü ile ortaya çıkmakta olduğunu savunmaktadır.
Zehir, Ertosun, Zehir ve Müceldili (2011)	Örgüt kültürünün liderliği şekillendirdiğini vurgulamaktadırlar.
Sumarto ve Subroto (2011)	Liderin örgüt kültürünü şekillendirdiğini savunmaktadırlar.
Tohidi ve Jabbari (2011)	Liderin örgüt kültürü üzerinde düzenleyici ve şekillendirici etkisi olduğunu savunmaktadırlar.
Lewis (1998)	Kültür örgütte lider olgusu ve liderlere atfedilen rolleri anlamlı kılan unsur olduğu, bunun yanında ise kültürün yönetilmesi de etkin liderliğe bağlı olduğunu savunmaktadır.
Lok ve Crawford (2003)	Liderlik örgütte hakim olan örgüt kültürüne bağlı olarak ortaya çıkmakta ve şekillenmektedir.

O halde, örgütün kültürü büyük ölçüde o örgütteki liderliğe bağlı olarak gelişir ancak diğer taraftan da örgütteki liderliği etkiler. Örneğin etkileşimsel (değişimci) liderler var olan örgüt kültürü içinde o kültürün kurallarını, prosedürlerini ve normlarını izleyerek çalışırlar. Dönüşümcü liderler ise, var olan kültürü önce tanıyıp daha sonra yeni bir vizyon yaratıp temel varsayımlar, değerler ve normları revize ederek kültürü değiştirmeye çalışırlar (Erkmen, 2010: 103).

Görüldüğü üzere liderlik ile örgüt kültürü arasında karşılık bir etkileşim bulunmaktadır. İçerik olarak yenilikçiliğin hakim olduğu bir kültürde oluşacak liderlik tipi dönüşüm odaklı olacaktır. Bu tür liderler ise kültürü sürekli değişim ve gelişme etkisinde yönetecek ve pozitif bir kültürün oluşmasını, var olması halinde ise devamını sağlayacaklardır. Aksine daha durağan ve statükocu bir liderlik tipinde ise örgüt kültürü de statüko temelli olacak ve durağan bir yapıda seyredecektir (Bass ve Avolio, 1993: 112-113).

### **3.5. Örgüt Kültürleriyle İlgili Yaklaşımlar**

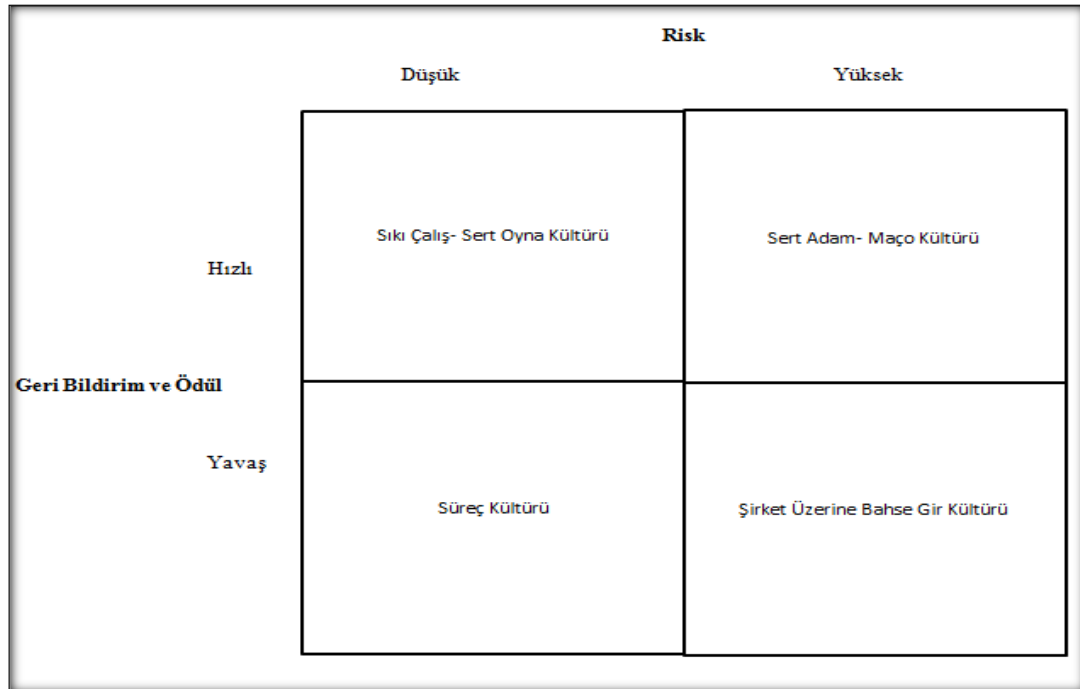
Kavramsal açıdan, dayandığı temeller açısından örgüt kültürü tüm araştırmalarda benzerlik teşkil etmektedir. Sosyolojik bir kavram olan kültür ve bunun bir alt boyutu olan örgüt kültürünün söz konusu bilimden beslenmesi ve bir temele dayanması doğal bir sonuçtur. Ancak örgüt kültürünün sınıflandırılması ve alt tiplerinin belirlenmesi açısından farklılıklar görülmektedir. Cameron ve Freeman (1991) farklı örgüt kültürü tiplerini ortaya çıkaran özellikleri şu şekilde sınıflandırmaktadır (Erkmen, 2010: 79);

1. Baskın ve karakteristik değerler
2. Yaygın liderlik tarzı
3. Örgüt üyeleri arasındaki bağ ve ilişkinin temeli
4. Örgütte var olan stratejik yaklaşım

Bu bağlamda literatürde var olan sınıflandırmalardan söz konusu farklılıklara konu olarak öne çıkanlar ele alınacaktır.

### 3.5.1. Deal ve Kennedy'in Yaklaşımı

Terrence Deal ve Allan Kennedy (1982) tarafından oluşturulan yaklaşıma göre çevrenin yalnızca örgüt yapısı üzerinde değil, aynı zamanda örgüt kültürü üzerinde de büyük etkisi olduğunu ileri sürmüşlerdir (Taşçıoğlu, 2010: 21). Çok bilinen ve kabul gören örgüt kültürü modellerinden biri olan bu modele göre, çevre ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiler iki boyutlu değişken üzerinde dört değişik kültür biçimi oluşturmaktadır. Bu kültürlerin ortaya çıkışında rol oynayan değişkenlerden biri, örgüt yöneticilerinin stratejik kararlarına etki eden risk ve çevresel belirsizlik derecesi, diğeri ise kararın sonuçları konusunda örgütün çevreden aldığı geri bildirimlerin hızı ve niteliği ile ilgilidir (Kalkan, 2013: 41).



**Şekil 22. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Yaklaşımı**

**Kaynak:** [http://changingminds.org/explanations/culture/deal\\_kennedy\\_culture.htm](http://changingminds.org/explanations/culture/deal_kennedy_culture.htm) (12.07.2014 tarihinde ulaşılmıştır).

**1. Sıkı çalış - Sert Oyna Kültürü (Düşük Risk - Hızlı Geri Bildirim):** Bu tip kültürde; düşük risk, fakat hızlı geribildirim vardır. Genellikle satış pazarlama ağırlıklı örgütlerde görülür. Örneğin; Mc Donalds ve Avon gibi örgütler, bu tarz kültürel özellikler taşımaktadır. Bireysel satışın, satış personeline zarar verici etkisi bulunmadığı için riski düşük seviyededir. Satış merkezli olduğu için de, tüm

çalışanlar performanslarına göre hızlı bir geri bildirim alırlar. Personel satış miktarları fazladır ve satış teknikleri olarak; anlaşmalar, yarışmalar ve diğer faaliyetler kullanılmaktadır (Bozoğlu, 2011: 26).

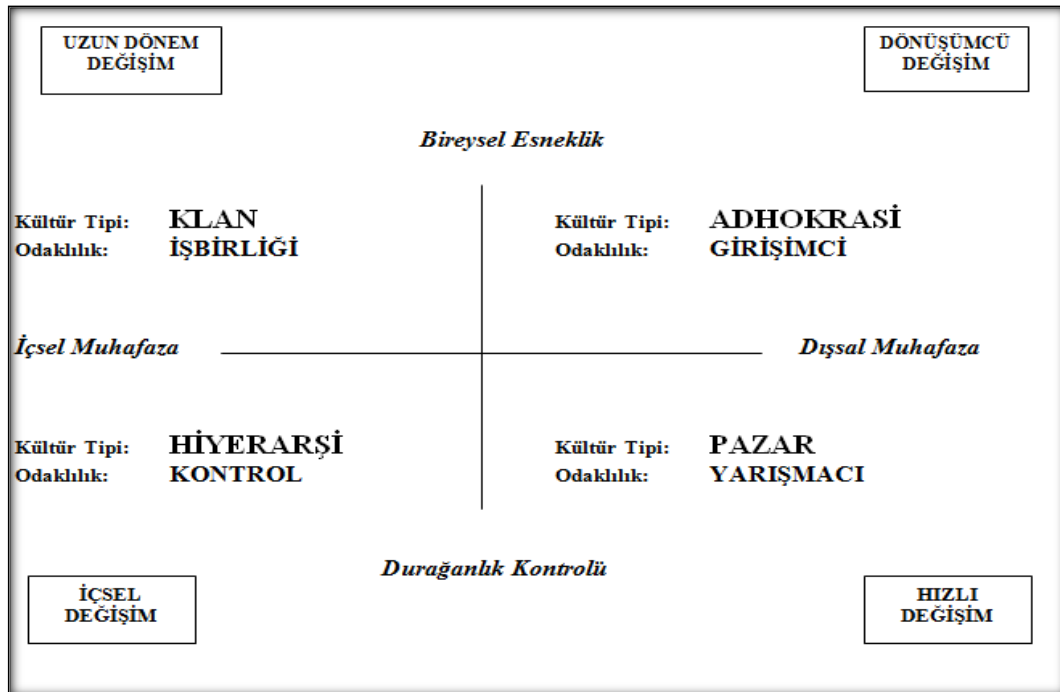
**2. Sert Adam- Maço Kültürü (Yüksek Risk – Hızlı Geri Bildirim):** Bu kültür tipi, yüksek risk alan ve çabuk geri besleme yapan, çalışanların aldığı kararların doğruluğu konusunda çok fazla muhakeme zamanı bulamadığı yapılarda görülmektedir. Polis veya askeri örgütlerin yapısı bu kültür için uygun örneklerdir. Çünkü, asker ve polis örgütlerinde kararlar ölümle yaşam arasında tercihler yapılarak verilmektedir. Karar organları verdikleri kararların doğruluğu konusunda genellikle faaliyet bitiminde görevin başarısı veya başarısızlığı ortaya çıktığından hızla bilgi sahibi olmaktadır (Çelik, 2007: 50).

**3. Şirket Üzerine Bahse Gir (Yüksek Risk – Yavaş Geri Bildirim) :** Bu örgüt kültürü başarı riskinin yüksek ancak sonuçlarının uzun vadede alınabildiği sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerde görülür. Ağır makine sanayi, teknolojik yenilikler, uzay endüstrisi, AR-GE faaliyetleri gibi büyük ölçekli yatırımlar yaparak büyük risklere giren ve izlenen stratejilerin başarısı hakkında çok uzun süre sonra bilgi sahibi olan örgütlerde yaygındır. Yüksek risk ve yavaş geri bildirim bu kültür tipinin karakteristik özelliğidir. Yüksek bilimsel ve teknolojik kapasite, uzmanlık ve sabır ön plandadır. İş ve meslektaşlık ilişkileri serbesttir (Kalkan, 2013: 42).

**4. Süreç Kültürü (Düşük Risk – Yavaş Geri Bildirim) :** Son olarak söz konusu kültür tiplerinde kapalı kültür sınıflandırmasına tabiiyet görülmektedir. Alınan kararların riski düşük, geri bildirim ise yavaştır. Yapılan işlerin etkinliği konusunda geri bildirim yok denecek kadar azdır (Demir, 2005: 67). Kamu kurumları, sigorta şirketleri, bankalar ve örgütlerin muhasebe bölümlerinde bu kültür tipine rastlanır. Örgüt üyeleri çok çalışmak ancak hata yapmamak durumundadırlar. Fakat faaliyet sonuçlarını ölçmek zordur. Bu kültürde en önemli değer yönetimin inandığı süreçleri takip etmektir (Kalkan, 2013: 43).

### 3.5.2. Cameron ve Quinn'in Yaklaşımı

Örgüt kültürünün örgütsel başarı ya da örgütsel etkililiği nasıl etkilediğine dair bir örgüt kültürü modeli ortaya koyan Cameron ve Quinn (1989), örgütsel kültürün açıklamasını değer yargıları, varsayımlar ve yorumlamalarla ifade etmektedirler. Oluşturdukları bu modeli “Rekabetçi Değerler” olarak adlandıran araştırmacılar, örgütsel etkililik için çalışanların değer yargılarını analiz etmişlerdir (Cameron, 2004: 12-13).



Şekil 23. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Yaklaşımı

Kaynak: Cameron, 2004: 12.

Bu bağlamda araştırmacılar örgüt kültürlerini özelliklerine göre girişimci, işbirliğine dayalı, yapılaştırılmış ve pazar merkezli kültür olmak üzere dört grupta toplamışlardır (Şişman, 2007: 145);

**1. Girişimci Kültür (Adhokrasi Kültürü) :** Bu kültür, belirsizlik veya fazla enformasyon yüklemesi karşısında uyum, esneklik ve yaratıcılığı teşvik eder. Örgütsel yapılanma ve rehberlik düşük düzeyde olup bireysel yaratıcılık ve yenilik

teşvik edilir. Dinamik, yaratıcı bir iş ortamının söz konusu olduğu bu kültürde insanların deneyim, yenilik ve risk ile bütünleşmesi beklenir. Bu kültürün görülebileceği bazı örgütler, yazılım şirketleri, danışmanlık şirketleri olabilir.

**2. İşbirliğine Dayalı Kültür (Klan Kültürü) :** Bu kültürün egemen olduğu örgütler, geniş bir aileye benzerler. Ortak değerlerin paylaşılması, takım çalışması, birlik duygusu, çalışanların katılımı, çalışanların örgütle bütünleşmesi ve çalışanların kendilerini geliştirmeleri teşvik edilir. Liderler birer yol gösterici olup çalışanlar arasında bağlılık söz konusudur. Sağlık kurumları ve üniversiteler gibi kurumlar bu kültürle örnek olarak gösterilebilir.

**3. Yapılaşmış Kültür (Hiyerarşi Kültürü) :** Bu kültür, temel endüstri sektöründeki uzun ömürlü işletmelerde görülebilecek bir kültür olarak nitelendirilmektedir. Bu örgütlerde açık bir otorite sınırı, standart kurallar ve ileri düzeyde resmiyet söz konusudur. Askeri ve resmi örgütler bu guruba örnektir.

**4. Pazar Merkezli Kültür (Pazar Kültürü) :** Pazar üzerinde yoğunlaşan örgütler, piyasada önemli bir yere sahip olmak için çaba gösterirler. Bu örgütler daha çok sonuç odaklı çalışma yaşamını öngörür. Uzun vadeli hedefler söz konusu olup sorumluluk ve ödülleri bireyin örgüte kattığı değerlere göredir. Danışmanlık firmaları, General Elektrik gibi firmalar örnek olarak gösterilebilir.

### 3.5.3. Geert Hostede'nin Örgüt Kültürü Yaklaşımı

Danimarka ve Hollanda'da 1984 ve 1986 yıllarında Geert Hofstede tarafından yapılan çalışmalarda farklı işletmelerde çalışan 3400 kişi üzerinde inceleme yapılmıştır. Söz konusu çalışmada söz konusu örgütlerin kültürleri üzerinde belirli kültürel unsurlara göre kümeleme çalışması yapılmıştır. Söz konusu unsurlar şunlardır;

1. Süreç odaklılık – Sonuç Odaklılık
2. Çalışan odaklılık – İş Odaklılık
3. Geleneksel – Profesyonel
4. Açık sistem – Kapalı Sistem



## 5. Kaybetme – Sıkı Kontrol

## 6. Normatif – Pragmatik

İlgili unsurlara göre yapılan sınıflandırmaya göre üç tip örgüt alt kültürü tespit edilmiştir. Bunlar; profesyonel, idari ve müşteri arayüz kültürüdür. Yapılan araştırma sonucunda söz konusu alt kültürlerin içerikleri şu şekilde oluşmuştur (Hofstede, 1998: 477-492);

**1. Profesyonel Kültür:** Söz konusu kültür tipi diğer sınıflandırmalar arasında en pragmatik olanıdır. Denetim söz konusu kültür tipinde yoğun bir şekilde hissedilmektedir. Yapılanma daha profesyoneldir. Bu bağlamda söz konusu kültür tipinde yapılan işlerin zor olması nedeniyle yapı tam olarak belirlenmiş, çalışanların temel özellikleri daha profesyonel ve uzman kişiler olarak belirlenmiştir. Yapılan işlemler ağırlıklı olarak sonuç yerine süreç odaklıdır.

**2. İdari Kültür:** Adından da anlaşılacağı üzere söz konusu alt kültür tipi genellikle idari işlerin daha yoğunlukta olduğu örgütlerde tercih edilmektedir. Normatif kültür tipi olan idari kültür sınırlı özellikte olması ile diğerlerinden ayrılmaktadır. Daha çok iş odaklı olan söz konusu kültür tipinde işler profesyonel kültürde olduğu gibi süreç odaklı olarak yürütülmektedir. Denetim açısından yapısı itibarıyla sıkı denetime sahiptir. Söz konusu kültür tipinde geleneksel bir yapı hakimdir ve çalışanlar arası ilişkiler resmiyetten uzaktır.

**3. Müşteri Arayüz Kültürü:** Söz konusu kültür tipleri içerisinde en çok sonuç odaklı olan kültür müşteri arayüz kültürüdür. Daha bürokratik bir yapılanmaya sahip olan söz konusu kültür tipinde değişen şartlara uyum zorunluluktur. Bu haliyle ilgili kültür tipinde sistem daha açık bir yapıdadır. Sürekli dinamik bir yapıya sahip olması nedeniyle kontrol mekanizmasının yoğun şekilde işlediği kültür tipinde profesyonel olarak işler yürütülmektedir ve pragmatik olmayan söz konusu kültür tipi daha normatiftir.

### 3.5.4. Gareth R. Jones' un Örgüt Kültürü Yaklaşımı

Jones (1983) örgüt kültürünü, örgüt içerisinde faaliyet gösteren sosyal grup üyesi çalışanların kendi aralarındaki takas ve işlemleri düzenleme ve kontrol etme anlamında işleyişini takip ettiği çalışmasında örgüt kültürünü söz konusu fonksiyonuna uygun olarak üç gruba ayırmıştır. Bunlar; üretim kültürü, bürokratik kültür ve profesyonel kültür şeklindedir. Araştırmacı söz konusu alt kültür tiplerinin içeriklerini ise şu şekillerde açıklamaktadır (Jones, 1983: 461-467);

**1. Üretim Kültürü:** Üretim sürecinin rutin haline geldiğinde örgütler üretim süreçlerinde sermaye yoğun teknolojiler kullanmakta ve iş süreçlerinde standartlaşmaya gitmektedir. Bu durum da ise çalışanlardan beklenen özellikler (uzmanlık gibi) azalmakta bu ise çalışanların ekstra özellikler ve uzmanlıklar göstermesi ihtiyacını ortadan kaldıracaktır. Bu tip kültüre sahip örgütlerde söz konusu özelliğin bir getirisi olarak denetim daha kolay olacaktır. İlave olarak çalışanların kontratları işin nispi gereği daha ucuz olacak ve işlem maliyetleri düşecektir. Buna bağlı olarak da üretimden sermaye adına edinim daha yüksek olacaktır.

**2. Bürokratik Kültür:** Girdilerin çıktılara dönüştüğü süreç olan üretim sürecinin alışlagelmişin dışına çıktığı ve sonucu kestirilemez hale geldiğinde, işlerin rutin olmaktan çıktığında örgütler açısından üretim ile denetim zorlaşır ve işlem maliyetleri artar. Bürokrasi kültürü ise bu noktada ortaya çıkar. İşlem maliyetleri, doğal olarak süreçlerin karmaşıklaşması ile ortaya çıkacak uzman personel ihtiyacı, söz konusu personelin denetimi ve kontratlarının artması ile artmaya devam edecektir. Bürokrasi sayesinde söz konusu örgütlerde işe alım ve eleman tercihleri noktasında yeni prosedürler belirlenecek ve işlem maliyetlerinde dengelemeye gidilecektir. Fakat söz konusu kültür tipinin doğası gereği örgütler yapısal anlamda sorunlar yaşamaya başlayacaklardır. Sistemin bürokratikleşmesi sistemi oluşturan uzman personelin sisteme direnç göstermesi sonucunu doğuracak bu ise işleyişin nispeten yavaşlaması ekstra katkıların azalması sonucunu doğuracaktır. Ancak bu durum yönetimin otoriter tavırları ile çözülebilecektir.

**3. Profesyonel Kültür:** Örgütte yürütülen işler rutinleşmeden uzaklaştıkça iş çeşitliliği ve iş yürütme güçlüğü artacak bunun yanında ise işin yürütülmesinde uzmanlaşmış personele ihtiyaç duyulacağından işlem maliyetleri artacaktır. Buna bağlı olarak girdi ve çıktı dengesinin takibi maliyetlerinin artışı da doğuracaktır. Bu durum beraberinde kimi çözüm önerilerini getirmektedir. Birinci olarak çalışanlar arasında geliştirilecek olan ortaklıklar ile uzman personele pozisyon maliyetleri yerine mülkiyet hakları sağlanabilir. Bu işlem maliyetlerini düşürecektir. İkinci olarak performansa dayalı ücretlendirme sistemlerinin geliştirilmesi uzman personelin performansına yönelik gelirleri ile işlem maliyetleri düşürülecektir. Son olarak örgüt içerisinde oluşturulacak sosyalizasyon programları ile uzman personelin örgütsel bağlılıkları arttırılabilir ve ücretlendirme de rahatlık sağlanabilir.

### 3.5.5. Quinn ve McGrath'ın Örgüt Kültürü Yaklaşımı

Quinn ve Mcgrath (1985) örgüt kültürlerini rasyonel, gelişmeci, uzlaşmacı ve hiyerarşik kültürler olarak sınıflandırmıştır. Bu kültürlerin bazı özellikleri şu şekildedir (Şişman, 2007: 144);

**1. Rasyonel Kültür:** Bu kültürde amaçların belirginliği, amaçlar üzerinde yoğunlaşma, mantıksal yargılama esastır. Performans ölçütleri, verimlilik ve etkililiktir. Gücün temeli, yeterliliğe dayalıdır. Amaç merkezli, direktif liderlik stili egemendir.

**2. Gelişmeci Kültür:** Bu kültürde amaçlarda esneklik söz konusudur. Performans ölçütleri, dışsal destek, gelişme ve kaynak (girdi) sağlamaktır. Gücün kaynağı değerlerdir. Risk merkezli, yenilikçi liderlik stili egemendir.

**3. Uzlaşmacı Kültür:** Bu kültürde örgütün temel amacı, grubun birlikteliğini ve sürekliliğini sağlamak olarak görülmektedir. Olumlu iklim, tartışma, katılma, uzlaşma esastır. Performans ölçütü, grubun morali, uyumu, kaynaşmasıdır. Gücün kaynağı, informal statülerdir. Destekleyici ve ilgili liderlik stili vardır.

**4. Hiyerarşik Kültür:** Bu kültürde kuralların uygulanması esastır. Performans ölçütleri, istikrar ve kontroldür. Gücün kaynağı, teknik bilgidir. Belgeleme, hesaplama, tahmin, değerlendirme önemlidir. Koruyucu, muhafazakar liderlik stili egemendir.

### 3.5.6. Wallach'ın Örgüt Kültürü Yaklaşımı

Wallach (1983) yaptığı çalışmada, örgüt kültürü boyutlarını söz konusu kavramlar ışığında üç boyut altında toplamıştır. Bu boyutlar; (1) bürokrasi eğilimli, (2) destek eğilimli, (3) yenilikçilik eğilimli örgüt kültürü şeklindedir. Bu boyutlara yönelik özellikler şöyle sıralanmıştır; (Wallach, 1983, 32-33).

**1. Bürokrasi eğilimli örgüt kültürü:** Üstler tarafından verilen direktiflere uymanın kaçınılmazlık arz etmesi. İşyerinde sosyal eşitsizliğe yol açacak şekilde statüler arasında önemli farklılıklar bulunması. Otoriteye saygının son derece önemsenmesi. Emir komuta zincirine son derece önem verilmesi. Görevlerin yerine getirilmesinde telaşsız ve sakin hareket edilebilmesi.

**2. Destek eğilimli örgüt kültürü:** Makul ölçüde risk yüklenmede çalışanlara inisiyatif tanınması. Bilginin, işletme içinde başkaları ile serbest bir şekilde paylaşılabilmesinin mümkün olması. Kişisel haklara saygıya önem verilmesi. Çalışanların kişisel menfaatlerine son derece hassasiyet gösterilmesi. Geç saatlere kadar çalışmanın yaygın olması.

**3. Yenilikçilik eğilimli örgüt kültürü:** Yeni koşul ve durumlara anında cevap verebilecek şekilde esnekliğe sahip olunması. Yeni yaklaşım ve fikirlerin teşvik edilmesi. Fırsatlardan faydalanmada çabuk hareket edilebilmesi. Pazarda takipçiden çok lider olmaya ağırlık verilmesi. Rekabet ortamının son derece farkında (bilincinde) olunması. Kaliteye son derece önem verilmesi. Sorunların çözümünde deneme-yanılma yaklaşımının esas alınması.

### 3.5.7. Danışman ve Özgen'in Örgüt Kültürü Yaklaşımı

Danışman ve Özgen 2003 yılında yapmış oldukları ve geçerliliği Türkiye ve Kanada da 17 firma üzerinde test edildiği çalışma ile örgüt kültürü kavramına farklı bir bakış açısı geliştirmişlerdir. Çalışmada örgüt kültürü kavramının yönetim ve organizasyon alanındaki gelişimi incelenerek, örgüt kültürü çalışmalarında yöntem tartışması üzerinde durulmuştur. Spesifik olarak, çalışmada, örgüt kültürünün anlaşılmasında ve değerlendirilmesinde niceliksel yöntemlerin önemine vurgu yapılarak, örgüt kültürünü bu yöntemi kullanarak ölçen çalışmalar gözden geçirilip çeşitli açılardan incelenmiştir. Özellikle, örgüt kültürü araştırmalarında kullanılan boyutlar/ tipolojiler detaylı bir şekilde incelenerek, belirli kültürel boyutların farklı kavramlar altında aynı ya da benzer anlamda kullanıldığı ortaya konularak aynı ya da benzer anlamlı kültürel boyutlar bir araya getirilmiş ve toplam 9 kültürel boyut tanımlanmıştır (Danışman ve Özgen, 2003: 91-124).

Örgüt kültürünün yönetim ve organizasyon yazınında yaygınlaşmasıyla birlikte, birçok çalışmada örgütlerin kültürünü anlamaya yardımcı olacak değişik kategoriler ve profiller üreilmeye çalışılmıştır. Kültürü niceliksel yöntemler kullanarak ölçmeye çalışan değişik araştırmalar, çeşitli açılardan benzerlik taşımakla birlikte, üzerinde odaklanılan unsurlar, kullanılan veri toplama yöntemi ve ölçüm formatı açısından farklılaşabilmektedirler. Üzerinde odaklanılan, araştırma yapılan kültürel unsurlar; ideolojiler (Goll ve Zeitz, 1991; Harrison, 1975), davranışsal normlar (Allen ve Dyer, 1980; Cooke ve Rousseau, 1988; Kilmann ve Saxton, 1983), değerler (Calori ve Sarnin, 1991; Glaser, 1983; O'Reilly ve diğerleri, 1991; Reynolds, 1986) ya da örgütsel uygulamalar Christensen ve Gordon, 1999; (Hofstede ve diğerleri, 1990) olarak sıralanabilir (Danışman ve Özgen, 2003: 104-105).

Rousseau (1990), niceliksel örgüt kültürü çalışmalarında üretilen kültürel değerler, normlar, uygulamalar ya da davranış biçimleri ile ilgili profillerin genelde değişik kavramlar ve değişkenler altında birkaç konudan oluştuğuna dikkat çekmektedir. Xenikou ve Furnham (1996) da soru türü ya da format açısından farklı ancak kavramsal olarak benzer kültürel boyutların alt ölçekleri arasında yüksek bir korelasyon bulunduğunu ampirik olarak göstermektedirler. Gerçekten de, niceliksel örgüt kültürü çalışmalarında geliştirilen değişkenler bu doğrultuda dikkatle

incelendiğinde, örgütlerdeki kültürün yansıması olarak aynı ya da benzer kavram ve terimler altında belirli kültürel boyutlar üzerinde çalışıldığı dikkat çekmektedir. Bu bağlamda, çalışılan kültürel boyutlarla ilgili kullanılan kavramlar arasındaki örtüşme dikkate alındığında, belirli kültürel boyutların tek ya da zıt yönlü değişkenler ya da kategoriler halinde birçok çalışmada kullanıldığı görülmektedir. Benzer anlamda kullanılan bazı kültürel boyutlar ile bunların anlamları ve kullanıldığı çalışmaları şu şekilde sıralamak mümkündür (Danışman ve Özgen, 2003: 105-106);

1. **Hiyerarşi, itaat, güç ve otorite ya da eşitlik ve katılımcılık eğilimi** (Aycan ve Kanungo, 2000; Bates ve diğerleri, 1995; Harrison, 1975; Jermier et al. 1991; House ve diğerleri, 1999; Kabanoff, Waldersess ve Cohen, 1996): Genellikle, hiyerarşiye, otoriteye, emir-komuta zincirine, rol ve pozisyonlara ya da iş ortamında eşitlik ve katılımcılığa önem verme derecesi olarak ifade edilmektedir.

2. **Sonuç ya da süreç eğilimi** (Aycan ve Kanungo, 2000; Christensen ve Gordon, 1999; Hofstede et al., 1990; O'Reilly et al., 1991): Genellikle sonuçların ya da işin yapılış şeklinin, yani süreçlerin, önemsenme derecesi olarak ifade edilmektedir.

3. **Klan, aile ve ilişki eğilimi** (Bates et al., 1995; Howard, 1988): Genellikle yönetimin örgüt üyelerini aile gibi görme ve onların özel sorunları ile ilgilenme, ilişkilere önem verme derecesi olarak tanımlanmaktadır.

4. **Kişi eğilimi, destekleyici kültür ya da iş eğilimi** (Allen ve Dyer, 1980; Harrison, 1975; Hofstede ve diğerleri, 1990; House ve diğerleri, 1999; Kilmann ve Saxton, 1983; Reynolds, 1986, Cooke ve Rousseau, 1988): Genellikle görevlerin tam olarak yapılmasına ve görevleri tamamlamak için çalışanların özverili olmasına mı yoksa çalışanların makul oranda inisiyatif kullanabilmelerine ve serbestçe bilgi paylaşımına mı önem verildiğini ifade etmektedir.

5. **Kuralcı, bürokrasi ve kontrol eğilimi** (Allen ve Dyer, 1980; Howard, 1988; Reynolds, 1986; Jermier ve diğerleri, 1991; Wallach, 1983): Örgütte kurallara ve kurallara uymaya ağırlık verme derecesi olarak tanımlanmaktadır.

6. **Takım, grup ya da bireysel çalışma eğilimi** (Calori ve Sarnin, 1991; Christensen ve Gordon, 1999; House ve diğerleri, 1999; Kabanoff ve diğerleri, 1995; Reynolds, 1986; O'Reilly ve diğerleri, 1991): Genellikle takım çalışması ve bireysel sorumluluklar ile bireysel ve ortaklaşa karar verme arasındaki eğilimleri yansıtmaktadır.

7. **Esneklik, gelişme, uyum ya da istikrar ve durağanlık eğilimi** (Aycan ve Kanungo, 2000; Calori and Sarnin, 1991; Christensen ve Gordon, 1999; Denison ve Mishra, 1995; O'Reilly ve diğerleri, 1991; Reynolds, 1986; Wallach, 1983; Zeitz, Johanneson ve Ritchie, 1997): Genellikle gelişme ve yenilikler ile durağanlık ve istikrar arasındaki eğilimlerin önemsenme derecesini ifade etmektedir.

8. **Rasyonalizm ve profesyonelizm eğilimi** (Hinings ve diğerleri, 1996; Hofstede ve diğerleri, 1990; Howard, 1988): Analitik ve rasyonel problem çözümünün, yetkinliğin, performansa dayalı istihdam ve terfiinin ve açık rol tanımlarının önemsenme derecesi olarak tanımlanmaktadır.

9. **Tartışma ve görüşmelere açık ya da kapalı olma eğilimi** (Calori ve Sarnin, 1991; Hofstede ve diğerleri, 1990; House ve diğerleri, 1999; Howard, 1988): Genellikle anlaşmazlıklarda ve çatışmalarda sorunların açıklıkla ve rahatlıkla tartışılabilme ve inisiyatif kullanabilmek için desteklenme ya da engellenme derecesi olarak tanımlanmaktadır.

Görüldüğü üzere örgüt kültürü ile ilgili birçok kavram benzer anlamlarda birbirleri yerine kullanılmaktadır. Bunun yanında örgüt kültürü özelliklerini anlatması gereken birçok kavram ise göz ardı edilerek kavramın kapsamına girecek kültür tiplerinin açıklanması imkânsızlaşmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın araştırma kapsamında örgüt kültürünün aracılık etkisi, bunun yanında ise diğer kavramlar ile olan ilişkileri detaylı olarak inceleneceğinden ötürü araştırmada örgüt kültürü sınıflandırmaları olarak Danışman ve Özgenin önerdiği boyutlar kabul edilecektir.

Danışman ve Özgenin yapmış olduğu sınıflandırmaya göre kullanılacak olan örgüt kültürü tipleri ve özellikleri şu şekildedir (Danışman ve Özgen, 2003: 107):

**1. Kuralcılık Eğilimi:** Bu kültür tipinin en büyük özelliği çalışanlara hareket alanı daralmış şekilde çok fazla kuralın bulunmasıdır. Buna bağlı olarak yönetsel

açından söz konusu kurallara uyum son derece önem arz etmektedir. İşlerin yürütülmesi ve bu amaç adına kullanılan alet ile makinalarla ilgili son derece standart ve katı işletme prosedürleri bulunmaktadır. Diğer taraftan söz konusu kültür tipi çalışanlara her gün aynı işi yapıyormuşçasına çok fazla rutin işi bünyesinde bulundurmaktadır.

**2. Hiyerarşi Eğilimi :** Adından da anlaşılacağı üzere söz konusu kültür tipi hiyerarşik yapılanmada olan örgütlerde hakin olan kültürdür. Bu bağlamda söz kültür tipinin hakim olduğu örgütlerde üstler tarafından verilen direktiflere uyulması kesinlik arz etmektedir. Söz konusu örgütlerde sosyal eşitsizliğe yol açacak şekilde statüler arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Emir komuta zinciri son derece önemli olmakla birlikte otoriteye karşı saygı son derece önemsenmektedir.

**3. Sonuç Eğilimi:** Söz konusu örgüt tiplerinde temel odak noktası örgütte yürütülen işlerin sonuçlarıdır. Bu nedenle söz konusu örgütlerde çalışanların yüksek performans göstermeleri konusunda teşvik edilmeleri durumu söz konusudur. Buna paralel olarak ilgili örgütlerde işlerin yapılışından ziyade sonuçlar daha önemlidir. Söz konusu sonuçların değerlendirilmesinde göz önünde bulundurulmuş husus kişisel sorumluluklardır.

**4. Klan Eğilimi:** Bu kültür tipinde çalışanlar aile fertleri gibi görülür. Çalışanların kişisel sorunlarına ilgi ve alaka gösterilerek yöneticiler çalışanlarına aile büyüğü gibi yaklaşırlar. Örgüt içerisinde çalışanların kendi aralarındaki ilişkilerine yönelik şekilsel bir baskı olmamakla birlikte çalışanların birbirlerine informal, gayri-resmi bir tarzda davranmalarına müsamaha gösterilir.

**5. Destekleyicilik Eğilimi :** Bu kültür tipinde çalışanların kişisel haklarına saygı duyulması önem arz etmektedir. Bu durum ise çalışanların kişisel menfaatlerine son derece hassasiyet göstermeleri durumunu beraberinde getirir. Söz konusu örgütlerde çalışanların makul ölçüde risk yüklenmeleri konusunda inisiyatif tanınması söz konusudur. Bilgi, bu kültür tipinde örgüt içinde başkaları ile serbest paylaşılabilir.



**6. Takım Eğilimi:** Personelin takım ruhu içinde çalışmalarını teşvik edilmektedir. Katılımcı karar verme yaklaşımı esas alınır. Çalışanların arkadaşlıklar kurma ve birbirleri ile işbirliği içinde çalışmalarını teşvik edilir.

**7. Gelişme Eğilimi:** Yeni koşul ve durumlara anında cevap verebilecek şekilde esnekliğe sahip olan söz konusu kültür tipinde yeni yaklaşım ve fikirler teşvik edilir. Pazarda takipçiden çok lider olmaya ağırlık verilirken pazarda oluşacak fırsatlardan faydalanmada çabuk hareket edilmesi hedeflenir. Bu tip örgütlerde rekabet ortamının son derece farkında olunarak rekabette kaliteye son derece önem verilir.

**8. Profesyonellik Eğilimi:** Bu tip kültüre sahip örgütlerde analitik ve rasyonel sorun çözümlerine ağırlık verilmektedir. Herkese hakkının verdiği ve herkesin performansına göre takdir edildiği, liyakata dayalı bir adalet anlayışına ağırlık verilir. Çalışanlara profesyonel gelişme ve ilerleme yolunda fırsatlar sunulur. Firmadaki herkesin ne yapacaklarını bilmelerini sağlayacak şekilde rol ve sorumluluklar tanınmıştır. İşe alım ve terfilerde kişisel ilişkilerden çok yetenek ve beceriye önem verilir.

**9. Açıklık Eğilimi :** Söz konusu örgütlerde, çatışma ve anlaşmazlıklarla ilgili açık tartışmaya imkan tanınarak, yönetimin eleştirilmesi olağan bir durumdur. Çalışanların yaptıkları ya da yapacakları hatalara karşı yönetim toleranslı davranır.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ALGILANAN LİDERLİK TARZLARI, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNİN TURİZM ENDÜSTRİSİNDE İNCELENMESİ**

#### **4. TURİZM ENDÜSTRİSİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Bu bölümde söz konusu çalışmanın amacı, önemi, kapsam ve sınırlılıkları belirtilecektir. Bunun yanında yine araştırmanın temelini teşkil eden araştırma problemi, araştırma sorusu ve soru kapsamında oluşturulan hipotezler, hipotezler çerçevesinde oluşturulan araştırma modeli ortaya konulacaktır. Son olarak da söz konusu hipotezler ve hipotezleri oluşturan değişkenler arası ilişkilere ait sayısal veriler ortaya konularak sonuçlar yorumlanacaktır.

##### **4.1. Araştırmanın Amacı**

Günümüzde örgüt ve işletme yazımında temel teşkil eden hususların başında, üretim fonksiyonlarının en önemlisi insan unsurunun örgütsel süreçlere en yüksek seviyede dâhil edilebilmesi yani iş performanslarının artırılması gelmektedir. Bu bağlamda literatürde söz konusu durumu sağlamaya yönelik birçok husus araştırılmış ve sonuçları ortaya konulmuştur.

Çalışanların örgüte ve örgütsel süreçlere etkin bir şekilde katılımını sağlamaya yönelik hususların tartışıldığı çalışmaların odak noktasında çalışan ile örgüt arasında kurulabilecek bağlar bulunmaktadır (Örn: Allen ve Meyer, 1990,1996; Lok ve Crawford, 2003; Morris ve Sherman, 1981 ). Daha önce de belirtildiği üzere örgüt ile bireyler arasında kurulan bağların en önemli katkıları örgütün en değerli varlığı olan çalışanların ortak değer, amaç ve kültür etrafında toplanmaları ile bireylerin aidiyet duygularını da geliştirmesidir. Söz konusu koşulların sağlanması bireyin örgütsel süreçlere etkin şekilde dahil olmaları sonucunu doğurmaktadır.

Kronolojik olarak ele alındığında çalışan ile örgüt arasındaki bağların temel motivasyon unsurları değişiklik arz etmektedir. 1960'larda yapılan araştırmalara bakıldığında örgüt ile çalışanlar arasındaki bağlardaki temel motivasyon unsuru maddi değer taşıyan unsurlar iken 1970 ve sonrası yapılan araştırmalarda söz konusu bağlanma durumlarının duygusal boyutlar üzerine oturtulduğu görülmektedir. Özellikle bu dönemden günümüze kadar gelen sürede literatürde örgüt ile çalışanlar arasında kurulan duygusal temelli bağların öneminden bahsedilmektedir (Örn: Kanter, 1968; Steers, 1977; O'Reilly ve Chatman, 1986; Iverson ve Deery, 1997; Simosi ve Xenikou, 2010 ).

Peki, söz konusu bağlılık unsurunun temin ve tesis edilmesi hangi unsurlara bağlıdır? Bu sorunun cevabı Çakır'dan aktarımla (2001), üç temel unsura bağlıdır. Bunlardan birincisi kişisel faktörlerdir. Söz konusu faktörler çalışanların psikolojik durumları, yaşları, cinsiyetleri, medeni durumları vb. faktörlere göre değişmektedir. İkinci unsur çevresel faktörlerdir (Çakır, 2001: 59).

Çevresel faktörler çalışanların kendi çevreleri ve örgüt çevrelerinde meydana gelen kimi olaylar, yeni fırsatlar, değişen teknolojinin getirdiği unsurlar gibi hususları kapsamaktadır. Son olarak örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt içi faktörler ön plana çıkmaktadır. Söz konusu faktörler, örgütlerin ilgili unsurun tesis ve temini açısından en kolay tespit edilebilir ve müdahale edilebilir olanıdır. İşletme içi faktörler; yönetim ve liderlik tarzları, örgütsel değerler, inançlar, örgüt genelinde hâkim tutum ve davranışlar, ücret, ödül ve ceza gibi unsurlar ile işin yürütülmesi biçimleri ile ilgili hususları kapsamaktadır.

Bu bağlamda söz konusu araştırmadaki temel hedeflerden ilki söz konusu örgütsel faktörlerden en önemlisi liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin belirlenmesidir. Bu temel hedefin yanı sıra örgüt kültürü kavramının gerek doğrudan gerek ise liderlik tarzlarının etkisi altında örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin ölçülmesidir.

Bu noktalardan hareketle çalışmanın temel amacı algılanan liderlik tarzları, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kavramlarının ilişki düzeylerinin tespitidir. Bu ana

amacın yanı sıra çalışmanın yan amaçları ise aşağıdaki sorulara cevapların aranması oluşturmaktadır;

1. Liderliğin Örgüt Kültürü üzerinde etkisi var mıdır?
2. Liderliğin Örgütsel Bağlılık üzerinde etkisi var mıdır?
3. Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki etkisinde Örgüt Kültürü aracı değişken midir?

Araştırma kapsamında söz konusu etki ve ilişkiler, emek yoğun üretim çerçevesinde faaliyet gösteren ve gerçekleştirilen faaliyetlerin büyük çoğunluğu insan gücü tarafından gerçekleştirilen turizm sektörünün iş yükü bakımından en yoğun kolu olan konaklama işletmeleri çalışanları üzerinde incelenecektir.

#### **4.2. Araştırmanın Önemi**

Örgütsel açıdan önem taşıyan unsurların başında çalışanların örgütsel süreçlere etkin bir şekilde katılmaları olduğu hususu daha önce belirtilmiştir. Bu noktadan hareketle örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi örgütler için ne kadar önemli ise söz konusu amaçlara ulaşmada kilit rol oynayan çalışanların süreçlere katılımının tesis edilmesi ve çalışanların verimliliklerinin sağlanması da örgüt için o derecede önem arz etmektedir. Bu bağlamda örgütlerde iş gücü kayıpları, devamsızlık oranları, kaytarma, işe geç kalma gibi unsurların azaltılabilmesi gerekmektedir.

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalarda, örgütsel performans ve örgütsel verimlilik ile olan ilişkileri ortaya konulmaktadır. Bunun yanında yine literatür göz önüne alındığında örgütsel bağlılık kavramının işten ayrılma niyeti ile olan ilişkisi de vurgulanmaktadır. Çeşitli faktörler (işletme içi ya da işletme dışı) nedeni ile iş yerinde mutsuz olan çalışanların bağlılık oranları düşmekte, bu ise çalışanların işten ayrılma niyetlerini arttırmaktadır. Söz konusu fiili durumun yanında eğer mevcut durum çalışanların işten ayrılmaları için uygun değil ise bu durumda da çalışanlar için mental işten ayrılma durumu gerçekleşmektedir ki söz

konusu durum ise işe geç kalma, iş performansı ve verimliliği düşüklüğü, psikolojik sorunlar gibi durumları beraberinde getirmektedir (Lok ve Crawford, 2003: 321).

Mowday, Porter ve Steers (1979) örgütsel bağlılık kavramının çalışma yaşamı ve çalışanlar üzerine incelemiş ve çalışanların işten ayrılma niyetleri, kaytarma ve performansla direkt olarak etkisi olduğu sonucuna vurgu yapmışlardır (Mowday, Porter ve Steers, 1979: 230).

Beck ve Wilson (2000), örgütsel bağlılığın örgütsel davranış yazımında önem kazanmasında verim ve verimlilik konusundaki doğrusal bağlantısına atıfta bulunmaktadır. Onlara göre çalışanların verimliliği ve örgütsel süreçlerin etkililiği direkt olarak örgütsel bağlılık ile ilişkilidir. Çalışanların doğru yönlü performans ortaya koymaları, yaptıkları iş ve işe harcadıkları sürenin verimliliğinin doğrudan etkililiği arttırdığını savunmaktadırlar (Beck ve Wilson, 2000: 114-132).

Bu bağlamda bakıldığında örgütler açısından bu derece önem arz eden bir konuyu ele alması bakımından araştırma önem kazanmaktadır. Diğer yandan bu derece önemli bir konunun, sektörel özellikleri bakımından iş gücü devri oranının yüksek olduğu turizm sektöründe, çalışanların verimliliklerine direkt etki eden örgütsel bağlılığı yapısal ve yönetsel açıdan irdelemesi, araştırmanın önemini ortaya koymaktadır.

Diğer yandan literatürde örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan örgüt içi faktörlerden liderlik, ağırlık olarak tek bir boyut üzerinden incelenmiştir. Ancak ilgili çalışmada liderlik davranışsal ve durumsal yaklaşımlarda ifade edildiği tarzların birleşimi üç farklı boyut üzerinden ele alınarak örgütsel bağlılık ile ilişkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu söz konusu araştırmaya aynı örneklem grubu üzerinde liderlik boyutları açısından karşılaştırma imkanı sunmuştur. Bu ise araştırmanın önemini arttırmaktadır.

Bunun paralelinde yine örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık üzerindeki ilişki kavramsal olarak açıklanmış ve boyutlar açısından değerlendirilmemiştir. Liderlik ile örgüt kültürü arasındaki ilişki de yine bu bağlamda benzer şekilde incelenmiştir. Araştırmanın söz konusu ilişkileri alt boyutlar bakımından incelemesi ve

sonuçlarının ortaya konulması araştırmanın önemini başka bir şekilde ifade etmektedir.

Bir diğer açıdan liderlik ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkinin örgüt kültürünün aracılık etkisi ile ölçülmesi, bunun yanında çalışma kapsamında değerlendirilecek liderlik tarzları, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kavramlarının doğrudan ve dolaylı ilişkilerinin birlikte araştırmada kullanılan tarzı ile literatürde daha önce incelenmemiş olması ve Türkiye’de turizm sektörü üzerinde buna benzer çok boyutlu araştırmaların azlığı diğer bir önemli boyutudur.

### **4.3. Kapsam ve Sınırlılıklar**

Araştırma kapsamında liderlik tarzları, örgüt kültürü tipleri ve örgütsel bağlılık tiplerinin tamamı ele alınmıştır. Araştırma ile ulaşılmak istenen sonucun liderlik tarzları, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinin tespiti ve liderlik tarzlarının doğrudan örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin ölçülmesi, bunun yanında örgüt kültürünün de örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkisinin tespiti olması nedeniyle, söz konusu kavramların literatürdeki ifadelerin karşılıklarının tespiti ve ortaya konulması önemlidir.

Çalışma söz konusu unsurların turizm sektöründe konaklama endüstrisinde incelenmesine yönelik planlanmış ve uygulanmıştır. Bilindiği üzere turizm sektörü temel ürün olan turistik ürünün nihai tüketici olan turistlere ulaştırılmasını konu alan faaliyetler dizisinden ve bu faaliyetleri karşılayan örgütlerden oluşmaktadır. Turistik ürün; tüketim isteği uyandıran doğal, kültürel ve sosyal verilerin, bu isteği artıracak hizmet ve faaliyetlerle birlikte değerlendirilmesi sonucunda oluşan karma bir üründür. Buna bağlamda turistik ürün belirli özellikleri bünyesinde barındırmaktadır. Sektörün de temel karakteristiklerini belirleyen söz konusu özelliklerin bazıları şu şekildedir (Usta, 2009, 109-110);

- Turistik ürün sadece bir mal veya hizmet değil bir, uyum bütünlüğüdür. Bu uyum somut ve soyut unsurlardan oluşmaktadır.
- Turistik ürün üretildiği yerde tüketilir.

- Turistik ürün stoklanamaz, üretim ile tüketim eş zamanlıdır.
- Turistik ürünler taşınamazlar ve dağıtılamazlar.
- Turistik ürün arzı ve talebi mevsimsel özellik göstermektedir.
- Turizm arzı ve talebi durumsal faktörlere bağlı olarak değişiklikler gösterir.

Karmaşık bir yapıya sahip olan turistik ürün özellikleri itibariyle, üretildiği ve tüketildiği endüstriyi de karmaşık bir şekilde yapılandırmaktadır. Şöyle ki; turistik ürünün hem somut hem de soyut unsurlar bütününden oluşması, sektörde faaliyet gösteren ve turistik ürün üretim sürecine dahil olan örgütler açısından faaliyet çeşitliliği gerektirmektedir. Bu faaliyet çeşitliliği beraberinde ilgili faaliyetleri yerine getirecek çalışanların da çeşitliliğini getirmektedir. Bu ise farklı özelliklere ve farklı motivasyonlara sahip personelin bir arada olması sonucunu doğurmaktadır. İlgili çalışmada turizm endüstrisinin seçilmesi ile ilgili birinci faktör sektörün bu özelliğidir. Çünkü, farklı özellik ve farklı motivasyonlara sahip bireylerin örgüte ve örgütsel değerlere bakış açıları farklı şekillerde belirmektedir.

İkinci olarak, turistik ürünün üretildiği yerde tüketilmesi, stoklanamaması, üretim ve tüketimin bir arada gerçekleşmesi turizm endüstrisindeki faaliyetlerin emek yoğun bir şekilde icra edilmesini gerektirmektedir. Üretim sürecinde gerçekleştiren faaliyetlerin yoğunluğu, çalışanların üretim süreçlerine katılımlarının daha yoğun olması sonucunu doğurmaktadır. Faaliyetlere yoğun katılım çalışanların işletme amaçlarına bakış açılarını ve benimseme durumlarını etkileyecektir. Bu ise örgütsel bağlılık kavramının ilgili sektör çalışanları üzerindeki etkisinin değişkenlik göstermesine neden olacaktır. Bunun yanında yine yoğun çalışma, çalışanların yönetim tarzları ve örgütsel kültürü algılarını doğrudan etkileyecektir. Böylece farklı yönde bağlılık tipleri farklı etkiler ile ortaya çıkacaktır. Bu noktalar, ilgili değişkenlerin sektörde araştırılmasının önemli sonuçlar ortaya koyacağını göstermektedir.

Turistik ürün arzı ve talebinin mevsimsel özellik göstermesi, ilgili sektörde faaliyet gösteren örgütlerde dönemsel amaç ve hedefleri ortaya çıkarmaktadır. Örgütsel bağlılığın en temel anlamda çalışanların örgütsel amaçlara katılma ve

kendini örgüte adanmaları olarak tanımlandığını göz önünde bulundurursak, söz konusu sektörde çalışanların farklı mevsimsel dönemlerde farklı bağlılık türlerini benimseyecekleri aşikardır.

Diğer taraftan, turistik ürünün durumsal faktörlere bağlı olarak değişiklik göstermesi, farklı dönemlerde farklı liderlik yaklaşımlarını beraberinde getirmesi doğaldır. Bu ise çalışanların liderlik olgusuna bakış açılarını da etkileyecek böylece çalışan motivasyonlarına da doğrudan tesir edecektir.

Tüm bu faktörler göz önüne alındığında turizm sektörü araştırmaya konu olan değişkenlerin ölçülmesi açısından önem teşkil etmektedir. Ancak, gerek turizm sektörünün geniş bir yapı altında faaliyet göstermesi, buna bağlı olarak turizm işletmelerinin çeşitlilik arz etmesi, gerekse turistik tesis açısından ülkemizin geniş bir yelpazeye sahip olması nedenleriyle örneklem yapısı karmaşık bir hal almaktadır. Bu nedenle söz konusu sektörde faaliyet gösteren büyük ölçekli konaklama tesislerinin çalışanları örneklem grubu olarak ele alınmıştır. Bunun nedeni turizm sektöründe yürütülen faaliyetlerin büyük bir çoğunluğu konaklama tesislerinde bir bütün içerisinde yürütülmesidir.

Daha öncede belirtildiği üzere ülkemiz makro düzeyde turistik tesis, mikro düzeyde de konaklama tesisleri bakımından geniş bir yelpazeye sahiptir. Bu açıdan örneklem grubu belirlenirken TÜİK 2013 yılı verilerine dayanarak, büyük ölçekli tesislerde geceleme sayıları bakımından ülkemizde ilk beş içerisinde bulunan İstanbul, Antalya, Ankara, Muğla ve İzmir illerinde faaliyet gösteren ilgili tesislerin çalışanları göz önüne alınmıştır.

**Tablo 17. 2013 Verilerine Göre Konaklama Tesisi Geceleme Sayıları**

<b>İlin Adı</b>	<b>Otel, Tatil Köyü vb. Geceleme Sayısı</b>
İstanbul	1.710.393
Antalya	1.655.156
Muğla	460.774
İzmir	367.791
Ankara	212.507

**Kaynak:** TÜİK 2013 Yılı Turizm İstatistikleri, 2013: 40



Araştırmanın en büyük sınırlılığı, araştırma kapsamında incelenecek olan örneklem içerisine girecek olan çalışanların algılarıdır. Ülkemizde yapılan benzer çalışmaların çoğunda anket sorularının cevaplanmasında katılımcıların verdikleri cevapların yer yer objektif olamaması söz konusu sınırlılık ile ifade edilmek istenen husustur.

Bunun yanında araştırma kapsamına giren endüstri kolunda faaliyet gösteren firma yönetici ya da sahiplerinin araştırma kapsamında çalışanların üzerinde uygulama kısıtlaması koyması veya uygulama izni vermemesi de diğer bir kısıtlılıktır. Şöyle ki; araştırma kapsamında beş farklı turistik bölgeden 20 farklı konaklama tesisi ile irtibata geçilerek 1000 anket formu ile çalışanlar üzerinde uygulama yapmak üzerine müracaatta bulunulmuştur. Ancak söz konusu tesislerden yalnızca 15 tanesinden olumlu geri dönüş sağlanmıştır. Bunun yanında ise 15 tesisten bütün çalışanlara ulaşım izni yalnızca 10'u tarafından verilmiştir. Diğer 5 tesis çalışanlarına kısmi erişim izni verilmiştir.

Araştırmanın yürütülmesi aşamasında, çalışanların araştırma amacına ve uygulanan veri toplama formundaki ifadelerle yaklaşımları da başka bir kısıtlılık olarak ortaya çıkmıştır. Çalışanlar birçok ifadeyi cevaplama adına şüpheli yaklaşmış bu bağlamda ifadelerin temsil ettiği kavramlar ve verilecek cevapların gizliliğinin muhafaza edilecek olması konusunda yapılan görüşmeler ile kısmi bir güven sağlanmıştır.

#### **4.4. Araştırmanın Yöntem Bilimi**

Bu başlık altında araştırmaya konu olan verilerin toplama süreci başta olmak üzere, veri toplama araçları, elde edilen verilerin analizleri vb. konular ele alınacaktır.

##### **4.4.1. Veri Toplama Aracının (Anket Formunun) Hazırlanması**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda anketler, turizm sektöründe çalışan katılımcılara yüz yüze uygulanmıştır.

Anket formu iki bölümden ve toplam 76 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik değişkenlerle ilgili 7 soru yer almaktadır. İkinci bölümde ise 69 sorudan oluşan liderlik tarzları (3 boyut 27 madde), örgüt kültürü ölçeği (6 boyut, 24madde) ve Örgütsel bağlılık ölçeği (3boyut, 18madde) ölçekler bulunmaktadır.

#### **4.4.1.1. Liderlik Tarzları Ölçeği(LD)**

Turizm sektörü çalışanlarının algıladıkları liderlik tarzlarını belirlemek üzere Ekvall ve Arvonen (1991) tarafından geliştirilen ve Tengilimoğlu (2005) tarafından geçerlenen ölçek kullanılmıştır. 3 boyut ve 36 maddeden oluşan ölçek bazı benzer maddeleri çıkarılarak kullanılmıştır. 27 maddeden oluşan ölçek her biri 9 maddeden oluşan Çalışan Odaklı Liderlik(CO)( 1, 4, 7, 9, 12, 14, 16, 20, 24); Üretim Odaklı Liderlik(ÜO) ( 2,6, 8, 10, 13, 15, 17, 22, 26) ve Değişim Odaklı Liderlik(DO) ( 3, 5, 11, 18, 19, 21, 23, 25, 27) boyutlarından oluşmaktadır. Ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Tengilimoğlu (2005) ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısını, 97 olarak belirlemiştir.

#### **4.4.1.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği**

Çalışanların örgütsel bağlılık türlerini ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek üzere Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ölçek Türkçeye uyarlanarak ölçümlenmiştir. Ölçek 18 soru ile 3 boyutu ölçümlenmek üzere yapılandırılmıştır. Boyutlar duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak isimlendirilmiştir. Her boyut 6 soru ile ölçümlenmektedir. Ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Allen ve Meyer (1990) tarafından yapılan güvenirlik analizleri sonucunda boyutların Cronbach alfa güvenirlik katsayıları sırasıyla .87, .75 .79 olarak tespit edilmiştir.

#### 4.4.1.3. Örgüt Kültürü Ölçeği

Çalışanlarda algılanan örgüt kültürünü belirlemek üzere Danışman ve Özgen (2003), tarafından geliştirilen 24 maddeli ölçek kullanılmıştır. Kuralcılık eğilimi, Açıklık eğilimi, Klan eğilimi, Destekleyicilik eğilimi, Hiyerarşi eğilimi şeklinde 6 boyuttan oluşan ölçekte her bir boyut 4 maddeden oluşmaktadır. Cevaplar 5’li likert (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) ölçeği ile alınmıştır Danışman ve Özgen (2003), tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları sırasıyla .83, .81, .79, .80,.84, .78 olarak bulunmuştur.

#### 4.4.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul, Antalya, Ankara, Muğla ve İzmir illerinde faaliyet gösteren 5 yıldız ve dengi konaklama tesisleri çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini söz konusu illerde faaliyet gösteren konaklama tesislerinden basit tesadüfi yöntem ile seçilen 20 tesis çalışanları arasından yine basit tesadüfi yöntem ile seçilen denekler oluşturmaktadır. Bu işletmelerde yaklaşık 3000 kişi çalışmaktadır.

Ana kütlede %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5’lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 384 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992: 254). Bu kapsamda kümelere göre örnekleme yöntemiyle tesadüfi olarak seçilen toplam 1000 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 655’i geri dönmüş ve 596 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Yapılan uç değer analizinde değişkenlere ait normal dağılımı bozan 33 veri seti çıkartılmış ve 566 katılımcının doldurduğu anket analizlere dâhil edilmiştir. Araştırmaya katılanlara ait demografik bilgiler aşağıda tablo ve şekillerle sunulmuştur.

**Tablo 18. Çeşitli Evren Büyüklüklerine İlişkin Örneklem Sayıları**

Evren Büyüklüğü	100	200	250	500	750	1000	3000	5000	10000000
Örneklem Sayısı	80	132	152	217	254	278	341	357	384

Kaynak: Sekaran, 1992: 253

#### 4.4.3. Veri Toplama ve Değerlendirme Tekniği

Araştırmada demografik değişkenlere ilişkin sorulara ve liderlik tarzları, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık değişkenlerine ait ölçekler bir araya getirilerek EK- 1'de verilmiş olan toplam 3 sayfalık bir veri toplama formu oluşturulmuştur.

Veri toplama formu ile elde edilen veriler SPSS ve AMOS paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeklerin örnekleme uyumluluğunu belirlemek için yapı geçerlikleri AMOS paket programındaki doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı kullanılarak yapılmıştır.

#### 4.4.4. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Örgütlerin sürekli iyiye gidebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi gibi hususlar örgütlerin var olmaları açısından önem arz ettiği önceki bölümlerde üzerinde durulan hususlardandır.

Örgütlerin söz konusu kıstaslar ışığında varlıklarını sürdürebilmeleri temelde finans, teknoloji, pazarlama vb. unsurların ötesinde ellerindeki kaynakları ve bu kaynaklardan en önemlisi olan insan kaynağını etkili ve verimli kullanması, süreçlere dâhil edebilmesi açısından önem arz etmektedir. Bu bağlamda araştırmanın temelini oluşturan problem bu noktadan hareketle belirlenmiştir.

**Araştırma Problemi:** Çalışanların örgütsel süreçlere etkin bir şekilde dâhil edilmesi, pozitif performanslarının sağlanması, etkili ve verimli çalışmaları hangi unsurlar ile açıklanır ve söz konusu unsurlar hangi örgütsel olgular tarafından etkilenmektedir?

Bu problemten hareket ile yapılan incelemelerde, çalışanların örgütsel süreçlere dâhil olması, etkili ve verimli çalışmaları, temelde çalışanların örgütsel amaçlar çerçevesinde bileşmesi, örgüt ile özdeşleşmesi ve örgüt içerisinde faaliyet göstermelerinin kendileri açısından önem taşıması gibi unsurlara karşılık gelen örgütsel bağlılık kavramı ile doğrudan ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların, faaliyet gösterdikleri örgüt ile özdeşleşmeleri sürdürülebilir pozitif performans ve verimlilik açısından önem arz etmektedir.

Diğer taraftan söz konusu örgütsel bağlılık kavramı örgüt içi ve örgüt dışı birçok unsurun etkisi altında gelişmektedir. Örgüt dışında gelişen unsurlar genelde örgütler açısından kontrol ve müdahale düzeyi düşük unsurlardır. Ancak söz konusu unsuru etkileyen örgüt içi etmenler daha kontrol edilebilir ve müdahale düzeyi yüksektir. Bu bağlamda örgütsel anlamda iki husus örgütsel bağlılığı etkileme noktasında ön plana çıkmaktadır. Bunlar; yönetim tarzı ve örgütsel yapıdır. Söz konusu unsurları kavramlaştırırken yararlanılabilecek en temel iki olgu ise liderlik tarzları ve örgüt kültürüdür. Araştırma sorusu ise bu minvalde belirlenmiştir.

**Araştırma Sorusu:** Turizm endüstrisinde çalışanların örgütsel bağlılıkları, örgütte algılanan liderlik tarzları ile örgüt kültürü arasında ilişki ve algılanan liderlik tarzlarının örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan, örgüt kültürünün ise doğrudan veya aracı olarak örgütsel bağlılık üzerinde etkisi var mıdır?

İnce ve Gül (2005) örgütsel bağlılığı, çalışanların örgütsel kültür, değer ve hedeflerin benimsenmesi anlamına geldiğini vurgulamaktadırlar. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürüne sahip demektir. Bu da yeni işe başlayanların bu kültürün bir parçası olma isteğinin arttırılması ve örgütsel beklentilerin yerine getirilmesi sorumluluğunu doğurur. Bu başarıldığında çalışanlar örgütsel kültürü kabul eder, benimser ve onun bir parçası olur (İnce ve Gül, 2005: 76).

Balay (2000) örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt içi unsurların en başında örgüt içi iletişim, sosyal etkileşim dereceleri, çalıştığı görevde karşılanma derecesi, karar almaya katılım, ailenin bir ferdi gibi görme gibi unsurları dâhil etmektedir. Örgüt kültürünün çalışanların örgüte girişinde bir eşik olduğunu ve örgütsel bağlılığın gerçekleşip gerçekleşmemesinin bu duruma bağlı olduğunu belirtir (Balay, 2000: 61).

Simosi ve Xenikou (2010), çalışanların örgüt ile ilgili olumlu yada olumsuz duygulanımlarının örgüte üyeliklerinin başlaması ile birlikte olacağını belirtmektedirler. Bu bağlamda söz konusu duygulanım örgütte hakim olan örgüt kültürünün etkisi ile oluşacaktır. Zira örgütte hakim olan kültür çalışanların örgüt ile ilgili yaklaşımlarının belirlenmesinde temel faktördür (Simosi ve Xenikou, 2010: 1599).

Momeni, Marjani ve Saadat (2012) olumlu bir duygulanım olan örgütsel bağlılık, pozitif örgüt kültüründen doğrudan beslenmekte ve söz konusu kavramların etkisi ile kendisini göstermekte olduğunu vurgulamaktadır (Momeni, Marjani ve Saadat, 2012: 217). Kültür, çalışanları daha yüksek ideal ve değerler altında toplayıp amaçlara yönlendirerek motive etmektedir. Bu motivasyon da bireyin örgüte bağlılığını ve örgüt için sarf ettiği çabayı artırmaktadır (Gülova ve Demirsoy, 2012: 61).

Ezirim, Nwibere ve Emecheta (2012) Nijerya'da büyük ölçekli firmalarda çalışan 350 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada kolektif kültür ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Araştırmacılara göre, yarışmacı, girişimci ve katılımcı kültürler örgütsel bağlılık arasında güçlü ve pozitif ilişkiler bulunmaktadır. Diğer yandan bürokratik ve cezalandırıcı örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında negatif ilişkiler olduğunu vurgulamaktadırlar (Ezirim, Nwibere ve Emecheta, 2012: 155-180).

Garr (1997), kamu ve özel sektörü birlikte ele alarak dört sanayi kuruluşunda görevli 100 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada çalışanların örgütsel bağlılıkları ile örgütte hakim örgüt kültürü arasındaki ilişkileri tespit etmeye çalışmıştır. Araştırma sonuçlarına göre yapıcı örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Diğer yandan örgütte genel olarak çatışmadan uzak fakat savunmacı olarak tasvir edilen pasif-savunmacı örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. Buna ilave olarak çatışmacı ve savunmacı olarak tanımlanan saldırgan-savunmacı örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında da negatif bir ilişki tespit edilmiştir (Garr, 1997: 1-82).

Idrus ve arkadaşları (2014), örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Hükümete bağlı finans müdürleri üzerinde yaptıkları çalışmada destekleyici örgüt kültürünün çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmacılar yapmış oldukları araştırma sonuçlarına dayanarak yapıcı örgüt kültürü tiplerinin örgütsel amaçlara ulaşma adına çalışanlar üzerinde bağlılık duygusu oluşturduğunu vurgulamaktadırlar. Kültür, çalışanlar üzerinde ortak bir kimlik yaratma adına önem arz etmektedir. Paylaşılabilen kültür

sayesinde çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası olarak görmekte buna bağlı olarak da bağlılıkları artmaktadır (Idrus, Armanu, Sudiro ve Rohman, 2014: 189-201).

Jo ve Joo (2011) 452 Koreli çalışan üzerinde yaptıkları analiz sonucunda örgüt kültürünün öğrenilebilir, kabul edilebilir ve kapsayıcı olması çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırıcı etki yarattığını savunmaktadırlar. Çalışanlar örgüt kültürünü öğrenebilmeleri ve buna bağlı olarak da örgüt kültürünün kapsayıcı olması çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmelerini sağlamaktadır. Böylece çalışanlar örgüte ve örgütün amaçlarına bağlanmaktadır. Bu bağlamda örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık birbirleriyle pozitif ilişkili olduğu savunulmaktadır (Jo ve Joo, 2011: 353-364).

Khatip (1996) farklı sektörlerde çalışan üç farklı yaş grubunda 60 kişi üzerinde yaptığı araştırmada örgütsel bağlılık ile örgüt kültürü arasında farklı boyutlarda ilişkiler tespit etmiştir. Katılımcıların yaşları ilerledikçe kültürün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin arttığı sonucuna ulaşmıştır. Özellikle katılımcılardan genç yaşta olanların kültürün etkisi ile örgüte bağlılıklarının düştüğü görülmektedir (Khatip, 1996: 1-156).

Gwangju şehrindeki yerel yönetim emrinde çalışanlar üzerine yaptığı çalışmada Kim (2014) klan kültürü ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Örgütü bir aile, çalışanları da aile fertleri gibi kucaklayıcı özelliğe sahip olan klan kültürü, çalışanların örgüte bakışlarına duygusal boyut kazandırarak, söz konusu açıdan çalışanları tatmin etmekte ve böylece de çalışanların örgüte bağlanmaları sağlanmaktadır. Diğer bir ifade ile klan kültürüne hakim olan örgütlerde çalışanlar örgütlerine duygusal olarak bağlanmaktadır (Kim, 2014: 397-417).

Lahiry (1994) örgüt kültürü bağlamında örgütsel bağlılık adlı çalışmasında, örgüt kültürünün savunmacı ve yapıcı iki boyutunun örgütsel bağlılığı nasıl etkilediğinin cevabını aramıştır. Araştırmacı savunmacı örgüt kültürünün devam bağlılığı üzerinde etkili olduğunu ifade etmektedir. Ona göre yapılan faaliyetlerin az olduğu, buna rağmen insanların ağırlıklı olarak kendilerini savunma eğiliminde olduğu söz konusu örgüt kültürü tipi, işleri için asgari faaliyetleri dahi yerine getiremeyecek olmalarından ötürü örgütlerinden ayrılmayan ve ağırlıklı olarak kaçınma davranışı

içerisinde bulunan insanların sayısını arttırmaktadır. Söz konusu davranış tipine tabi insanların örgüte duyduğu bağlılığı devam bağlılığı olarak ifade etmektedir. Bunun aksine örgüt içerisinde hakim olan adalet duygusu, açık olan iletişim kanalları gibi unsurların örgütte yapıcı kültürünü geliştirdiğini, söz konusu kültür tipinin ise duygusal bağlılığı arttırdığını savunmaktadır. Diğer bir ifade ile yapıcı örgüt kültürü çalışanlar üzerinde duygusal etkilerde bulunmakta bu bağlamda da çalışanlar duygusal olarak örgüte bağlanmaktadır (Lahiry, 1994: 50-52).

Parra ve Castillo (2013) 216 yönetici üzerinde yapmış oldukları çalışmada örgüt kültürünü paylaşılan değerler ve olumlu ilişkiler bütününe tekabül eden "ortak kültür" boyutu ile ele almışlardır. Bu boyut ile incelendiğinde örgüt kültürü örgütsel bağlılığı olumlu olarak etkilemekte olduğu sonucu vurgulanmaktadır. Buna göre çalışanlar örgüt kültürünü insan odaklı değerler ve etik davranışlar bütünü olarak algıladıklarında duygusal olarak bağlanma duyguları artmakta ve örgüte bu yönde bağlanmaktadır. Diğer yandan çalışanların normlar gereği söz konusu davranışları olumlu olarak algılamaları halinde ise çalışanların örgüte karşı normatif bağlılıklarından söz edilebildiği ifade edilmektedir (Parra ve Castillo, 2013: 1071-1083).

Shah, Memon ve Phulpoto (2012), örgüt kültürünün çalışanları etkileyerek örgütü zihinlerine yerleştirme ve böylece örgütsel bağlılığı oluşturma etkisine sahip olduğunu belirtmektedirler. Çalışanlar her ne açıdan olursa olsun örgüt kültürü kabul ederler ise etkisi altında kalmakta, örgüte ve örgütün değerlerine saygı göstermekte böylece ise örgütü içselleştirmekte ve örgüte bağlanmaktadır (Shah, Memon ve Phulpoto, 2012: 1004-1016).

Acar (2013), Rekabetçi temelli Pazar kültürü olarak ifade edilen kültürün devam bağlılığı, klan ve adhokrasi kültürleri olarak ifade edilen ve aile ortamı yaratma ve daha demokratik işleyiş tarzları olarak tanımlanan kültür tiplerinin ise duygusal ve normatif bağlılık ile pozitif ilişkili olduğu belirtilmektedir (Acar, 2013: 5-31).

Bu bilgilere göre örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık ilişkisi ile ilgili hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur;



**H1: Turizm endüstrisinde, örgüt kültürü ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.**

*H.1.1: Turizm endüstrisinde, kuralcılık eğilimli örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı negatif yönlü bir ilişki vardır.*

*H.1.2: Turizm endüstrisinde, hiyerarşi eğilimli örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı, negatif yönlü bir ilişki vardır.*

*H.1.3: Turizm endüstrisinde, klan eğilimli örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

*H.1.4: Turizm endüstrisinde, destekleyicilik eğilimli örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

*H.1.5: Turizm endüstrisinde, gelişme eğilimli örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

*H.1.6: Turizm endüstrisinde, açıklık eğilimli örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

Clinebell ve arkadaşları, (2013) 359 bilgi teknolojileri sektörü çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada pozitif liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık türleri olan devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif ilişki tespit etmişlerdir. Diğer taraftan araştırmacılar tarafından pasif-tepkisiz liderlik olarak adlandırılan kaçınma davranışı olan liderlik ile tüm örgütsel bağlılık türleri arasında negatif ilişki tespit edilmiştir (Clinebell, Skidiene, Trijonyte ve Reardon, 2013: 146).

Benzer bir sonuç Rehman vd. (2012) tarafından ortaya konulmuştur. Araştırmacılar yaptıkları çalışmada, liderlik tipleri ile örgütsel bağlılık arasında ilişki tespit etmişlerdir. Araştırmada ele alınan liderlik tiplerinden etkileşimci liderlik çalışanların gerek örgütün üyesi olmaktan kaynaklanan kazanımlarını kaybetmemek gerekse normlara uygunluk adına örgüte bağlanmakta olduğu tespit edilmiştir. Araştırmacılar böylece örgütsel bağlılığın boyutlarından normatif ve devam bağlılığı ile etkileşim arasında bir etkileşimci liderlik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu vurgulamaktadırlar. Diğer yandan liderlerin geleceğe ve gelişime yönelik davranışlarının da çalışanların duygusal bağlılık ve devam bağlılıklarını olumlu yönde etkilediklerini vurgulamakta ve örgütsel bağlılık ile dönüşümcü liderliğin

pozitif yönlü doğrusal ilişkisi olduğunu tespit etmişlerdir (Rehman, Shareef, Mahmood ve Ishaque, 2012: 616-626).

Dunn, Dastoor ve Sims (2012), dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki ilişkiye yönelik bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Amerika Birleşik Devletleri ve İsrail de faaliyet gösteren çok uluslu teknoloji firmalarında görev yapan 474 çalışan üzerinde yapılan söz konusu çalışmada, çalışanların örgütteki üyeliklerinin devamının sağlanması adına taşıdıkları motivasyonlarını ölçmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların üyeliğin devamlarının sağlanması örgütsel bağlılık ile ilişkilidir. Çalışanların örgütsel bağlılıkları ise dönüşümcü liderlik ile doğrudan ilişkilidir. Dönüşümcü liderlik çalışanlar üzerinde duygusal olarak bağlanma ya da örgütsel üyeliğin devamı adına bir zorunluluk duygusu oluşturmaktadır. Bu bağlamda, araştırmacılar dönüşümcü liderliğin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık üzerinde doğrusal ilişkisi olduğunu diğer yandan devam bağlılığı ile arasında bir ilişkinin bulunmadığını tespit etmişlerdir (Dunn, Dastoor ve Sims, 2012: 45-59).

Benzer bir araştırmada Joo, Yoon ve Jeung (2012) örgütsel bağlılık ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Kore’de faaliyet gösteren 500 firma çalışanları üzerinde yapılan araştırma sonucunda araştırmacılar, çalışanların yöneticilerinin kendilerinin farkında olması ve buna bağlı olarak da yetki göçertme inisiyatif kullanma gibi unsurların etkisi ile örgüte pozitif yönlü uygulanmaktadır. Bunun yanında liderlerinde gördükleri vizyon, amaçların paylaşılması gibi unsurlardan da olumlu olarak etkilenmektedir. Söz konusu etkenlerin dönüşümcü liderliğin göstergeleri olduğu belirtilen çalışmada, çalışanların örgütsel bağlılıklarının dönüşümcü liderlik ile doğrusal ve pozitif bir ilişki içerisinde olduğu vurgulanmaktadır (Joo, Yoon ve Jeung, 2012: 564-582).

Erben ve Güneşer (2008), bankacılık ve sigortacılık gibi çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren firmalarda çalışan 147 kişi üzerinde yaptıkları çalışmada Paternalistic (Babacan) liderlik ile örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi tespit etmeye çalışmışlardır. Yapılan analizler sonucu iyimser babacan liderliğin örgüt iklimi ve örgütsel bağlılığı etkilediği sonucu ortaya konulmuştur. Liderliğin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin düzenleyici

etkiye sahip olduğu araştırmacılar tarafından ortaya konulan diğer bir sonuçtur (Erben ve Güneşer, 2008: 955-968).

Idrus ve arkadaşları (2014), Endonezya Jayapura bölgesinde hkmet için çalışan finansal müdürler üzerinde yaptıkları araştırmada, örgütsel bağlılığın bürokratik liderlik ile arasında negatif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bürokratik liderlikteki dikey iletişim kanalları, katı denetleme prosedürleri gibi unsurların çalışanların bağlılıklarını olumsuz yönde etkilediği böylece bağlılıkların düştüğünü belirtmektedirler (Idrus, Armanu, Sudiro ve Rohman, 2014: 189-201).

Sani ve Maharani (2012), Endonezya'nın doğusunda bir üniversitede çalışan 333 ğretmen üzerine yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılık ile dönüşümcü liderliği iş performansı üzerindeki etkisini tespit etmeye çalışmışlardır. Analiz sonuçlarına göre örgütsel bağlılığın bütün alt boyutları doğrudan iş performansını etkilemektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılığı düşük olanlara nazaran daha yüksek olarak tespit edilmiştir. Bunun yanında dönüşümcü liderliğinde iş performansı üzerinde etkisi tespit edilmiştir. Yapılan araştırmada çalışanların örgütsel bağlılıklarının dönüşümcü liderliğe bağlı olarak değiştiği ve söz konusu iki kavram arasında doğrusal bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna ilave olarak örgütsel bağlılığın dönüşümcü liderliğin iş performansı üzerindeki etkisini düzenleyici etkisi olduğu elde edilen diğer bir sonuçtur (Sani ve Maharani, 2012: 102-106).

Leach (2005), 148 sağlık çalışanı üzerinde yaptığı çalışmada örgütsel bağlılık boyutlarından devam bağlılığı ile dönüşümcü liderlik arasında negatif bir ilişki tespit etmişlerdir. Duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile dönüşümcü liderlik üzerinde ise pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Liderin pozitif tavırlarının gerek lidere gerekse örgüte karşı çalışan nezdinde duygusal bağlılık ortaya çıkarmaktadır. Diğer yandan çalışanlar liderin söz konusu yaklaşımları ile duygusal olarak bağlanmasa dahi çalışanlar üzerinde bir vefa hissi ile devam bağlılıkları gelişmektedir (Leach, 2005: 228-237).

Bu bilgilere göre liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık ilişkisi ile ilgili hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur;

**H2: Turizm endüstrisinde algılanan liderlik tarzları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.**

*H.2.1: Turizm endüstrisinde, çalışan odaklı liderlik ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

*H.2.2: Turizm endüstrisinde, üretim odaklı liderlik ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı, negatif yönlü bir ilişki vardır.*

*H.2.3: Turizm endüstrisinde, değişim odaklı liderlik ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

Ke ve Wei (2008), liderliğin örgüt kültürünün belirlenmesinde ve oluşmasında doğrudan etkisinden bahsetmektedirler. Örgüt kültürünün örgüt içerisinde yerleşmesi, örgüte uyum sağlaması gibi durumların bütünü örgütte hakim liderlikten etkilenmektedir. Etkin liderlik örgütte sağlam örgüt kültürü oluşmasında anahtar etkindir (Ke ve Wei, 2008: 208-218).

Ogbonna ve Harris (2000), benzer bir sonuçla liderliği örgüt kültürünü yöneten yegâne unsur olduğunu vurgulamaktadırlar. Liderlik örgüt kültürünü etkilemekte, örgüt kültürünün örgütte oluşması ya da dönüşmesini sağlamaktadır. Bunun yanında araştırmacılar Birleşik Karalılıktaki firmalar üzerinde liderlik ve örgüt kültürünün örgütsel performans üzerindeki etkisini araştırırken liderliğin örgütsel performans üzerindeki etkisini örgüt kültürünün düzenlediği sonucuna ulaşmışlardır. Bu açıdan bakıldığında liderlik ile örgüt kültürü arasında karşılıklı bir ilişki olduğu araştırmacılar tarafından savunulmaktadır (Ogbonna ve Harris, 2000: 766-788).

Bass ve Avolio (1993), yaptıkları araştırma neticesinde dönüşümcü ve etkileşimsel liderliği örgüt kültürü üzerinde etkili olduğunu vurgulamaktadırlar. Araştırmacılara göre gerek dönüşümcü liderlik gerekse etkileşimsel liderlikte lider ve üye arasındaki etkileşimin tam olarak sağlanması doğrudan örgüt kültürünün de etkileşimsel ve pozitif bir şekilde yapılanması ya da dönüşümünü sağlamaktadır (Bass ve Avolio, 1993: 112-121). Benzer bir sonuç Yıldırım ve Birinci (2013) tarafından tespit edilmiştir. Türkiye’de faaliyet gösteren bir telekomünikasyon firması üzerinde yaptıkları araştırmada ortak kültür ile dönüşümcü liderlik arasında

pozitif ilişki tespit etmişlerdir. Söz konusu iki liderlik tipi birbirini pozitif olarak etkilemekte ve dönüşümü sağlamaktadır (Yıldırım ve Birinci, 2013: 71-82).

Hofstede ve arkadaşları (1990), liderin örgüt kültürünü etkilediğini ancak örgütün bir parçası ve bir çalışanı olarak örgüt kültürünün de lideri ve liderin davranışlarını etkilediğini belirtmiştir (Hofstede, Neuijen, Ohayv ve Sanders, 1990: 286-316). Benzer bir sonuç Schein (1985) tarafından da ifade edilmektedir. Buna göre lider örgüt kültürünün oluşumunu doğrudan etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle kültür lidere bağlı olarak oluşmaktadır. Ancak diğer yandan örgütün değişmez bir elemanı olarak ifade edilen liderler kendi oluşturdukları kültürden bu nedenle etkilenmektedir. Bu açıdan bakıldığında kültür ile liderlik arasında karşılıklı bir ilişki bulunmaktadır (Schein, 1985: 1-358).

Tohidi ve Jabbari (2012), liderliğin doğasının örgüt kültürünün doğası ile ilgili olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda liderliği kültürel ifadenin bir formu olduğunu ifade etmektedirler. Araştırmacılara göre lider kültür içerisinde yetişir ya da var olur bu nedenle kültüre bağlıdır. Böylece lider ve liderin davranışları içerisinde bulunduğu kültürü ve kültürün öğelerini yansıtır (Tohidi ve Jabbari, 2012: 856-860).

Bu görüş Popa (2012) tarafından da benzer şekilde savunulmaktadır. Araştırmacıya göre örgüt kültürü liderin gücünün kaynağıdır. Liderin davranışları, politikaları, kararları vb. unsurları kültür sayesinde edindiğini ve yine kültür sayesinde yönlendirildiği belirtilmektedir (Popa, 2012: 17-20). Roussel (1990), sağlık sektöründe gerçekleştirdiği bir araştırmada benzer sonuca ulaşmıştır. Söz konusu araştırma sonuçlarına göre liderler verdikleri kararlarda ve sergiledikleri davranışlarda örgüt kültürüne bağlı olarak hareket etmek durumundadır. Diğer bir ifadeyle liderlik tipi örgütte hakim örgüt kültürü ile ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan bakıldığında liderlik örgüt kültürüne bağımlı şekilde ortaya çıkmaktadır (Roussel, 1990: 1-196). Buna ilave olarak Zehir ve arkadaşları (2011) İstanbul'da faaliyet gösteren çok uluslu firmalarda yapılan araştırma neticesinde örgüt kültürünün liderliği şekillendirdiği sonucuna ulaşmıştır. Örgüt kültürü liderin davranış ve kararlarını etkilemekte böylece liderler her davranışlarında ve karalarında kültürü hissetmektedir (Zehir, Ertosun, Zehir ve Müceldili, 2011: 1460-1474).

Kültür ve liderlik arasındaki ilişkiye farklı bir bakış açısı da Lewis (1998) tarafından önerilmektedir. Araştırmacıya göre kültür örgütte lider olgusu ve liderlere atfedilen rolleri anlamlı kılan unsudur. Bunun yanında ise kültürün yönetilmesi de etkin liderliğe bağlıdır. Kültür ile ilgili kimi değişim ve uygulamalar, vasıfsız ve kültürün önemini kavrayamamış kişilerin elinde başarısızlık ile sonuçlanır (Lewis, 1998: 257).

Sumarto ve Subroto (2011), liderin örgüt kültürünü şekillendirme gücü olduğunu vurgulamaktadır. Örgüte ait değerler, normlar, semboller ifadeler gibi unsurlar ile belirli bir zaman süzgeci ile ortaya çıkan örgüt kültürü liderler tarafından şekillendirilmektedir. Liderlik örgüt kültürü üzerinde belirleyici etkiye sahiptir. (Sumarto ve Subroto, 2011: 383-389). Tohidi ve Jabbari (2012), liderin düzenleme ve organize etme gibi etkenleri ilk olarak örgüt kültürü üzerinde başladığını ve bu şekilde örgüte yayıldığını belirtmektedirler. Örgüt kültürü lider ve liderin davranışları etrafında şekillenmektedir (Tohidi ve Jabbari, 2012: 856-860).

Bu bilgilere göre liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi ile ilgili hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur;

**H3: Turizm endüstrisinde algılanan liderlik tarzları ile örgüt kültürü arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.**

Avoilo ve arkadaşları (2004) , 520 hemşire üzerinde yaptıkları araştırmada liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit etmişlerdir. Araştırmacılara göre yenilikçi örgüt kültürünün bulunduğu örgütlerde hakim olan değişim odaklı (dönüşümcü) liderlik çalışanların duygusal ve normatif örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir (Avoilo, Zhu, Koh ve Bhatia,2004: 959) .

Lok ve Crawford (2003), Hong Kong ve Avusturalya’da toplam 337 yönetici üzerinde yaptıkları incelemede liderlik algısının örgütün içerisinde bulunduğu kültüre bağlı olarak değiştiği, bununla birlikte söz konusu kültürün örgütteki işleyişi de etkilediği bu nedenle örgütsel bağlılığın liderlik tiplerinin etkisinin yanı sıra örgüt kültürünün değiştirici etkisi olduğu tespit edilmiştir (Lok ve Crawford, 2003: 321-335). Bu bilgiler ışığında aşağıda liderlik ve örgütsel bağlılığın ilişkisine yönelik hipotez şu şekilde oluşturulmuştur;

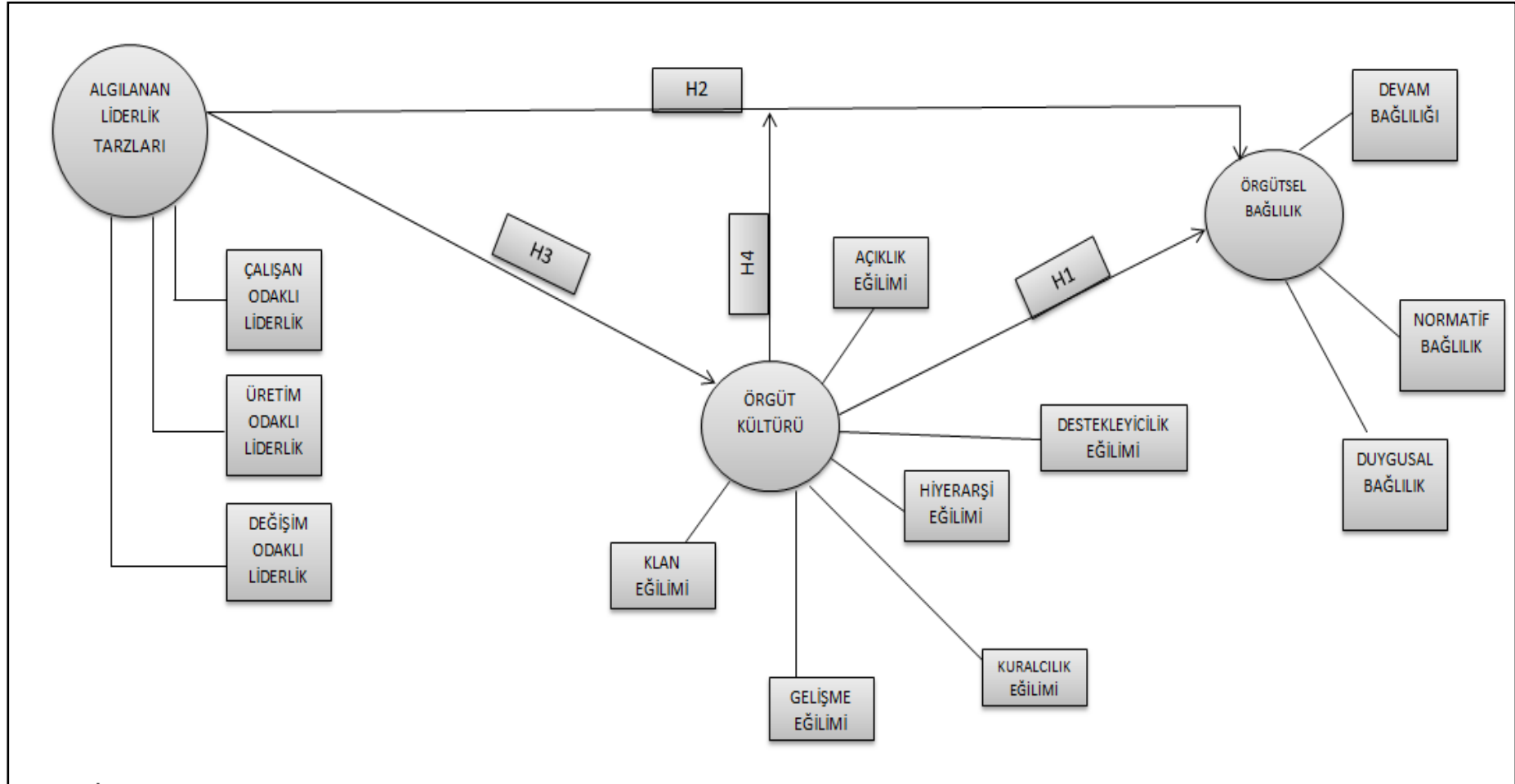
**H4: Turizm endüstrisinde, liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık ile ilişkisinde örgüt kültürünün aracılık etkisi vardır.**

*H.4.1: Turizm endüstrisinde, çalışan odaklı liderlik ile örgütsel bağlılık ilişkisinde örgüt kültürünün aracılık etkisi vardır.*

*H.4.2: Turizm endüstrisinde, üretim odaklı liderlik ile örgütsel bağlılık ilişkisinde örgüt kültürünün aracılık etkisi vardır.*

*H.4.3: Turizm endüstrisinde, değişim odaklı liderlik ile örgütsel bağlılık ilişkisinde örgüt kültürünün aracılık etkisi vardır.*

Söz konusu hipotezler ışığında araştırmanın modeli ise şu şekilde gösterilebilir;



Şekil 24. Araştırma Modeli



#### 4.5. Verilerin Analizleri ve Bulgular

Veri formu yardımı ile elde edilen veriler SPSS ve AMOS programları ile analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında öncelikli olarak doğrulayıcı faktör analizleri (keşfedici, açıklayıcı vb.) ve uyum iyiliği incelemeleri yapılmış bu şekilde modeli oluşturan değişkenlerin ölçümleri ve modeli karşılama yeterlilikleri test edilmiştir. İkinci olarak araştırmaya katılanlara yönelik değişkenler “t-testi” ve “ANOVA analizi” ile test edilmiştir. Analizler bağımlı ve bağımsız değişkenler arası ilişkilerin test edilmesi ve liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkideki örgüt kültürünün etkisinin ölçülmesi ile sonlandırılmıştır. Söz konusu analiz sonuçları aşağıdaki başlıklarda açıklamaları ile birlikte verilmiştir.

##### 4.5.1. Yapısal Analizler ve Geçerliliklerin Test Edilmesi

Yapılan çalışmanın yapısal düzeylerinin test edilmesi açısından öncelikli olarak modelin veriler ile olan uygunluğunun ölçülmesi amaçlanmıştır. Şöyle ki, hipotezler vasıtası ile ölçülmek istenen ilişkileri test etmeye yarayan veriler ile modelin uyumluluğu bütün çalışmanın doğruluğunu kanıtlamaktadır. Bu bağlamda sınanmaya çalışılan modelin, o model için toplanmış olan veriler için ne derece uygun olduğuna dair değerlendirme ölçütleri, başka bir deyişle uyum indeksleri ortaya konulmalıdır. Bu ise modelin veri ile uyum ya da uyumsuzluğu test sonucu ortaya konulan çeşitli uyum indeksleri değerlendirilerek yapılır (Meydan; Şeşen, 2011, 31 ).

Söz konusu ölçekler ile ilgili öncelikli yapılacak analiz “ keşfedici (açıklayıcı) faktör analizi” uygulamasıdır. Şöyle ki; bilimsel çalışmalarda kullanılan ölçeklerdeki her bir ifadenin temelde ölçmek istediği bir faktör bulunmaktadır. Söz konusu faktörler ile gözlenen değişkenler arasındaki ilişkinin ortaya konulması örtük değişkenlerin ölçülebilmesi açısından önem arz etmektedir. Bu ilişkilerin ortaya konulması adına öncelikli olarak keşfedici faktör analizi yapılmıştır.

Yapısal olarak uygulanan bir başka analiz ise doğrulayıcı faktör analizidir. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) (Confirmatory Factor Analysis: CFA), ölçme modellerinin geliştirilmesinde sık kullanılan ve önemli kolaylıklar sağlayan bir analiz

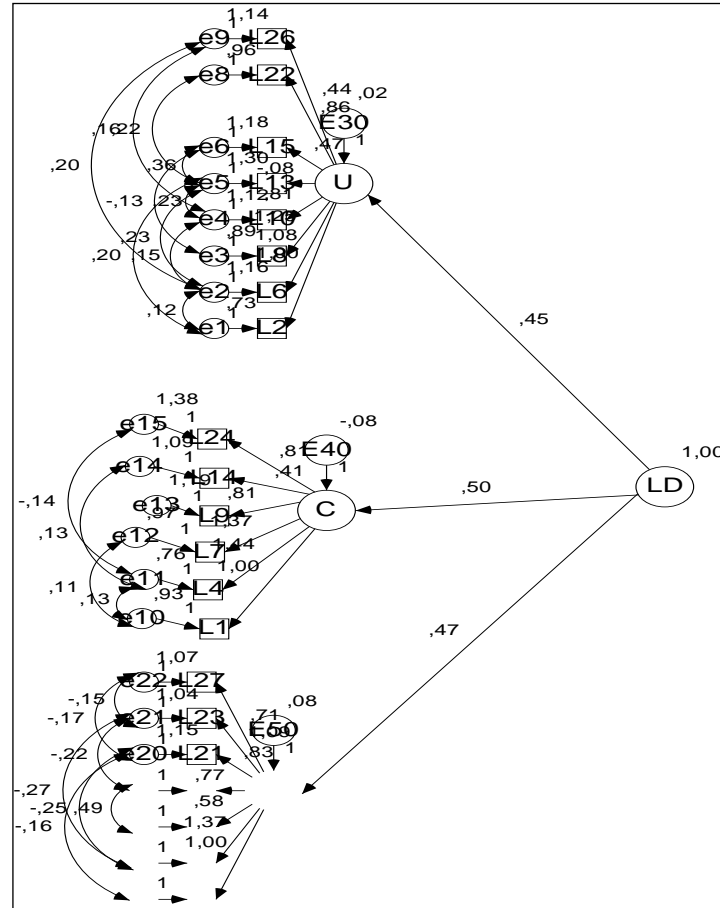
yöntemidir. Bu yöntem, önceden oluşturulan bir model aracılığıyla gözlenen değişkenlerden yola çıkarak gizil değişken (faktör) oluşturmaya yönelik bir işlemdir. Genellikle ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde kullanılmakta veya önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanmasını amaçlamaktadır. Çok sayıda gözlenen veya ölçülen değişken tarafından temsil edilen gizil yapıları içeren, çok değişkenli istatistiksel analizleri tanımlamak amacıyla DFA kullanılmaktadır. DFA, Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) (Explanatory Factor Analysis: EFA) ile belirlenen faktörlerin, hipotez ile belirlenen faktör yapılarına uygunluğunu test etmek üzere yararlanılan faktör analizidir. AFA, hangi değişken gruplarının hangi faktör ile yüksek düzeyde ilişkili olduğunu test etmek için kullanılırken, belirlenen sayıda faktöre katkıda bulunan değişken gruplarının bu faktörler ile yeterince temsil edilip edilmediğinin belirlenmesi için DFA'dan faydalanılır (Aytaç ve Öngen, 2012: 16). Araştırma modeli göz önünde bulundurulduğunda ilgili çalışmayı oluşturan değişkenlerden örtük olanlar ile gözlemlenebilenler arasındaki ilişkinin tespiti için DFA kullanılmıştır.

Bazı ölçekler yapıları gereği birinci düzey çok faktörlü iken; bazı ölçekler ikinci düzey çok faktörlü olabilmektedir. İkinci düzey çok faktörlü model, gözlenebilen değişkenlerin, birden fazla bağımsız boyut altında toplanması; daha sonra ise bu faktörlerin daha kapsayıcı bir model altında bir araya getirilmesidir (Meydan ve Şeşen, 2011: 25). Uygulamakta olduğumuz çalışmanın modeli göz önünde bulundurulduğunda ilgili çalışmanın birden çok “gizil değişken” ölçümü ile gerçekleşeceğinden ötürü modelin ikinci düzey çok faktörlü model ile desteklenmesi gerekmektedir.

Bunlara ilave olarak örneklem büyüklüğünün uyguladığını test eden KMO (Kaiser-Maier-Olkin) ve verilerin çok değişkenli normal dağılımdan gelip gelmediğini belirlemede kullanılan Bartlett testi ve ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları ölçülmüştür. Söz konusu değerler her bir değişken için ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

#### 4.5.1.1. Liderlik Tarzları Ölçeğinin Yapısal Analizi

Liderlik tarzı ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır.



Şekil 25. Liderlik Tarzları Ölçeğinin DFA Sonuçları

Fakat elde edilen bulgular 6'dan fazla boyut göstermesi nedeniyle DFA yapılarak analize devam edilmiştir. Şekil 4.2. incelendiğinde yapılan analiz sonucunda verilerin ölçeğin 3 faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Düşük faktör yüküne sahip 6 madde (L11,L12,L16,L17,L20,L25) ölçekten çıkarılmıştır. Tek boyutta ele alınan analizde ise. 35 ten düşük faktör yüküne sahip olan 8 madde ölçekten çıkarılmıştır (L12,L13,L14,L16,L17,L20,L25,L26).

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen veriler ölçeğin uyum iyiliğinin tespiti için kullanılmıştır. Veriye model uyumunun test edilmesi için çeşitli

istatistikler bulunmaktadır. En çok kullanılan istatistikler; Ki-kare istatistiği, GFI, CFI ve RMSEA sayılabilir (Aytaç ve Öngen, 2012: 16). Uyum iyiliği değerlerine ait veriler Tablo 4.3.'de verilmiştir.

**Tablo 19. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Kriterleri**

Ölçüm (Uyum istatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF( $\chi^2/sd$ )	$\leq 3$	4-5
RMSEA	$\leq 0.05$	0.06-0.08
GFI	$\geq 0.90$	0.89-0.85
AGFI	$\geq 0.90$	0.89-0.85
NFI	$\geq 0.95$	0.94-0.90
CFI	$\geq 0.97$	$\geq 0.90$
TLI	$\geq 0.95$	0.94-0.90

**Kaynak:** Meydan ve Şeşen, 2010: 37

Ölçeğin ikinci düzey çok faktör analizi sonuçlarında elde edilen uyum iyiliği değerleri tablo 4.4.'de verilmiştir.

**Tablo 20. Liderlik Tarzları Ölçeğinin Uyum İyiliği Değerleri**

Değişkenler	$X^2$	df	CMI N/ DF $\leq 5$	GFI	AGFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA
				$\geq 0.85$	$\geq 0.80$	$\geq 0.90$	$\geq 0.90$	$\geq 0.90$	A $\leq 0.08$
<b>Liderlik tarzları (2.düzye)</b>	1076,8	224,3	4,8	0.88	0.87	0.92	0.94	0.93	0.08

Tablodaki değerler göz önüne alındığında Ki-kare değeri  $X^2/df = 1076,8/224,3 = 4,8$ ' dir. Bu ise kabul edilebilir değer aralığındadır. Diğer yandan ilgili ölçüğe ait **Uyum İyiliği İndeksi (GFI)** 0.88 olarak tespit edilmiştir. İlgili tablo incelendiğinde söz konusu değerlerin  $\geq 0.90$  olması mükemmel uyumu 0.89-0.85 değerler arasında ise kabul edilebilir uyumu ifade etmektedir. İfadeden de anlaşılacağı üzere söz konusu değer kabul edilebilir sınırlardadır. Buna ilave olarak ilgili ölçek için yapılan analizler sonucu **Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)**

değeri 0.92 olarak belirlenmiştir. Söz konusu değer için  $\geq 0.97$  değeri mükemmel uyumu,  $\geq 0.90$  ise kabul edilebilir uyumu ifade etmektedir. Söz konusu değer kabul edilebilir uyum değerleri sınırındadır. Son olarak **Yaklaşık Hataların Kare Kökü (RMSEA)** değeri 0.08 ile kabul edilebilir sınırlar içerisinde. Sonuç olarak söz konusu ölçek için yapılan uyum iyiliği kabul edilebilir düzeyde tespit edilmiştir.

Ölçeğin KMO (Kaiser-Maier- Olkin) analiz sonucu tüm boyutlar ve toplam ölçek için .782 olarak tespit edilmiştir. Söz konusu değer .70 ve üstü olduğundan dolayı anlamlıdır. Bunun yanında Barlett testi anlamlı ( $p=.000$ ) olarak tespit edilmiştir. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı şu şekilde tespit edilmiştir;

**Tablo 21. Liderlik Tarzları Ölçeğinin Güvenirlik Katsayıları**

Analiz Birimi	Cronbach $\alpha$ Güvenirlik Katsayısı
LD (Toplu) (L)	.78
Çalışan Odaklı (C)	.61
Üretim Odaklı (Ü)	.68
Değişim Odaklı (D)	.69

Tablo incelendiğinde ilgili ölçek için güvenirlik katsayıları kabul edilebilir aralıklarda tespit edilmiştir. Tüm bu değerler göz önünde bulundurulduğunda ilgili ölçeğin yapısal analizi test edilmiş ve uygunluğu tespit edilmiştir.

#### 4.5.1.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Yapısal Analizi

Örgütsel bağlılık ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analiz yapılmıştır.

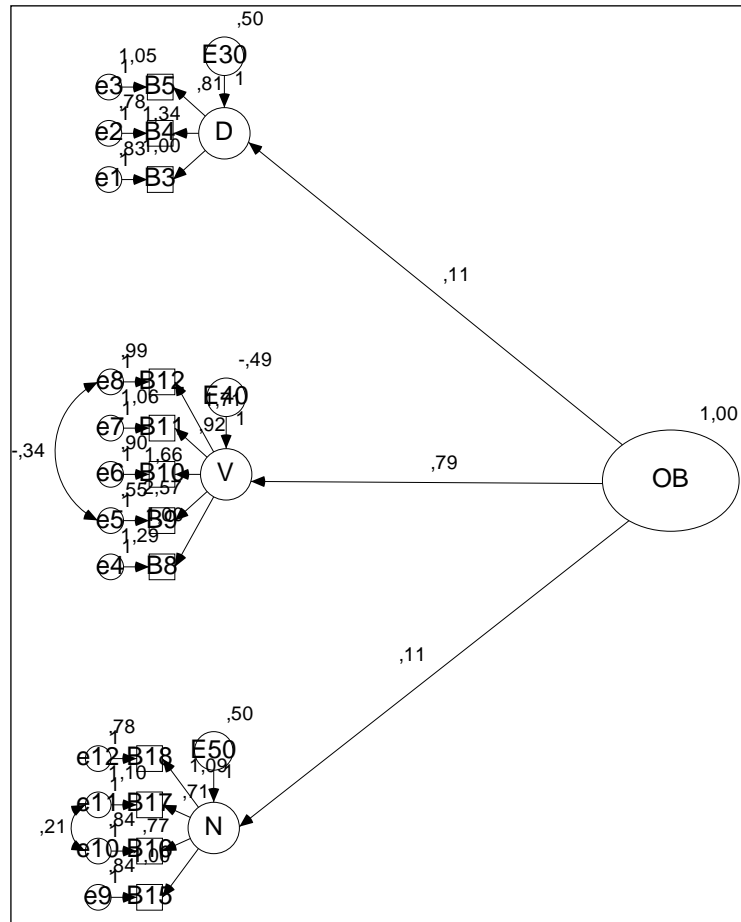
**Tablo 22. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Döndürülmüş Faktör matrisi**

	Component		
	1	2	3
B16	,720		
B17	,718		
B15	,694		
B18	,645		
B9		,709	
B10		,700	
B12		,549	
B11		,524	
B8		,441	
B4			,810
B3			,793
B5			,639

Analiz sonucunda verilerin ölçeğin 3 faktörlü yapısına uyum sağladığı belirlenmiştir. Düşük faktör yüküne sahip 6 madde (B1,B2,B6,B7,B13,B14) ölçekten çıkarılmıştır. Tek boyutta ele alınan analizde ise .35 den düşük faktör yüküne sahip plan 3 madde ölçekten çıkarılmıştır (B3,B16,B17).

Bu analizlerin ardından AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin 3 faktörlü yapısına uyum sağladığı tespit edilmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre örgütsel bağlılığın üç boyutundan ikisinin düşük değerde olduğu görülmektedir. İlgili alanda yapılan birçok çalışmada (örn. Apaydın ve Kızıllan, 2011; Doll, Xia ve Torkzadeh, 1994; Çetin, Basım ve Aydoğan, 2011 ) olduğu gibi gözardı edilmeksizin “ düşük etki yüküne sahip” boyut olarak ele alınmıştır.



Şekil 26. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin DFA Sonuçları

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen verilere göre yapılan uyum iyiliği analizlerine ait sonuçlar Tablo 4.7.'de verilmiştir.

Tablo 23. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Uyum İyiliği Değerleri

Değişkenler	X <sup>2</sup>	df	CMIN / DF	GFI	AGFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA
				≥.85	≥.80	≥.90	≥.90	≥.90	≤.08
1. Örgütsel bağlılık ölçeği (2. Düzey)	205	49	4.18	0.95	0.91	0.91	0.92	0.90	0.075

Tablodaki değerler göz önüne alındığında Ki-kare değeri  $X^2/df = 205/49 = 4,18$ ' dir. Bu ise kabul edilebilir değer aralığındadır. Diğer yandan ilgili ölçeğe ait

**Uyum İyiliği İndeksi (GFI)** 0.95 olarak tespit edilmiştir. İlgili tablo incelendiğinde söz konusu değer  $\geq 0.90$  olması mükemmel uyumu 0.89-0.85 değerler arasında ise kabul edilebilir uyumu ifade etmektedir. İfadeden de anlaşılacağı üzere söz konusu değer mükemmel uyum göstermektedir. Buna ilave olarak ilgili ölçek için yapılan analizler sonucu **Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)** değeri 0.91 olarak belirlenmiştir. Söz konusu değer için  $\geq 0.97$  değeri mükemmel uyumu,  $\geq 0.90$  ise kabul edilebilir uyumu ifade etmektedir. Söz konusu değer kabul edilebilir uyum değerleri sınırındadır. Son olarak **Yaklaşık Hataların Kare Kökü (RMSEA)** değeri 0.075 ile kabul edilebilir sınırlar içerisindedir. Sonuç olarak söz konusu ölçek için yapılan uyum iyiliği kabul edilebilir düzeyde tespit edilmiştir.

Ölçeğin KMO (Kaiser-Maier- Olkin) analiz sonucu tüm boyutlar ve toplam ölçek için .747 olarak tespit edilmiştir. Söz konusu değer .70 ve üstü olduğundan dolayı anlamlıdır. Bunun yanında Barlett testi anlamlı ( $p=.000$ ) olarak tespit edilmiştir. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı şu şekilde tespit edilmiştir;

**Tablo 24. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenirlik Katsayıları**

Analiz Birimi	Cronbach $\alpha$ Güvenirlik Katsayısı
Örgütsel Bağlılık (ÖB)	.70
Duygusal Bağlılık (D)	.65
Devam Bağlılığı (B)	.70
Normatif Bağlılık (N)	.72

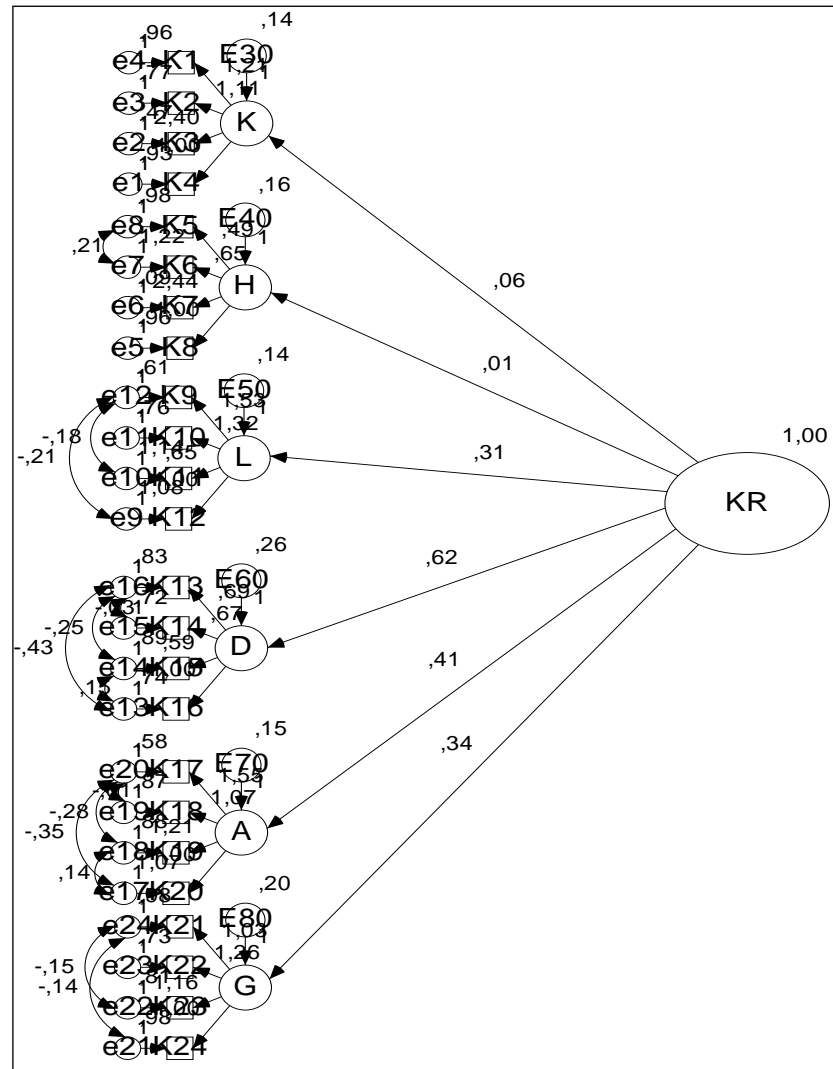
Tablo incelendiğinde ilgili ölçek için güvenirlik katsayıları kabul edilebilir aralıklarda tespit edilmiştir. Tüm bu değerler göz önünde bulundurulduğunda ilgili ölçeğin yapısal analizi test edilmiş ve uygunluğu tespit edilmiştir.

#### 4.5.1.3. Örgütsel Kültürü Ölçeğinin Yapısal Analizi

Örgüt kültürü ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla daha önce geçerliliği yapılmış olması nedeniyle . AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör



analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin 6 faktörlü yapısına uyum sağladığı tespit edilmiştir.



Şekil 27. Örgüt Kültürü Ölçeğinin DFA Sonuçları

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen verilere göre yapılan uyum iyiliği analizlerine ait sonuçlar Tablo 4.9.'da verilmiştir.

Tablo 25. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Uyum İyiliği Değerleri

Değişkenler	X <sup>2</sup>	df	CMIN/ DF ≤5	GFI ≥.85	AGFI ≥.80	CFI ≥.90	NFI ≥.90	TLI ≥.90	RMSE A ≤.08
Örgüt kültürü(2. Düzyey)	1123.6 5	243	4,62	0,95	0,91	0,93	0,96	0,97	0,08

Tablodaki değerler göz önüne alındığında Ki-kare değeri  $X^2/df = 1123.65/243 = 4,62$  'dir. Bu ise kabul edilebilir değer aralığındadır. Diğer yandan ilgili ölçüğe ait **Uyum İyiliği İndeksi (GFI)** 0.95 olarak tespit edilmiştir. İlgili tablo incelendiğinde söz konusu değerin  $\geq 0.90$  olması mükemmel uyumu 0.89-0.85 değerler arasında ise kabul edilebilir uyumu ifade etmektedir. İfadeden de anlaşılacağı üzere söz konusu değer mükemmel uyum göstermektedir. Buna ilave olarak ilgili ölçek için yapılan analizler sonucu **Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)** değeri 0.93 olarak belirlenmiştir. Söz konusu değer için  $\geq 0.97$  değeri mükemmel uyumu,  $\geq 0.90$  ise kabul edilebilir uyumu ifade etmektedir. Söz konusu değer kabul edilebilir uyum değerleri sınırındadır. Son olarak **Yaklaşık Hataların Kare Kökü (RMSEA)** değeri 0.08 ile kabul edilebilir sınırlar içerisinde. Sonuç olarak söz konusu ölçek için yapılan uyum iyiliği kabul edilebilir düzeyde tespit edilmiştir.

Ölçeğin KMO (Kaiser-Maier- Olkin) analiz sonucu tüm boyutlar ve toplam ölçek için .706 olarak tespit edilmiştir. Söz konusu değer .70 ve üstü olduğundan dolayı anlamlıdır. Bunun yanında Barlett testi anlamlı ( $p=.000$ ) olarak tespit edilmiştir. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı şu şekilde tespit edilmiştir;

**Tablo 26. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Güvenirlik Katsayıları**

Analiz Birimi	Cronbach $\alpha$ Güvenirlik Katsayısı
Örgüt Kültürü (ÖK)	.75
Kuralcılık Eğilimi (K)	.63
Açıklık Eğilimi (AE)	.61
Klan Eğilimi (KE)	.62
Destekleyicilik Eğilimi (DE)	.69
Hiyerarşi Eğilimi (HE)	.67
Gelişme Eğilimi (GE)	.70

Tablo incelendiğinde ilgili ölçek için güvenilirlik katsayıları kabul edilebilir aralıklarda tespit edilmiştir. Tüm bu değerler göz önünde bulundurulduğunda ilgili ölçeğin yapısal analizi test edilmiş ve uygunluğu tespit edilmiştir.

#### 4.5.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Daha önce de belirtildiği üzere kümelere göre örnekleme yöntemiyle tesadüfi olarak seçilen toplam 1000 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 655'i geri dönmüş ve 596 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Yapılan uç değer analizinde değişkenlere ait normal dağılımı bozan 33 veri seti çıkartılmış ve 566 katılımcının doldurduğu anket analizlere dâhil edilmiştir. Araştırmaya katılanlara ait demografik bilgiler aşağıda tablo ve şekillerle sunulmuştur.

Tablo 4.11. incelendiğinde katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımında en büyük oran %51,6 ile 20-29 yaş grubundadır. Gerek sektörde yapılan işin ağırlıklı olarak bedeni çalışmayı gerektirmesi gerekse araştırmanın yapıldığı illerin turist yoğunluğunda başı çeken iller olması ve yapılan işin yoğun olması nedeni ile söz konusu örgütlerde çalışanların yaş grupları birinci yaş olarak adlandırılan grupta yoğunlaşmıştır. Bu grubu %29,9 oran ile 30-39 yaş grubu, %12,7 ile 40-49 yaş grubu ve son olarak %5,8 ile 50 yaş ve üstü takip etmektedir.

**Tablo 27. Yaş ve Cinsiyetlerine Göre Katılımcılar**

Değişkenler	Gruplar	Frekanslar
Yaş	20-29	292 – (%51,6)
	30-39	169 – (%29,9)
	40-49	72 – (%12,7)
	50 ve üstü	33 – (%5,8)
Cinsiyet	Erkek	304-(%53,7)
	Kadın	262(%46,3)

Yine aynı tabloda katılımcıların cinsiyet dağılımları incelendiğinde 566 katılımcının %53,7'sine tekabül eden 304 kişinin erkek, %46,3'üne tekabül eden 262 kadın olduğu görülmektedir. Söz konusu durum araştırmanın yapıldığı sektörün realitesini yansıtmaktadır. Turizm sektörü özellikle ülkemizde erkek egemen bir sektör olarak görülmektedir. Bunun birincil nedeni sektörde çalışanların çoğunlukla farklı bölgelerden gelmeleri ve sezonluk çalışmalarıdır. Çalışanların çoğu sürekli ikamet alanları yerine işletmelerin sağladıkları lojman vb. alanlardır. Bu ise bayanların söz konusu sektörde sürekli ikamet ettikleri yerlerin dışına çıkmamaları sonucunu doğurmaktadır. İkincil olarak yapılan işin niteliği ve iş yükünün ağırlığı bayanları söz konusu sektörden uzaklaştırmaktadır.

Tablo 4.12. incelendiğinde katılımcıların %62,7'sinin lisans ve ön lisans mezunu olduğu görülmektedir. Esasında söz konusu değer aynı tabloda değerleri verilen statülere göre sınıflandırma ile birlikte değerlendirildiğinde daha anlamlı sonuçlar vermektedir. Katılımcıların statülerine göre dağılımlarında en yüksek oran %57,2 ile işçi seçeneği üzerindedir. Özellikle son yıllarda turizm endüstrisinde konaklama sektöründe yapılan farklı programlamalar ile üst yönetici kadrosunda az personel istihdam ederek orta kademe yönetici ve çalışanlar üzerinden faaliyetlerin yürütülmesi ve personel maliyetlerinin kısılması sonucunu doğurmuştur. Bu dönem içerisinde yapılan işin niteliğinin basitleşmesi ve rekabet unsuru olarak kalite yerine fiyatlar olması bu sonucu doğurmuştur.

Bu minvalde istihdam şartı olarak ön lisans mezuniyeti, daha da basit vasıflı işler içinse lise mezuniyeti yeterli gelmektedir. Bu ise yoğunluğun bu grupta toplanmasına neden olarak gösterilebilir. Değerler incelendiğinde katılımcıların %29,3'ünün lisans mezunu olduğu görülmektedir. Bu söz konusu sektör şartları göz önünde bulundurulduğunda azımsanamayacak bir orandır.

**Tablo 28. Eğitim Durumu, Çalışma Süresi ve Statülerine Göre Katılımcılar**

<b>Değişkenler</b>	<b>Gruplar</b>	<b>Frekanslar</b>
<b>Eğitim Durumu</b>	Lisans ve ön lisans mezunu	355– (%62,7)
	Lisans mezunu	166– (%29,3)
	Lisans üstü mezunu	45 – (%8)
<b>Örgütte Çalışma Süresi</b>	1 yıldan az	184 – (%32,5)
	1-5 yıl	190 – (%33,6)
	6-10 yıl	125 – (%22,1)
<b>Statü</b>	10 yıl ve üzeri	67 – (% 11,8)
	Yönetici	94 - (%16,6)
	Memur Serbest	98 - (%17,3)
	İşçi	324 - (57,2)
	Stajyer	50 - (%8,8)

Diğer yandan çalışanların örgütte çalışma sürelerinin ortaya konulduğu gruplamada ağırlık 1 yıldan az ve 1-5 yıl aralığındadır. Söz konusu değerlerden 1 yıldan az grubu katılımcıların %32,5'ini 1-5 yıl grubu ise katılımcıların %33,6'sını kapsamaktadır. Bunun nedeni yine sektörel özellikler ile açıklanabilir. Şöyle ki, turizm sektöründe yoğunluk mevsimlere göre farklılık göstermektedir. Bu ise ülkemizde her mevsimde farklı destinasyonlarda yoğunluğun yaşanması sonucunu doğurmaktadır. Örneğin yaz dönemlerinde kıyı bölgelerinde turizm yoğunluğu yaşanırken, kış dönemlerinde ise yoğunluk iç bölgelerde yaşanmaktadır. Buna bağlı olarak da işletmeler mevsimlik hizmetler yürütmekte ya da düşük yoğunluklarda personel anlamında küçülmeye gitmektedir. Böylece iş gücü de farklı dönemlerde farklı bölgelere kaymaktadır. Bu nedenle ilgili sektörde aynı örgütte fiili çalışma süreleri kısa aralıklarda gerçekleşmektedir.

**Tablo 29. Medeni Durum ve Çocuk Sayılarına Göre Katılımcılar**

Değişkenler	Gruplar	Frekanslar
Medeni Durum	Evli	325 – (%57,4)
	Bekar	219 – (%38,7)
	Diğer	22-(%3,9)
Çocuk sayısı	0	3 – (%0,5)
	1	322 – (%56,9)
	2	68– (%12)
	3	130 – (%23)
	4 ve üstü	43 – (%7,6)

Araştırma sonuçları ile ilgili en ilginç verilerden birisi katılımcıların medeni durumları üzerindedir. Turizm sektöründe çalışan personel daha önce de belirtildiği üzere mevsimlik bölge değiştirme zorunda kalmaktadır. Bu ise yine daha önce belirtildiği gibi turizm bölgelerinde sürekli ikamet imkanını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle sektörde çalışanların medeni durumları bekar ya da boşanmış şeklinde ortaya çıkmaktadır. Ancak tablo 4.13. incelendiğinde katılımcıların %57,4'ünün evli olduğu görülmektedir. Bu beklenenden farklı bir sonuç olarak kendini göstermektedir. Tablo incelendiğinde bekar çalışanların oranı %38,7 iken çocuk sahibi olmayanların oranı %0,5 ile sınırlı kalmıştır. Burada iki durumdan kaynaklanmaktadır. Birincisi medeni durumda bekar seçeneğini işaretleyenlerin çocuk sayısı seçeneğini boş bırakmalarıdır. İkincisi ise diğer seçeneği ile alınmaya çalışılan boşanmış ya da dul gibi medeni durum seçeneğini işaretlemek yerine bu durumda olanların bekar seçeneğini tercih etmeleridir.

#### 4.5.3. Hipotezlerin Test Edilmesi ve Modellenmesi

Değişkenler arası doğrudan ilişkileri, diğer bir ifade biçimi ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerine yönelik analizler yapılmıştır. Söz konusu ilişkileri ortaya koymak adına regresyon analizleri uygulanmıştır.

Regresyon analizi, metrik bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla sayıda metrik bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir istatistiksel yöntemdir. Regresyon analizi incelemede kullanılan değişken sayısına göre “tek değişkenli regresyon analizi” ya da “çok değişkenli regresyon analizi” olarak isimlendirilmektedir. Regresyon analizi genellikle aşağıdaki sorulara cevap aramada kullanılabilir (Altunışık v.d., 2012: 233);

- Bağımlı değişkendeki değişimin önemli bir kısmı bağımsız değişkenlerce açıklanabilir mi?
- Bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarı bağımsız değişkenlerce açıklanabilmektedir?
- Değişkenler arasında ne tür bir ilişki vardır?
- Bir değişkenin diğer değişken üzerindeki etkileri nelerdir?

Bu bilgiler ışığında H1, H2 ve H3 kapsamında söz konusu değişkenler üzerinde tek değişkenli regresyon analizi uygulanmıştır. Diğer yandan H4’de ele alınan lider davranış tarzlarının (LD) ile örgütsel bağlılık(ÖB) ilişkisi ve bu ilişkide örgüt kültürünün (ÖK) aracılık rolünü açıklamak amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizleri yapılmıştır. Bu yöntemle göre, bağımsız değişkenin bağımlı değişken ve aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır. Aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşerken, aracı değişkenin de bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisi sürmelidir. Bu kapsamda çalışanların ÖK düzeyinin aracılık rolünü belirlemek amacıyla, LD ve ÖB ve boyutları arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizleri aracılığı ile incelenmiştir.

Ayrıca, bağımsız değişkenin (aracı değişken vasıtasıyla) bağımlı değişken ile ilişkisinin (a.b yolunun) anlamlı olup olmadığını saptamak gerekir. Bunu gerçekleştirmek için çeşitli testler geliştirilmiştir. Bunlardan bir tanesi de Sobel testidir. Bu test, ilgili değişkenlere ait düzeltilmemiş regresyon katsayıları ( $B$ ) ve bunlara ait standart hata değerleri kullanılarak hesaplanır (Koç, Kaya ve Özbek, 2014).

Analiz sonucunda; liderlik tarzları, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki yormamalar aşağıda sunulmuştur.

#### 4.5.3.1. H1'in Test Edilmesi

Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ölçmek adına uygulanan regresyon analizi sonuçları tablo 4.14'de verilmiştir. Tabloya göre örgüt kültürü (ÖK) ile örgütsel bağlılık (ÖB) arasındaki ilişkiyi açıklamada yapılan analiz sonuçlarına göre düzenlenmiş  $R^2$  değeri .036 yani ÖK'de ki değişim ÖB'deki değişimi % 0,36 oranında açıklayabilmektedir. Diğer yandan F testinin sonucunda elde edilen 22.06 değeri ÖK'nın ÖB'yi açıklamada önemli katkı sağladığını göstermektedir ( $p < .001$ ). Diğer yandan standardize edilmiş regresyon katsayısı (Beta) 0.31 değerinde ( $p < .001$ ) ve istatistiksel açıdan çok anlamlıdır.

**Tablo 30. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişisine Yönelik Regresyon Analizi Tablosu**

Değişkenler	Örgütsel bağlılık				
	$R^2$	Düz. $R^2$	F	$\beta$	Sonuç
Örgüt kültürü	.038	.036	22,06***	.19***	H1√
Kuralcılık eğilimli örgüt kültürü	.029	.028	17,3***	.17***	H1.1↓Ters
Hiyerarşi eğilimli örgüt kültürü	.01	.009	5,9*	.10*	H1.2↓ Ters
Klan eğilimli örgüt kültürü	.01	.008	5,5*	.09*	H1.3√
Destekleyicilik eğilimli örgüt kültürü	.01	.008	5,4*	.09*	H1.4√
Gelişme eğilimli örgüt kültürü	.01	.01	7.17**	.11**	H1.5√
Açıklık eğilimli örgüt kültürü	.007	.005	3,9*	.08*	H1.6√

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$  √: Desteklendi, ↓: Desteklenmedi Ters: Yönü farklı



Burada açıkça görülmektedir ki, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Söz konusu analiz kapsamında ÖK ile ÖB arasındaki ilişkiye yönelik ortaya konulan **H1 kabul edilmiştir**. Bu durum literatür ile de desteklenmektedir.

Shah, Memon ve Phulpoto (2012), Pakistan'daki özel üniversite çalışanları üzerinde yapmış oldukları çalışmada örgüt kültürünün örgütsel bağlılık ile pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Benzer bir sonuç Acar (2013) tarafından tespit edilmiştir. Lojistik firmaları üzerinde yapmış olduğu bir araştırma sonuçlarına göre örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki tespit etmiştir.

Ghorbanhosseini (2013), Tahran merkezli SAFA Endüstriyel Grup bünyesinde faaliyet gösteren 266 çalışan üzerinde yaptığı çalışmada çalışanların örgütsel bağlılıklarının örgütte hakim kültür tipinden doğrudan etkilendiğini tespit etmiştir. Araştırmacı örgütteki en büyük sermaye olarak tabir ettiği insan unsurunun faaliyetlerini yerine getirmede kültüre yönelik sahiplenici olma hususlardan doğrudan etkilendiği vurgulamaktadır (Ghorbanhosseini, 2013: 1019-1025).

Momeni, Marjani ve Saadat (2012), Tahran'da Adalet Bakanlığı personeli üzerinde yapmış oldukları çalışmada örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Örgüt kültürünün örgütün tamamını kapsayıcı bir şekilde hissedilmesi çalışanlarda örgüte karşı pozitif bağlılık duygusu oluşturmaktadır. Şöyle ki, örgüt kültürünün çalışanların kendilerini örgütün birer parçası olarak görmeleri noktasında yardımcı olması ve bunun yanında ilişkisel bazda örgütün bir bütün olarak hareket edebilmesi çalışanların örgüte bağlanmaları sonucunu doğurmaktadır (Momeni, Marjani ve Saadat, 2012: 217-221).

Benzer bir sonuç Mathew ve Ogonna (2009) tarafından tespit edilmiştir. Araştırmacılar yapmış oldukları çalışma sonucunda örgütte olumlu kültürün örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan ve dolaylı etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Örgüt kültürü gerek iş yapış biçimleri, gerekse örgüte ait olma gibi duygulanımları doğurması adına örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Mathew ve Ogonna, 2009: 654-675).

H1 kapsamında değerlendirilen alt hipotezlerle ilgili sonuçlar da Tablo 4.14'de verilmiştir. Görüldüğü üzere örgüt kültürünün altı alt boyutlarının tümü örgütsel bağlılık ile ilişkilidir. Söz konusu kavramlar ile ilgili literatürdeki ağırlıklı görüş örgüt kültürünün olumlu, örgütün bütünü ve çalışanları kapsayıcı, yapıcı, sahiplenici tip ya da boyutlarının örgütsel bağlılığı olumlu etkilerken olumsuz, hiyerarşik, kuralcı ve yalın tip ya da boyutlarının örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediğidir (Örn; Ezirim, Nwibere ve Emecheta, 2012; Garr, 1997; Ghorbanhosseini, 2013; Idrus, Armanu, Sudiro ve Rohman, 2014; Kim, 2014; Khatip, 1996; Lahiry, 1994; Momeni, Marjani ve Saadat, 2012 ). Bu bağlamda ilgili hipotezler şu şekillerde değerlendirilebilir;

Daha önce de belirtildiği üzere kuralcılık eğilimli örgüt kültürü, çalışanlara hareket alanı daralmış şekilde çok fazla kuralın bulunduğu kültür tipidir. Söz konusu kültür tipinde işlerin yürütülmesi ve bu amaç adına kullanılan alet ile makinalarla ilgili son derece standart ve katı işletme prosedürleri bulunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında söz konusu örgüt kültür boyutunun olumsuz bir boyut olduğundan genel eğilimin örgütsel bağlılık ile **negatif** bir ilişki olması yönündedir.

Kuralcılık eğilimli örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla uygulanan regresyon analizi sonucunda .028 düzeltilmiş  $R^2$  değeri ve 17.3 F değeri ( $p < .001$ ) ile standardize edilmiş regresyon katsayısı (Beta) 0.17 değerindedir ( $p < .001$ ). Bu analiz sonucuna göre söz konusu iki kavram arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif ve güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu durum literatürde ifade edilenin tersi bir durum olmakla birlikte, söz konusu ilişkiye yönelik oluşturulan hipotezinde eksine bir sonuçtur. Bu bağlamda kuralcılık eğilimli örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki öngören **H.1.1** ilişkinin pozitif çıkması nedeniyle **reddedilmiştir**.

Söz konusu durum literatürde sıklıkla karşılaşılan bir durum değildir. İlgili araştırmada bahsi geçen değerler arasındaki ilişkinin pozitif çıkması sektör ile ilgili unsurlar ile açıklanabilir. Şöyle ki, turizm sektöründe yerine getirilen faaliyetler üretimin ve tüketimin eş zamanlı olması nedeni ile minimum hata ile yerine getirilmelidir. Bu durumun önemi yine turizm endüstrisinde üretime konu olan ürünün bütünsel özellik taşıması ile artmaktadır.

**Tablo 31. Kuralcılık Eğilimli Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Regresyon Analizi Tablosu**

<b>Kuralcılık eğilimli örgüt kültürü</b>				
<b>Bağımlı Değişkenler</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Düz. R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>β</b>
Duygusal bağlılık	.02	.02	15,7***	.16***
Devam bağlılığı	.02	.02	13.6***	.15***
Normatif bağlılık	.01	.01	7.03**	.11**

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

Bu sebeple çalışanlar kuralların ve iş yapış biçimlerinin belirli olduğu örgüt yapılarında faaliyetlerini daha güvenle yerine getirmekte böylece iş doyumları artmaktadır. Buna bağlantılı olarak da çalışanların örgüte ve örgütsel değerlere bakış açısı olumlu yönde gelişmektedir. Aksi takdirde ise çalışanların iş hataları ile oluşacak olumsuz durum örgüte ve örgütsel değerlere yaklaşımlarını etkileyecektir. Tablo 4.15. incelendiğinde turizm endüstrisinde kuralcılık eğilimli örgüt kültürünün örgütsel bağlılığın bütün boyutları ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Bu ise bahsedilen hususun geçerliliğini ortaya koymaktadır.

Benzer bir durum hiyerarşi eğilimli örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında da mevcuttur. Söz konusu iki değişken arasındaki ilişkinin tespitine yönelik analiz sonuçlarına göre .0009 R<sup>2</sup> değeri ve 5,9 F değeri ( $p < .01$ ) ile standardize edilmiş regresyon katsayısı (Beta) 0.10 değerindedir ( $p < .01$ ). Bu analiz sonucuna göre söz konusu iki kavram arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Bu iki değişkenin ilişkisine yönelik literatürdeki genel eğilim ile ortaya konulan hipotez yine negatif eğilimli olduğu yönündedir. Fakat sonucun pozitif çıkması gerek literatüre gerekse ilgili hipotezin aksi bir sonuçtur. Bu bağlamda **H.1.2 reddedilmiştir.**

Adından da anlaşılacağı üzere söz konusu kültür tipi hiyerarşik yapılanmada olan örgütlerde hakim olan kültürdür. Emir komuta zinciri son derece önemli

olmakla birlikte otoriteye karşı saygı son derece önemsenmektedir. Kuralcılık eğilimli örgüt kültüründe olduğu gibi hiyerarşi eğilimli örgüt kültürü de örgütsel bağlılık açısından negatif eğilim taşıdığı görülmektedir. Literatürde genel eğilim pozitif bir duygulanım olan örgütsel bağlılığın katı ve hiyerarşik kültürlerden negatif etkilendiği yönündedir. Söz konusu ilişkinin pozitif çıktığı araştırmalar bulunmakla beraber (örn. Kaya, 2008) bu araştırmalar ağırlıklı olarak kamu kuruluşları, askeri örgütler vb. olarak kendini göstermektedir.

Turizm endüstrisinde hiyerarşi eğilimli örgüt kültürünün örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkili olması özellikle sektörde hakim olan değişken istihdam durumları ile açıklanabilir. Daha önce de belirtildiği gibi turizm sektöründe gerek talebin mevsimsellik arz etmesi gerekse işgücünün fazla buna bağlı olarak da iş güvensizliğinin hissedilir derecelerde olması hiyerarşik örgüt kültürü gibi katı yapıların çalışanları duygusal olarak olmasa da normatif ve devam bağlılığı yönünde pozitif olarak etkilemektedir. Çalışanlar mevcut istihdam durumlarında iş imkanlarını kaybetmemek adına örgütlerine mecburi bir bağlılık hissetmektedirler.

**Tablo 32. Hiyerarşi Eğilimli Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişisine Yönelik Regresyon Analizi Tablosu**

<b>Hiyerarşi eğilimli örgüt kültürü</b>				
<b>Bağımlı Değişkenler</b>	<b><math>R^2</math></b>	<b>Düz. <math>R^2</math></b>	<b><math>F</math></b>	<b><math>\beta</math></b>
Duygusal bağlılık	.00	.00	1.8	<b>.05</b>
Devam bağlılığı	.01	.01	7,3**	<b>.11**</b>
Normatif bağlılık	.01	.01	7.8**	<b>.11**</b>

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

Tablo 4.16. incelendiğinde hiyerarşi eğilimli örgüt kültürünün duygusal bağlılık ile bir ilişkisi bulunmazken, normatif ve devam bağlılıkları ile pozitif

ilişkileri olduğu görülmektedir ( $p<.001$ ) . Özellikle devam bağlılığı ile olan pozitif ilişki söz konusu durumun geçerliliğini göstermektedir.

Örgüt kültürünün pozitif boyutları (bknz. Tablo 4.17. ) olan gelişme eğilimli, klan eğilimli, açıklık eğilimli ve destekleyicilik eğilimli örgüt kültürleri örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler literatüründe desteklediği şekilde pozitif yönlüdür. Bu bağlamda;

**H.1.3: Turizm endüstrisinde, klan eğilimli örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönlü bir ilişki vardır. ( $\beta= 0.9$ ) ( $p<.05$ )**

**H.1.4: Turizm endüstrisinde, destekleyicilik eğilimli örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönlü bir ilişki vardır. ( $\beta= 0.9$ ) ( $p<.05$ )**

**H.1.5: Turizm endüstrisinde, gelişme eğilimli örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $\beta= 0.11$ ) ( $p<.01$ )**

**H.1.6: Turizm endüstrisinde, açıklık eğilimli örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönlü bir ilişki vardır ( $\beta= 0.8$ ) ( $p<.05$ ).**

Hipotezlerin tamamı **kabul edilmiştir.** Bu daha önce de belirtildiği gibi literatürde ilgili alanda çalışma yapan araştırmacılar tarafından ortaya konulan sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılıkları örgütsel yapı ve liderliğin olumlu unsurlarından pozitif olarak etkilenmektedir. Literatürdeki genel eğilimin aksine turizm sektöründe örgüt kültürünün kimi “negatif” boyutları olumlu ilişkiler ile örgütsel bağlılık ile ilişkili olmasına karşın olumlu boyutlarda örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir.

**Tablo 33. Örgüt Kültürü Boyutlarının İfadeleri**

<p><b>Kuralcılık Eğilimi:</b> Bu kültür tipinin en büyük özelliği çalışanlara hareket alanı daralmış şekilde çok fazla kuralın bulunmasıdır. İşlerin yürütülmesi ve bu amaç adına kullanılan alet ile makinalarla ilgili son derece standart ve katı işletme prosedürleri bulunmaktadır.</p>
<p><b>Hiyerarşi Eğilimi:</b> Adından da anlaşılacağı üzere söz konusu kültür tipi hiyerarşik yapılanmada olan örgütlerde hakim olan kültürdür. Emir komuta zinciri son derece önemli olmakla birlikte otoriteye karşı saygı son derece önemsenmektedir.</p>
<p><b>Gelişme Eğilimi:</b> Yeni koşul ve durumlara anında cevap verebilecek şekilde esnekliğe sahip olan söz konusu kültür tipinde yeni yaklaşım ve fikirler teşvik edilir.</p>
<p><b>Klan Eğilimi:</b> Bu kültür tipinde çalışanlar aile fertleri gibi görülür. Çalışanların kişisel sorunlarına ilgi ve alaka gösterilerek yöneticiler çalışanlarına aile büyüğü gibi yaklaşırlar.</p>
<p><b>Destekleyicilik Eğilimi:</b> Bu kültür tipinde çalışanların kişisel haklarına saygı duyulması önem arz etmektedir. Bu durum ise çalışanların kişisel menfaatlerine son derece hassasiyet göstermeleri durumunu beraberinde getirir.</p>
<p><b>Açıklık Eğilimi:</b> Söz konusu örgütlerde, çatışma ve anlaşmazlıklarla ilgili açık tartışmaya imkan tanınarak, yönetimin eleştirilmesi olağan bir durumdur. Çalışanların yaptıkları ya da yapacakları hatalara karşı yönetim toleranslı davranır.</p>

#### 4.5.3.2. H2'nin Test Edilmesi

Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılığın ilişkisini tespit etmek amacıyla ortaya konulan H2' ye yönelik analiz sonuçları Tablo 4.18'dedir. Liderlik tarzları kavramı homojen bir yapıya sahip olmaması nedeni ile örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin tüm boyutlarda tek tek ölçülmesi gerekmektedir.

**Tablo 34. Liderlik Tarzları ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Regresyon Analizi Tablosu**

Örgütsel bağlılık					
Değişkenler	$R^2$	Düz. $R^2$	$F$	$\beta$	Sonuç
Çalışan odaklı liderlik	.03	.02	18.1***	.18***	H2.1√
Üretim odaklı liderlik	.02	.00	4.3*	.08*	H2.2↓ Ters
Değişim odaklı liderlik	.02	.02	14.2***	.16***	H2.3√

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$  √: Desteklendi, ↓: Desteklenmedi Ters: Yönü farklı

Söz konusu analiz sonucunda Çalışan odaklı liderlik (ÇO) örgütsel bağlılık ile standardize edilmiş regresyon katsayısı (Beta) üzerinden .18 değerinde pozitif ve güçlü şekilde ilişkilidir ( $p < .001$ ). Diğer yandan üretim odaklı liderliğin (ÜO) yine örgütsel bağlılık ile standardize edilmiş regresyon katsayısı (Beta) üzerinden .05 değerinde pozitif ve zayıf şekilde ilişkili olduğu görülmektedir ( $p < .05$ ). Son olarak değişim odaklı liderlik örgütsel bağlılık ile (Beta) üzerinden .16 değerinde pozitif ve güçlü şekilde ilişkilidir ( $p < .001$ ). Tüm bu sonuçlar istatistiki açıdan anlamlı olması nedeniyle **H2 kabul edilmiştir**. Söz konusu durum literatürde de desteklenmektedir.

Allen ve Meyer (1990,1996) örgütsel bağlılığın bütün boyutlarının farklı düzeylerde liderlik tarzları ile ilişkili olduğunu ifade etmektedirler. Araştırmacılar örgütsel bağlılık ile liderlik arasında doğrudan bir inceleme yapmalarına karşın örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında ilgili sınıfları etkileyen unsurların içerisinde liderlik ve yönetim tarzlarını ifade etmektedirler (Allen ve Meyer, 1990: 847-858; Allen ve Meyer, 1996: 252- 276 ).

Bunun yanında birçok araştırmacı liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik farklı tip ve boyutlarda incelemeler yaparak söz konusu iki kavram arasında ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır (Avoilo, Zhu, Koh ve Bhatia, 2004;

Benson,2002; Clinebell, Skidiene, Trijonyte ve Reardon, 2013; Dunn, Dastoor ve Sims, 2012; Gillet ve Vandenberghe, 2014; Joo, Yoon ve Jeung, 2012; Morris ve Sherman, 1981; Tuna, Ghazzawi, Tuna ve Çatir, 2011 ).

Bunun aksine Lok ve Crawford (2003) Hong Kong ve Avustralya’da toplam 337 yönetici üzerinde yaptıkları incelemede liderliğin, söz konusu örneklem grubu üzerinde örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir (Lok ve Crawford, 2003: 321-335).

İlgili hipotezden hareket ile ifade edilen alt hipotezler ile ilgili alt hipotezlere yönelik analiz sonuçları yine Tablo 4.18.’de verilmiştir. Bu sonuçlara göre söz konusu hipotezler şu şekilde değerlendirilmektedir;

H.2.1 kapsamında çalışan odaklı liderlik (ÇO) ile örgütsel bağlılık (ÖB) arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönlü bir ilişki aranmıştır. Analiz sonuçlarına göre ÇO liderlikteki değişim ÖB’deki değişimi % 0,02 oranında açıklayabilmektedir. Diğer yandan F testinin sonucunda elde edilen 18.1 değeri ÇO liderliği ÖB’yi açıklamada önemli katkı sağladığını göstermektedir ( $p < .001$ ). Daha önce de belirtildiği üzere iki değişken arasındaki standardize edilmiş regresyon katsayısı (Beta) 0.18 değerinde ( $p < .001$ ) ve istatistiksel açıdan çok anlamlı olması dolayısıyla **H.2.1 kabul edilmiştir** . Bu durum literatürde de desteklenmektedir.

Simosi ve Xenikou (2010), Yunanistan’da faaliyet gösteren büyük ölçekli hizmet firmalarında çalışan 300 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada, çalışanların örgütsel bağlılıklarının liderlerin genel olarak yenilikçi ve insan eğilimli davranışları ile arttığını, otokratik ve iş odaklı davranışlar ile de azaldığını tespit etmişlerdir (Simosi ve Xenikou, 2010: 1611-1612).

Benzer bir sonuç Benson (2002) tarafından ortaya konulmuştur. Satış pazarlama departmanında 166’sı üst yönetim, 184 orta yönetim kademesinde çalışanlar olmak üzere 641 çalışan üzerinde yapmış olduğu çalışmada çalışanların örgütsel bağlılıklarının örgütsel ve yönetsel adalet duyguları ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırmaya göre, çalışanların liderlerini ve liderlerinin yaklaşımlarını adil olarak görenlerin örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu,



yaklaşımların adaletsiz olduğu yönünde görüşleri olanların ise örgütsel bağlılıklarının düşüktür (Benson, 2002: 1-60).

Tuna ve arkadaşları (2011), konaklama endüstrisinde yapmış oldukları bir araştırmada çalışanların örgütsel bağlılıklarının liderin dürüst, güven verici ve saygılı yaklaşımı ile arttığı sonucuna ulaşmışlardır (Tuna, Ghazzawi, Tuna ve Çatır, 2011: 10-25).

İlgili tablo incelendiğinde daha önce de belirtildiği üzere üretim odaklı (ÜO) liderliğin örgütsel bağlılık ile (Beta) .08 değerinde pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Söz konusu iki kavram arasındaki ilişkiyi ölçme adına oluşturulan hipotezin aksine oluşan bu durum nedeniyle **H.2.2 kabul edilmemiştir.**

Söz konusu iki kavramın arasındaki pozitif ilişkiye literatürde de rastlanmaktadır. Morris ve Sherman (1981) görev (üretim) odaklı ve insan odaklı liderlik tarzlarının birlikte kullanımı halinde çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif etki yaratacaklarını tespit etmişlerdir. Bu durum doğrusal olarak her bir liderlik tipinin tek başına kullanımının farklı sonuçlar doğuracağını bu sonuçlardan bir kısmının olumsuz olabileceği bunun ise örgütsel bağlılığı azaltabileceği ifade edilmektedir. Fakat her iki liderlik tipinin birlikte etkili şekilde kullanılması örgütsel bağlılığı olumlu olarak etkileyeceği ifade edilmektedir (Morris ve Sherman, 1981: 518).

Ancak söz konusu araştırmada söz konusu ilişkinin pozitif olarak tespit edilmesinin en önemli nedeni negatif örgüt kültürü boyutlarında tespit edildiği gibi ilgili sektördeki istihdam durumu ve iş güvensizliği olarak ifade edilebilir. Çalışanlar mevcut pozisyon ve istihdam durumlarını kaybetmemeleri adına çalışan odaklı liderlik etkisinde dahi örgüte bağlılıkları sağlanmaktadır. Bu daha önce de ifade edildiği gibi duygusal bir bağlılıktan ziyade devam bağlılığı ve/ veya normatif bağlılık noktasında gerçekleşen bir bağlılık türü olacaktır.

**Tablo 35. Üretim Odaklı Liderlik Tarzı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Regresyon Analizi Tablosu**

<b>Üretim odaklı liderlik tarzı</b>				
<b>Bağımlı Değişkenler</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Düz. R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>β</b>
Duygusal bağlılık	.00	.00	1.23	<b>.04</b>
Devam bağlılığı	.007	.005	3,9*	<b>.08*</b>
Normatif bağlılık	.00	-.001	.48	<b>.02</b>

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

Tablo 4.19.'da da görüldüğü üzere üretim odaklı liderlik tarzı ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken devam bağlılığı üzerinde pozitif bir ilişki söz konusudur ( $p < .05$ ). Bu durum ise konu ile ilgili yapılan saptamayı desteklemektedir.

H2 kapsamında ele alınan alt hipotezlerden sonuncusu değişim odaklı liderlik (DO) ile ÖB arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik ortaya konulmuştur. Tablo 4.18'de de açıkça görüldüğü üzere DO liderlik ÖB arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif ve güçlü bir ilişki bulunmaktadır ( $\beta = .16$   $p < .001$ ). Bu bağlamda söz konusu durumun öngörüldüğü **H.2.3 kabul edilmiştir.**

Değişim odaklı liderlik (dönüşümcü liderlik) gerek örgüt gerekse çalışanlar açısından olumlu davranışları beraberinde getiren bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu literatürde de desteklenmektedir;

Gillet ve Vandenberghe (2014), Fransa'da farklı sektörlerde çalışan 488 kişi üzerinde yaptıkları araştırmalarda dönüşümcü liderlik ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Diğer taraftan devam bağlılığı ile dönüşümcü liderlik arasında bir ilişki bulunamamışlardır (Gillet ve Vandenberghe, 2014: 321-347). Kim (2013) Güney Kore'de Gwangju Metropolitan Şehir Yönetimi emrinde tam zamanlı olarak çalışan personel üzerinde yaptığı çalışmada dönüşümcü

liderlik ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir (Kim, 2014: 397-417).

Khasawneh, Omari ve Abu-Tineh (2012), eğitim sektöründe 340 meslek öğretmeni üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ve güçlü bir ilişki tespit etmişlerdir (Khasawneh, Omari ve Abu-Tineh, 2012: 494-508 ). Luton (2010), eğitim sektöründe yaptığı bir çalışmada liderlerin çalışanların geleceklerine yatırım yapmaları, kararlara katılımlarını sağlamaları, liderlerin sahip olduğu vizyon gibi unsurların çalışanları örgüte daha çok bağladığını vurgulamaktadır. Araştırmanın yapıldığı sektörün özelliklerine vurgu yapan araştırmacı özellikle mesleki anlamda geleceğe yönelik beklentilerin bulunması ve değişime açık olma gibi unsurların söz konusu sonucu doğrduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda ilgili araştırma sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında doğrusal ve pozitif bir etkinin bulunduğu belirtilmektedir (Luton, 2010: 1-105).

Tuna ve arkadaşları (2011), liderin sahip olduğu karizma, vizyoner bakış açısı gibi unsurların da çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu bağlamda Türkiye’de Ege ve Akdeniz bölgelerinde faaliyet gösteren Kıyı Otellerinde çalışan 500 kişiden alınan veri sonuçlarına göre çalışanların örgütsel bağlılıkları ile dönüşümcü liderlik arasında ilişki bulunmaktadır. Yukarıda bahsedilen ve dönüşümcü liderler tarafından sergilenen davranışların çalışanların duygusal bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Söz konusu araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik ile devam bağlılığı arasında herhangi bir ilişki bulunamamışken normatif bağlılık ile ise negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır (Tuna, Ghazzawi, Tuna ve Çatir, 2011: 10-25).

Liderlik tarzları ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik oluşturulan H3 ile ilgili yapılan analiz sonuçları tablo 4.20.’de verilmiştir. Söz konusu ilişkinin ölçülmesi liderlik tarzlarının tamamının örgüt kültürü ile olan ilişkileri ayrı ayrı sınıtarak ortaya konulmuştur.

### 4.5.3.3. H3'ün Test Edilmesi

Liderlik tarzları ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi açıklamada yapılan analiz sonuçlarına göre düzenlenmiş  $R^2$  değeri .09 yani liderlik ÇO liderlikteki değişim ÖK'lerindeki değişimin % 0,9 oranında açıklayabilmektedir. Diğer yandan F testinin sonucunda elde edilen 62.06 değeri ( $p < .001$ ) ÖK'nü açıklamada önemli katkı sağladığını göstermektedir. standardize edilmiş regresyon katsayısı (Beta) 0.31 değerinde ( $p < .001$ ) ve istatistiksel açıdan çok anlamlıdır. Diğer yandan ÜO liderlik ÖK'lerindeki değişimin % 0,9 açıklayabilmekte yine F testinin sonucunda elde edilen 61.96 değeri ( $p < .001$ ) ÖK'nü açıklamada önemli katkı sağladığını göstermektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayısı (Beta) 0.31 değerinde ( $p < .001$ ) ve istatistiksel açıdan çok anlamlıdır. Son olarak DO liderlik ÖK'lerindeki değişim % 10 oranında ÖK'nü ise 65.84 düzeyinde açıkladığı görülmektedir. Beta değeri olan 0.32 değeri ile istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkiyi açıklamaktadır.

**Tablo 36. Liderlik Tarzı ve Örgüt Kültürü İlişkisine Yönelik Regresyon Analizi Tablosu**

Değişkenler	Örgüt kültürü			
	$R^2$	Düz. $R^2$	F	$\beta$
Çalışan odaklı liderlik	.09	.09	62.06***	.31***
Üretim odaklı liderlik	.09	.09	61.96***	.31***
Değişim odaklı liderlik	.10	.10	65.84***	.32***

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

Bu analiz sonuçlarına göre; **H3 kabul edilmiştir.** Bu durum literatürde de desteklenmektedir. Buble (2012), Hırvatistan'da faaliyet gösteren 32 firmada çalışan 500 kişi üzerinde yapmış oldukları çalışmada örgüt kültürü ile liderlik arasında pozitif ilişki tespit etmişlerdir. Pozitif liderlik, örgüt kültürünün pozitif unsurlarını açığa çıkartmaktadır (Buble, 2012: 85-97).

Benzer bir diğ er sonuç Davis (2003) tarafından tespit edilmiştir. Liderliğin pozitif tipleri örgütte pozitif kültürün oluşması ya da hakim kültürün pozitif hale dönüşmesini sağlarken, örgüt kültürünün pozitif tipleri de liderliğı aynı şekilde etkilemektedir. Diğ er yandan her iki unsurunda olumsuz olması halinde ise herhangi bir değışim bulunmamaktadır (Davis, 2003: 1-211).

Boerner (2013), liderlik ile örgüt kültürünün birbirini tamamlayıcı etkisi olduğunu vurgulamaktadır. Araştırmacıya göre liderlerin iş yapma biçimleri vb. doğrudan örgüt kültüründen etkilenmekte bunun yanında örgüt kültürünü oluşturan değerler vb. ise liderlik tipleri ve yaklaşımları ile şekillenmektedir. Bu bağlamda örgüt kültürü ile liderlik arasında doğrudan ve karşılıklı bir ilişki bulunmaktadır (Boerner, 2013: 1-79).

#### 4.5.3.4. H4'ün Test Edilmesi

Daha önce de belirtildiğı üzere H4 bağlamında Lider davranış tarzlarının (LD) ile örgütsel bağlılık (ÖB) ilişkisi ve bu ilişkide örgüt kültürünün (ÖK) aracılık rolünü açıklamak amaçlanmıştır. Bu bağlamda Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizleri yapılmıştır. Bu kapsamda çalışanların ÖK düzeyinin aracılık rolünü belirlemek amacıyla, LD ve ÖB ve boyutları arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizleri aracılığı ile incelenmiş, bağımlı değişkenin bağımsız değişken üzerindeki etkisinin analize aracı değişkenin dahil edilmesiyle nasıl şekillendiğine bakılmıştır. Diğ er yandan söz konusu etki Sobel testi ile de ölçülerek desteklenmiştir. İlgili analiz sonuçları aşağıda tablolar ile ifade edilmiştir.

Öncelikli olarak aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken olan liderlik tarzlarından ÇO liderlik ile bağımlı değişken olan ÖB arasındaki ilişkiliye bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında ÇO liderliğin ÖB'yi ( $\beta = .18, p < .001$ ) anlamlı olarak etkilediğı görülmüştür. İkinci adımda, ÇO liderliğin ÖK ile ilişkisine bakılmıştır. Analiz sonucunda ÇO liderliğin ÖK'yi anlamlı olarak etkilediğı ( $\beta = .32, p < .001$ ) tespit edilmiştir. Bu adımda aracılığı araştırılan ÖK ile ÖB ilişkisine de bakılarak rapor edilmiştir. ÖK, ÖB' yi ( $\beta = .19, p < .001$ ) anlamlı olarak etkilemektedir.

**Tablo 37. ÇO Liderlik Tarzı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde ÖK'nın Aracılık Testi Sonuçları**

√Kısmi	β	
	ÖK	ÖB
ÇO	<b>Test 1</b>	
	ÇO	.18***
	R <sup>2</sup>	.03
	F	18.1***
	<b>Test 2</b>	
	ÇO	.32***
	R <sup>2</sup>	.09
	F	62.06***
	<b>Test 3</b>	
	ÇO	.13**
	ÖK	.15***
	R <sup>2</sup>	.05
F	15.56***	
Sobel	10.5***	

\*p<.05 \*\* p<.01 \*\*\* p<.001

Bu aşamanın son adımında ise, ÇO liderlik ve aracılığı araştırılan ÖK birlikte analize sokulmuş ve ÖB üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda ÇO liderliğin ÖK ile birlikte analize sokulmasıyla ÖB üzerindeki etkisi devam etmiş, ancak etki katsayısı düşmüştür ( $\beta = .13$ ,  $p<.001$ ). ÖK'nın ÖB üzerindeki anlamlı etkisi ise devam etmiştir ( $\beta = .44$ ,  $p<.001$ ). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur ( $z=10.5$ ,  $p<.001$ ). Bu bulgu ÇO liderliğin ÖB ile olan ilişkisinde ÖK'nın kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bağlamda **H.4.1 kabul edilmiştir.**

**Tablo 38. ÜO Liderlik Tarzı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde ÖK'nın Aracılık Testi Sonuçları**

√Tam		β		
		ÖK	ÖB	
ÜO	Test 1			
	ÜO			.08*
	R <sup>2</sup>			.008
	F			4.3*
	Test 2			ÖK → ÖB
	ÜO	.31***		.19***
	R <sup>2</sup>	.09		.04
	F	61.9***		22.06***
	Test 3			
	ÜO			.03
	ÖK			.18***
	R <sup>2</sup>			.04
	F			11.23***
	Sobel			5.2**

\*p<.05 \*\* p<.01 \*\*\* p<.001

İkinci olarak aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken olan liderlik tarzlarından ÜO liderlik ile bağımlı değişken olan ÖB arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında ÜO liderliğin ÖB'yi ( $\beta = .08$ ,  $p < .001$ ) düşük düzeyde fakat anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda, ÜO liderliğin ÖK ile ilişkisine bakılmıştır. Analiz sonucunda ÜO liderliğin ÖK'yı anlamlı olarak etkilediği ( $\beta = .31$ ,  $p < .001$ ) tespit edilmiştir. Bu adımda aracılığı araştırılan ÖK ile ÖB ilişkisine de bakılarak rapor edilmiştir. ÖK, ÖB'yi ( $\beta = .19$ ,  $p < .001$ ) anlamlı olarak etkilemektedir. Son adımında ise, ÜO liderlik ve aracılığı araştırılan ÖK birlikte analize sokulmuş ve ÖB üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda ÜO liderliğin ÖK ile birlikte analize sokulmasıyla ÖB üzerindeki etkisi ortadan kalkmıştır ( $\beta = .03$ ,  $p < .001$ ). ÖK'nın ÖB üzerindeki anlamlı etkisi ise devam etmiştir ( $\beta = .18$ ,  $p < .001$ ). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur ( $z = 5.2$ ,  $p < .001$ ). Bu bulgu ÜO liderliğin ÖB ile olan ilişkisinde ÖK'nın tam aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu sonuçlara göre **H.4.2 kabul edilmiştir.**

**Tablo 39. DO Liderlik Tarzı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde ÖK'nın Aracılık Testi Sonuçları**

√Kısmi		$\beta$	
		ÖK	ÖB
DO	Test 1		
	DO		.16***
	R <sup>2</sup>		.03
	F		14.2***
	Test 2		ÖK → ÖB
	DO	.32***	.19***
	R <sup>2</sup>	.10	.04
	F	65.84***	22.06***
	Test 3		
	DO		.10*
	ÖK		.16***
	R <sup>2</sup>		.05
	F		14.06***
Sobel		6.4**	

\*p<.05 \*\* p<.01 \*\*\* p<.001

Son olarak aracılık testi kapsamında bağımsız değişken olan liderlik tarzlarından DO liderliğin ÖB'yi ( $\beta = .16$ ,  $p < .001$ ) düzeyinde, ÖK'yi ise ( $\beta = .32$ ,  $p < .001$ ) düzeyinde anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. ÖK, ÖB'yi ( $\beta = .19$ ,  $p < .001$ ) düzeyinde anlamlı etkilediği göz önünde bulundurularak DO liderlik ve aracılığı araştırılan ÖK birlikte analize sokulmuş ve ÖB üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda DO liderliğin ÖB üzerindeki etkisi devam etmiş, ancak etki katsayısı düşmüştür ( $\beta = .10$ ,  $p < .001$ ). ÖK'nın ÖB üzerindeki anlamlı etkisi ise devam etmiştir ( $\beta = .16$ ,  $p < .001$ ). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur ( $z = 6.4$ ,  $p < .001$ ). Bu bulgu DO liderliğin de ÖB ile olan ilişkisinde ÖK'nın kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Diğerlerinde olduğu üzere bu sonuçlar paralelinde **H.4.3'de kabul edilmiştir.** Tüm bu sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda ÇO ve DO liderliklerin ÖB ilişkisinde ÖK'nın kısmi ÜO liderlik ile ilişkisinde ise tam aracılık etkisi bulunmaktadır. Bu bağlamda **H4 kabul edilmiştir.**





Özet olarak araştırmanın analiz kısmında, çalışmanın amacını oluşturan liderlik tarzları, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ölçülmesine yönelik daha önce geçerliliği test edilmiş ölçekler ile hazırlanan anket formları vasıtasıyla turizm endüstrisinde faaliyetlerin en yoğun olarak yürütüldüğü konaklama sektöründe TÜİK 2013 verilerine göre ülkemizde en yoğun konaklamanın olduğu beş il olan İstanbul, Antalya, Muğla, İzmir ve Ankara’da faaliyet gösteren 5 yıldız ve dengi 15 tesiste toplam 1000 çalışan üzerinde uygulanan anket çalışmasından 655’i geri dönüş sağlanmış ve 596 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur.

Söz konusu 596 anketten elde edilen veriler ile yapısal ve hipotezlere yönelik incelemeler yapılmıştır. Uygulanan yapısal testlerde kullanılan ölçeklerin çalışmaya uygunlukları tespit edilerek hipotez testi aşamasına geçilmiştir. Dört ana hipotez onüç alt hipotez üzerinde tek değişkenli regresyon analizi ve aracılık etkisini ölçmeye yönelik hiyerarşik regresyon analizleri uygulanarak geçerlilik durumları incelenmiştir. Söz konusu analizler sonucunda elde edilen değerlerin ilişkilere etkisi şekil 4.5.’de, bahsi geçen ilişkiler üzerinden oluşturulan hipotezlere ilişkin geçerlilik durumları, uygulanan analizler hipotezler ile birlikte yorumları ise Tablo 4.24’de özetlenmiştir.

**Tablo 40. Araştırma Hipotezlerinin Analiz Sonuçları ve Yorumları**

<b>Hipotezler</b>	<b>Analiz Türü</b>	<b>Analiz Değeri</b>	<b>Yorum</b>
<b>H1:</b> Turizm endüstrisinde, örgüt kültürü ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	TDR	<b>B = .19***</b>	Kabul
<b>H.1.1:</b> Turizm endüstrisinde, kuralcılık eğilimli örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı negatif yönlü bir ilişki vardır.	TDR	<b>B = .17***</b>	Red
<b>H.1.2:</b> Turizm endüstrisinde, hiyerarşi eğilimli örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı, negatif yönlü bir ilişki vardır.	TDR	<b>B = .10*</b>	Red
<b>H.1.3:</b> Turizm endüstrisinde, klan eğilimli örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönlü bir ilişki vardır	TDR	<b>B = .09*</b>	Kabul
<b>H.1.4:</b> Turizm endüstrisinde, destekleyicilik eğilimli örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönlü bir ilişki vardır.	TDR	<b>B = .09*</b>	Kabul
<b>H.1.5:</b> Turizm endüstrisinde, gelişme eğilimli örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönlü bir ilişki vardır.	TDR	<b>B = .11**</b>	Kabul
<b>H.1.6:</b> Turizm endüstrisinde, açıklık eğilimli örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönlü bir ilişki vardır.	TDR	<b>B = .08*</b>	Kabul
<b>H2:</b> Turizm endüstrisinde liderlik tarzları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	TDR	<b>B = .18***; .08*, .16***</b>	Kabul
<b>H.2.1:</b> Turizm endüstrisinde, çalışan odaklı liderlik ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönlü bir ilişki vardır.	TDR	<b>B = .18***</b>	Kabul
<b>H.2.2:</b> Turizm endüstrisinde, üretim odaklı liderlik ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı, negatif yönlü bir ilişki vardır.	TDR	<b>B = .08*</b>	Red
<b>H.2.3:</b> Turizm endüstrisinde, değişim odaklı liderlik ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönlü bir ilişki vardır.	TDR	<b>B = .16***</b>	Kabul

\*p< .05 \*\* p< .01 \*\*\* p< .001

**TDR:** Tek Değişkenli Regresyon, **HR:** Hiyerarşik Regresyon

**Tablo 40 (Devamı). Araştırma Hipotezlerinin Analiz Sonuçları ve Yorumları**

<b>H3:</b> Turizm endüstrisinde liderlik tarzları ile örgüt kültürü arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	TDR	<b>B = .31***, .31***, .32***</b>	Kabul
<b>H4:</b> Turizm endüstrisinde, liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracılık etkisi vardır.	HR	<b>Aracılık Tespit Edilmiştir.</b>	Kabul
<b>H.4.1:</b> Turizm endüstrisinde, çalışan odaklı liderlik ile örgütsel bağlılık ilişkisinde örgüt kültürünün aracılık etkisi vardır.	HR	<b>Aracılık Tespit Edilmiştir.</b>	Kabul
<b>H.4.2:</b> Turizm endüstrisinde, üretim odaklı liderlik ile örgütsel bağlılık ilişkisinde örgüt kültürünün aracılık etkisi vardır.	HR	<b>Aracılık Tespit Edilmiştir.</b>	Kabul
<b>H.4.3:</b> Turizm endüstrisinde, değişim odaklı liderlik ile örgütsel bağlılık ilişkisinde örgüt kültürünün aracılık etkisi vardır.	HR	<b>Aracılık Tespit Edilmiştir.</b>	Kabul

\*p< .05 \*\* p< .01 \*\*\* p< .001

**TDR:** Tek Değişkenli Regresyon, **HR:** Hiyerarşik Regresyon

## SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Her biri canlı organizmalar gibi olan örgütler yaşam süreçlerini çeşitli faaliyetler ile sürdürürler. Söz konusu faaliyetler örgütlerin varoluş amaçlarını oluşturmaktadır. Örgütlerin faaliyetlerinin sürdürülebilirliği, diğer bir ifadeyle varoluşlarının devam etmesi bu faaliyetlerin sonuçlarının olumlu ya da olumsuz etkilerine bağlıdır. Bu bağlamda örgütler söz konusu faaliyetlerin ve bu faaliyetlerin sonuçlarının başarısına muhtaçtır.

Drucker (1999), örgütsel faaliyetleri yalnız karlılık dışında, söz konusu faaliyetleri oluşturan süreçler üzerinden değerlendirilmesi gerektiğini bu bağlamda faaliyet sonuçlarının başarı ya da başarısızlıklarının da süreçlerin ve süreçlere katılan unsurların etkin şekilde yönetilerek sürece dahil edilmelerinin dereceleri ile ölçülmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu görüş paralelinde Zheng ve arkadaşları (2010) örgütün etkinlik konusunda en önemli kriterinin, faaliyetlere konu olan unsurları süreçlere etkin olarak dahil etme oranı olduğunu vurgulamaktadır.

Örgütlerin sahip oldukları; teknoloji, hammadde gibi unsurların örgütsel faaliyet süreçlerine dahil edilmeleri temelde üretim yönetimi, üretim planlaması gibi hata payının mümkün oldukça minimize edilebileceği yöntemler ile sağlanırken, örgütün sahip olduğu unsur ya da kaynaklardan en önemlisi olan insan kaynağının örgütsel süreçlere dahil edilmesi çok karmaşık bir halde karşımıza çıkmaktadır. Şöyle ki, doğası gereğiyle karmaşık bir yapıya sahip olan insan unsurunun senkronize olarak bir amaç çerçevesinde organize edilmesi, amaca yönelik faaliyetlere yönlendirilmesi ve süreçlere dahil edilmesi özen isteyen bir unsurdur.

İnsan unsurunun örgüt ve örgütsel süreçlere etkin bir şekilde dahil edilebilmesi birden çok motivasyon unsuru ile açıklanabilirken, bu durumun sürdürülebilir olması ve insan unsurundan etkin bir şekilde yararlanabilmenin örgüt ile çalışanlar arasında kurulacak bağlar, insan unsurunun bütünü olan çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmeleri, bu amaçlar çerçevesinde hareket etme ile faaliyet göstermeyi kabullenmeleri ile sağlanacağı genel kabul gören görüştür. Literatürde örgüt ile çalışanlar arasında kurulan söz konusu birlik örgütsel bağlılık olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel bağlılık yalnızca bir birlik ya da kabullenme

durumu olarak değil çalışanların kendilerini örgüte, örgütün amaçlarına, değerlerine bir adanmışlık bunun yanında ise örgütsel faaliyetlere koşulsuz katılmayı ifade etmektedir.

Örgütsel bağlılık kavramı ile literatürde yapılan ilk araştırmalar genellikle örgütlerin çalışana sağladıkları faydalar çerçevesinde toplanmışken bu ilerleyen yıllarda manevi unsurlar ile açıklanmakta ve örgütsel bağlılık kavramına felsefi bir boyut kazandırmaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılıklarının sağlanması, onların örgütsel süreçlere etkin bir şekilde katılımı sonucunu doğurduğunu tespit eden birçok araştırma literatürde mevcuttur. Fakat çalışanların örgütsel bağlılıklarının sağlanması noktasında birçok görüş ve çalışma bulunmaktadır. Çalışanların örgütsel süreçlere dahil edilmesi açısından öneme sahip olan ilgili kavramın açıklanması adına hangi unsurların etkisi ile ortaya çıktığı ya da hangi unsurlardan doğrudan etkilenecek etkisini arttırdığı ve azalttığı belirlenmesi önemlidir.

Bu bağlamda çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen hususların belirlenmesinin, ilgili sonuca ulaşmak adına önem taşıdığı fikrinden hareketle yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden kontrol edilebilir nitelikte olanlarının örgüt içi faktörler olduğu, dışsal faktörlerin ise kontrol edilmesi güç hususlar olduğu ortaya çıkmıştır. Örgüt içi faktörler ise temelde yönetim tarzları ve örgütsel yapı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışanların örgüte ve örgütsel değerlere olan bağlılıklarını etkileyecek yönetsel faktör olarak derinliğe sahip yegane olgu liderlik olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderlik yalnız bir yönetimden ziyade örgüte ve örgütsel unsurlara yön veren, söz konusu unsurları yönetme, yöneltme kapasite ve kabiliyetine sahip olan bir unsurdur. Bu bağlamda örgütte çalışanların bağlılıklarının sağlanması ya da artırılması yönetsel açıdan liderlik kavramı çerçevesinde incelenmesi gereken bir konudur. Diğer yandan örgütsel yapı, örgütteki ilişkilerden, iş yapış biçimlerine çalışanlara bakış açılarından onlara karşı genel reaksiyonlarına kadar birçok hususun çerçevesinde açıklanmaktadır. Literatürde söz konusu tüm yapısal faktörler örgütte hakim kültür ile açıklanmaktadır. Örgüt kültürü olarak ifade edilen söz konusu kavram örgütte hakim değerler, ritüeller, iş yapış biçimleri, örgütteki ilişkiler, çalışanlara bakış açıları gibi bir çok unsuru bünyesinde bulundurmaktadır. Bu

özelliklerinden ötürü, örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı etkileme derecesine sahip olacağı savunulmaktadır. Tüm bu bilgilerin ışığında söz konusu çalışma, emek yoğun bir sektör olan turizm sektöründe örgütlerde algılanan liderlik tarzları, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılmasına yönelik kurgulanmıştır.

Konu ile ilgili literatüre bakıldığında liderlik, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkilerini inceleyen birçok araştırmanın olduğu görülmektedir. Genel eğilim pozitif bir duygulanım olan örgütsel bağlılığın gerek liderliğin gerekse örgüt kültürünün çalışanı önemseyen, kapsayıcı, kucaklayıcı ve yapıcı boyutları ile pozitif, ayrıştırıcı, aşırı kuralcı, çalışandan ziyade üretimi önemseyen ve aşırı hiyerarşik boyutları ile negatif ilişkileri olduğu yönündedir. Bu durum araştırmaların yapıldığı sektör, iş kolu gibi alanlara göre ufak değişiklikler göstermelerine karşın ağırlıklı olarak benzer sonuçlar ortaya koymaktadır.

İlgili literatürde değişkenlerin ilişkilerine yönelik en büyük farklılık değişkenleri tanımlamada ele alınan boyutlarda kendisini göstermektedir. Araştırmanın net sonuçlar verebilmesi adına ilgili değişkenlerin hiçbir eksikliğe mahal vermeyecek şekilde boyutlar altında incelenmesi gerektiği görüşünden hareketle söz konusu kavramlar araştırmalarda çok kullanılanlardan ziyade en kapsayıcı olan boyutlar üzerinden değişkenler ele alınmıştır. Bu bağlamda algılanan liderlik tarzları; çalışanların ön planda tutulduğu, demokratik bir tarz olan çalışan odaklı liderlik, üretimi ön planda tutan, daha bürokratik ve hiyerarşik yapıyı benimseyen üretim odaklı liderlik ile gerek çalışanlarına gerekse örgüte vizyon kazandıran, karizmatik ve dönüşümcü tarzda faaliyetler gösteren değişim odaklı liderlik boyutları altında toplanmıştır. Diğer yandan örgüt kültürü ise kuralcılık eğilimli, hiyerarşi eğilimli, açıklık eğilimli, klan eğilimli, destekleyicilik eğilimli ve gelişme eğilimli örgüt kültürü boyutlarında kapsayıcı şekilde ele alınmıştır. Yapılan analizler sonucunda söz konusu boyutların yapısal olarak çalışmaya uygunluklarında bir sorun tespit edilmemiştir ve araştırmaya geçilmiştir.

Daha önce de belirtildiği üzere karmaşık bir yapıya sahip olan insan unsurunun örgütsel yapılara dahil edilmeleri ve bu bağlamda örgütsel bağlılıklarının sağlanması özen isteyen unsurlardır. Kaldı ki söz konusu husus faaliyetlerin yürütülmesinin büyük oranda insan unsuruna dayalı olduğu sektörlerde daha da

özene ve öneme haiz bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda ilişkilerinin tespit edilmesi hedeflenen konuların incelenmesinde insan unsurunun faaliyetlerin yürütülmesinde birinci derecede etki ve katkısı olan sektörlerden turizm sektörü seçilmiş ve uygulanmıştır. Söz konusu sektörde yürütülen faaliyetlerin tanımlanmasında ”emek yoğun” ifadesinin kullanılması bu durumun önemini ortaya koymaktadır. Diğer yandan gerek turizm sektöründeki örgütlerin farklı özellikler taşıması gerekse insan kaynağı unsurunun çeşitlilik arz etmesi çalışmaya uygunluk göstermiştir.

Turizm sektöründe faaliyetlerin en yoğun olduğu kol olan konaklama sektörü ve TÜİK 2013 verilerine göre yoğunluğun bulunduğu beş il baz alınarak yapılan çalışmada değişkenler arası ilişkilerde literatürde ifade edilenlerin hem paralelinde hem de genel eğilimin dışında sonuçlara ulaşılmıştır. Daha önce de belirtildiği üzere pozitif bir duygulanım olan örgütsel bağlılığın liderlik ve örgüt kültürünün olumlu ve motive edici boyutları ile pozitif, negatif ve kuralcı boyutları ile negatif ilişkileri bulunmaktadır. Bu bağlamda yapılan analizlerde sonuçlar genelde benzerlik teşkil etmektedir.

Örgütte hakim örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Genel anlamda bakıldığında söz konusu durum literatür tarafından desteklenmektedir. Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik yapılan araştırmalar özellikle örgüt kültürünün, kabullenici örgütün bütününe kapsayıcı şekilde olması, örgütsel bağlılık ile pozitif ilişki içerisinde olduğu, diğer bir ifadeyle örgütsel bağlılığı arttırdığı yönündedir. Hiyerarşik, bürokratik ya da daha kuralcı örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında negatif ilişki olduğu yönündedir.

Bu bağlamda, örgüt kültürünün araştırmada altı boyutundan kuralcılık eğilimli örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olacağı ön görülmektedir. Kuralcılık eğilimli örgüt kültürü, çalışanlara hareket imkanı tanımayacak kadar kurallar ortaya koyan, çalışanlara inisiyatif kullanma imkanı sağlamayan bir kültür tipine karşılık gelmektedir. Araştırma sonuçları turizm sektöründe kuralcılık eğilimli örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır. Literatürdeki araştırmalar söz konusu



durumun aksine sonuçlar ortaya koymaktadır. Söz konusu ilişkinin belirtildiği gibi kamuya yönelik kimi araştırmalarda pozitif çıktığı görülse de özel sektör çalışanları üzerinde çokta alışılmadık bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum araştırmanın yapıldığı ilgili sektörün özellikleri ile açıklanabilir. Daha önce de belirtildiği üzere turizm sektörü işin ve emeğin yoğun olduğu bunun yanında üretim ve tüketiminde eş güdümlü olduğu bir sektör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum yapılan iş ile ilgili hata payının en asgari düzeyde olmasını, hatta yapılacak işlerle ilgili açık kural ve prosedürlerin var olması gerekliliğini doğurmaktadır. İşin işleyişi ile ilgili oluşabilecek hatalar doğrudan kullanıcılara yansıdığı için işi yerine getiren çalışanın gerek amir gerekse müşterilerden kimi zaman sert, ancak sürekli olarak olumsuz tepkiler alması sonucunu doğurmaktadır. Bu bağlamda kuralların açık olduğu, iş yapış ve işleyişlerinin prosedürlerle belirlendiği iş ortamları ilgili sektörde çalışanın işe yönelik doyumlarını arttırmakta bu ise dolaylı olarak örgüte bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir.

Diğer yandan, benzer bir sonuç hiyerarşi eğilimli örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında söz konusudur. Adından da anlaşılacağı üzere hiyerarşik bir örgüt kültürü yapısını ifade eden söz konusu boyutun olumlu bir duygulanım olan örgütsel bağlılık ile negatif bir ilişki oluşu ön görülmektedir. Kuralcılık eğilimli örgüt kültüründe olduğu gibi bu boyutta da kimi kamu kuruluşları ve askeri örgüt yapılanmalarında ilişkinin pozitif çıktığı araştırmalar mevcuttur. Fakat yine özel sektörde yapılan araştırmalarda ilişkiye yönelik genel eğilim ilişkinin negatif olduğu yönündedir. Turizm sektöründe söz konusu ilişkinin pozitif eğilim göstermesi yine sektörel özelliklerle açıklanabilir. Turizm sektöründe işgücü arzının fazla olması, faaliyetlerin mevsimsellik özellik göstermesi ve yıl geneline sürekli çalışılan bölgeler nezdinde yayılmamış olması doğal olarak bir iş güvensizliği yaratmaktadır. Bu bağlamda da çalışanlar hiyerarşik dahi de olsa örgüte karşı bir bağlılık hissetmektedir. Araştırma bölümünde de gösterildiği üzere söz konusu bağlılık kuralcılık eğilimli örgüt kültüründen farklı olarak duygusal bir bağlılık değil çeşitli mecburiyetler açısından duyulan devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle çalışanların hiyerarşik örgüt kültürünün hakim olduğu örgütlerde iş güvenliğinin olmaması, sezonluk istihdam durumları gibi

durumların etkisi ile örgüt üyeliğinin duygusal sebepler dışında devam etme isteği ile ortaya çıkmaktadır.

Araştırma kapsamında ele alınan örgüt kültürü boyutlarından açıkli eğilimli, gelişme eğilimli, klan eğilimli ve destekleyicilik eğilimli kültürler olumlu boyutlar olması nedeniyle literatürde genel eğilim bu tip kültürlerin örgütsel bağlılıkla aralarında pozitif ilişkiler olması yönündedir. Bu durum yapılan çalışmada da tespit edilmiştir. Sıralanan bütün örgüt kültürü boyutları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Liderlik tiplerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin tespit edilmesine yönelik yapılan incelemelerde, araştırmada ele alınan boyutlardan pozitif eğilimli olan çalışan odaklı liderlik ve değişim (dönüşümcü) odaklı liderlikler ile turizm sektöründe çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Diğer yandan hiyerarşik yapılanmanın önemsendiği, çalışanlar yerine üretim odaklı davranışlar sergileyen üretim odaklı liderlik ile örgütsel bağlılık arasında turizm sektöründe genel eğilimin dışında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu durum yine hiyerarşik örgüt kültüründe olduğu gibi iş güvensizliği vb. durumlar ile açıklanabilir. Analiz sonuçları değerlendirildiğinde yine üretim odaklı liderliğin örgütsel bağlılık boyutlarından yalnızca devam bağlılığı ile ilişkili olduğu görülmektedir. Bu yine çalışanların bahsi geçen durumlar nedeniyle mevcut işlerini kaybetmemek adına gösterdiği görüşünü savunmaktadır.

Araştırma kapsamında ele alınan değişkenlerden algılanan liderlik tiplerinin örgüt kültürünün birbirleriyle olan ilişkileri test edilmiş ve literatürde de ifade edildiği gibi söz konusu iki kavram arasında turizm sektöründe istatistiksel açıdan anlamlı pozitif ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişkiler algılanan liderliğin bütün boyutları için geçerlidir. Daha önce de belirtildiği gibi liderlik ve örgüt kültürü birbirini etkileyen kavramlardır. Özellikle liderliğin gerek oluşum gerekse değişim süreçlerinde örgüt kültürü üzerindeki etkili olduğu ifade edilmekte bu ise sonuçlara yansımaktadır.

Araştırma ile ulaşılan sonuçlardan bir diğeri algılanan liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracılık etkisi olduğudur.

Örgüt kültürü çalışan ve değişim odaklı liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde kısmi aracılık etkisi bulunurken üretim odaklı liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün tam aracılık etkisi bulunmaktadır. Araştırma sonuçları gösteriyor ki üretim odaklı liderliği örgütsel bağlılık üzerindeki pozitif etkisi örgüt kültürünün aracılık etkisi ile tamamen ortadan kalkmaktadır. Söz konusu değerler aracı olan örgüt kültürünün pozitif etkisinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin devam ettiğini bunun yanında üretim odaklı liderliğin etkisinin ortadan kalktığını göstermektedir. Turizm çalışanlarının üretim odaklı da olsa göstereceği devam bağlılığı pozitif örgüt kültürünün etkisi ile duygusal ya da normatif bağlılığa dönüşmektedir. Diğer bir ifadeyle bağlılık normalleşmektedir.

Sonuç olarak görülmektedir ki algılanan liderlik tarzları ve örgüt kültürü örgütsel bağlılık ile ilişkilidir ve söz konusu değişkenler örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir. Örgütler çalışanları üzerinde oluşması arzulanan örgütsel bağlılık ve dolayısıyla oluşacak olan örgütsel değerleri kabullenme, örgütsel süreçlere etkin bir şekilde katılma davranışlarının sağlanması adına pozitif liderlik tiplerinin sergilenmesini ve bunun yanında pozitif örgüt kültürünün örgütte hakim olmasını tesis ve temin etmelidirler.

Araştırma sonuçlarında, turizm sektöründe ilgili bağımsız değişkenlerin kimi negatif boyutları ile örgütsel bağlılığın pozitif ilişkileri bilimsel anlamda ilginç sonuçlar olsalar dahi örgütsel ve evrensel manada çokta etik olmayan sonuçlardır. Bu bağlamda ilgili sektörde gerek iş koşulları, iş güvenliği, liderlerin hatalar karşısındaki yaklaşımları gibi hususların çalışanların psikolojik durumlarının göz önünde bulundurularak düzenlenmesi gerekmektedir. Çünkü söz konusu olumsuz durumların çalışanların örgütsel bağlılıklarını zorunlu haller ile olumlu yönde etkilemesine karşın işe bağlılık, tükenmişlik gibi psikolojik temelli olumsuz durumları beraberinde getirmesi olasıdır. Bu çalışanların etkin bir şekilde üretim faaliyetlerine katılmasını sağlayabilir fakat iş gücünün etkinliğinin sürdürülebilirliği açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir.

Turizm sektöründe örgütlerin örgütsel amaçları gerçekleştirmek adına örgütsel faaliyetlerin tam ve etkin gerçekleştirilmesinin birinci derecede başarı olarak görülmemesi gerekmektedir. Başarı olgusunun meşru olabilmesi için sürekliliğin

sağlanması gerekmektedir. Bu bağlamda temelde çalışanların örgüte bağlılıklarının yanı sıra çalışmaya ve işlerine karşı bağlılıklarının da sağlanarak gerek zihinsel gerekse fiziksel sağlıklarının gözetilmesi gerekmektedir. Bu durum hem iş gücünün etkin kullanımı bunun yanında da üretim için öngörülen diğer maddi kaynaklar ile zaman unsurunun da etkili kullanımını gerektirecektir. Her ne kadar örgütsel bağlılık alanında çalışan psikolojisi ile ilgili birçok olumsuz durum ile negatif ilişki içerisinde olursa olsun sektörel ve örgütün içsel dinamikleri etkisinde bu olguları doğrudan ve pozitif olarak etkileyebilir.

Bu husus gelecekte ilgili konuda ve ilgili alanda yapılacak çalışmalara da ilham verebilir. İlgili sektörde özellikle işten ayrılma anlamında iş güvensizliği olan mevsimlik personel ile kadrolu olarak tabir edilen personelin algılanan liderlik tipleri ve örgüt kültürü bağlamında örgütsel bağlılıkları karşılaştırılabilir. Bunun yanında mevsimlik olarak çalışan personelin negatif liderlik ve örgüt kültürü boyutları ile örgütsel bağlılıklarının pozitif olduğu durumlarda iş tatmini, işe bağlılıkları ve mesleğe bağlılıkları ölçülerek örgütsel süreçlere katılımlarının etkinliği konusunda karşılaştırmalar yapılabilir.

Araştırma sonucunda elde edilen sonuçların gerek sektörel gerekse çalışma yaşamına dair sürekli, yüksek şiddette pozitif yaklaşımların geliştirilmesi sonucu çıkarılmamalıdır. Araştırma kapsamında ele alınan liderlik olgusu temelde bir denge sanatı olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılıkları her ne kadar olumlu yaklaşımlardan pozitif etkilense dahi liderlerin aşırı olumlu yaklaşımları ve beraberinde geliştirecekleri olumlu ve ılımlı örgüt kültürleri her koşulda çalışanlarda etkinlik yaratmayabilir. Bu bağlamda, liderlik davranışları ve yaklaşımların gerek çevresel gerekse örgüt içi koşullar iyi bir şekilde irdelenerek dengeli bir şekilde sergilenmelidir. Bunun yanında liderlerin uygulamalarının söz konusu şartlar altında adaletli şekilde gerçekleştirilmeleri gerekmektedir. Bu durumun örgütsel süreçlerin etkin bir şekilde devamı açısından hayati önem taşıdığı gerek literatürde gerekse uygulamada görülmektedir. Sonuç olarak ilgili konu ile ilgili farklı koşullar altında yapılacak araştırmaların farklı sonuçlar doğuracağı unutulmamalıdır.

## KAYNAKÇA

Angle, Harold L. ve Perry, James L. (1981), “An Emprical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness”, *Administrative Science Quarterly*, C: 26, No: 1, s. 1-14.

Antonakis, John ve House, Robert J. (2014), “Instrumental Leadership: Measurement and Extension of Transformational- Transactional Leadership Theory”, *The Leadership Quarterly*, C:25, s. 746-771.

Antonakis, John; Avolio, Bruce J. ve Sivasubramaniam (2003), “Context and Leadership: An Examination of the Nine- Factor Full- Range Leadership Theory the Multifactor Leadership Questionnaire”, *The Leadership Quarterly*, C: 14, s. 261-295.

Apaydın, Çiğdem ve Kızıllan, Pınar (2011) “Üniversitelerde Sınıf Öğrenme Çevresinin İkinci Mertebeden Faktör Analizi”, *Educational Administiration: Theory and Practice*, C:17, No: 4, s. 509-526.

Aryee, Samuel; Chay, Yue, Wah ve Chew, Juniper (1994), “An Investigation of the Predictors and Outcomes of Career Commitment in Three Career Stages”, *Journal of Vocational Behavior*, C: 44, No: 1 , s. 1-16.

Avolio, Bruce J.; Zhu, Weichun, Zhu; Koh, William ve Bhatia, Puja (2004), “Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Structural Distance”, *Journal of Organizational Behavior*, C: 25, s. 951-968.

Avolio, Bruce J.; Zhu, Weichun; Koh, William ve Bhatia, Puja (2004), “Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance”, *Journal of Organizational Behavior*, C: 25, s. 951-968.

Awamleh, Nail A.H.K. (1996), “Organizational Commitment of Civil Service Managers in Jordan: A Field Study”, *Journal of Management*, C: 15, No: 5, s. 65-74.

Aytaç, Mustafa ve Öngen, Burcu (2012), “Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Yeni Çevresel Paradigma Ölçeğinin Yapı Geçerliliğinin İncelenmesi”, *İstatistikçilet Dergisi*, C: 5, s. 14-22.

Bakan, İsmail (2011). *Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*, Gazi Kitapevi, Ankara.

Balay, Refik (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Balcı, Ali; Baltacı, Ali; Fidan, Tuncer; Cereci, Caner ve Acar, Uğur (2012), “Örgütsel Sosyalleşmenin, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlıkla İlişkisi: İlköğretim Okulu Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma”, *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, C: 2, No: 2, s. 47-74.

Balçık, B. (2002). *İşletme yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara.

Barutçugil, İsmet (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Barutçugil, İsmet (2006). *Yöneticinin Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Barutçugil, İsmet (2013). *Stratejik Yönetim 101*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Barutçugil, İsmet (2014). *Liderlik*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Bass, Bernard M. ve Avolio, Bruce J. (1993), “Transformational Leadership and Organizational Culture”, *Public Administration Quarterly*, C: 17, No: 1, s. 112-121.

Bass, Bernard M. ve Bass, Ruth (2008). *The Bass Handbook of Leadership, theory, Research and Managerial Applications*, Free Press, Newyork, USA.

Baykal, Dilek (1994). “Örgütlerde Liderlik ve İşçi Sendikaları Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Beck, Karen ve Wilson, Carlene (2000), “Development of Affective Organizational Commitment: A Cross- Sequential of Change with Tenure”, *Journal of Vocational Behavior*, C: 56, No: 1, s. 114-136.

Becker, Howard S. (1960), “Notes on the Concept of Commitment”, *American Journal of Sociology*, C: 66, No: 1, s.32-40.

Becker, Thomas E.; Billings, Robert S.; Eveleth, Daniel M. Ve Gilbert, Nicole L. (1996), “Foci and Bases of Employee Commitment: Implications For Job Performance”, *Academy of Management Journal*, C: 39, No: 2, 464-482.

Benson, Carmel (2002). “*Procedural Justice, Effective Leadership and Organizational Commitment Amidst Organizational Change*” Kaliforniya Üniversitesi, Basılmamış Doktora Tezi, Kaliforniya, ABD.

Berberoğlu, Güneş N. (1990), “Örgüt Kültürü ve Yönetmel Yeniliğe Katkısı”, *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Dergisi*, C: 8, No: 1-2, s. 153-161.

Blake, Robert R. Ve Mouton, Jane S (1962), “The Managerial Grid”, *Advanced Management*, C: 1, No: 9, s. 12-15.

Blau, Gary J. (1985), “The Measurement and Prediction of Career Commitment”, *Journal of Occupational Psychology*, No: 58, s. 277-288.

Blau, Gary J. ve Boal, Kimberly B. (1987), “Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism”, *The Academy of Management Review*, C: 12, No: 2, s. 288-300.

Blau, Gary; Boal, Kimberly (1989), “Using Job Involvement and Organizational Commitment Interactively to Predict Turnover”, *Journal of Management*, C: 15, No: 1, s.115-127.

Boerner, Carole L. (2013). “*The Organizational Culture and Leadership Values That Impact Native American Water Utility Organizations*”, Pepperdine University Master of Art, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Pepperdine.

Boje, David M. (1991), “The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office- Supply Firm”, *Administrative Science Quarterly*, C: 36, No: 1, 106-126.

Bono, Joyce E.; Hooper, Amy C. ve Yoon, David J. (2012), “Impact of Rater Personality on Transformational and Transactional Leadership Ratings” , *The Leadership Quarterly*, C: 23, s. 132-145.

Boyer, Sarah, Lynn (1997). “*Organizational Myths and Stories: Wells Fargo’s Employees Explain the Role of Myths and Stories Within Their Organization*”, California State University Master of Arts, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, California, USA.

Bozoğlu, Glnihal (2011), “*rgt Kültürü ve rgtsel Bağlılık Açısından Eğitim Sektöründe Yalova İlinde Bir Araştırma*”, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Yalova.

Brady, William H. (2013), “Storytelling Defines Your Organizational Culture”, *Pej*, January, s. 40-43.



Brewer, Ann M. (1996), "Developing Commitment Between Managers and Employees", *Journal of Managerial Psychology*, C: 11, No: 4, s. 24-34.

Brockner, J., Tyler, T.R. ve Schneider, R. Cooper (1992), "The Influence of Prior Commitment to an Institution on Reactions to Perceived Unfairness: The higher they are, the harder they fall", *Administrative Science Quarterly*, C: 37, s. 241-261.

Brockner, Joel; Spreitzer, Gretchen; Mishra, Aneil; Hochwarter, Wayne; Pepper, Lewis ve Weinberg, Janice (2004), "Perceived Control as an Antidote to the Negative Effects of Layoffs on Survivors", *Administrative Science Quarterly*, C: 49, No: 1, s. 76-100.

Brookmire, David (2014), "Manager sor Leaders?", *Leadership Excellence*, C: 31, No: 2, s. 27-28.

Bryman, Alan (2004), "Qualitative Research on Leadership: A Critical But Appreciative Review", *The Leadership Quarterly*, C: 15, s. 729-769.

Bryman, Alan (2004), "Qualitative Research on Leadership: A Critical But Appreciative Review", *The Leadership Quarterly*, C: 15, s. 729-769.

Buble, Mario (2012) "Interdependence of Organizational Culture and Leadership Styles in Large Firms", *Management*, C: 17, No: 2, s. 85-97.

Buchanan, Bruce (1974), "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, C: 19, No: 4, s. 533-546.

Buchko, Aaron A.; Weinzimmer, Laurence G. ve Sergejev (1998), "Effects of Cultural Context on the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment: A Study of Russian Workers", *Journal of Business Research*, C: 43, s. 109-116.

Cameron, Kim (2004), “A Process for Changing Organizational Culture”, *The Handbook of Organizational Development*, ed. Driver, Micheal, Sage Publications, s.1-18.

Carleton, Karen, Anne (2005). “*The Lamplighter: Strategic Leaders’ Views on Leadership*” Virjinya Poiteknik Enstitüsü ve Eyalet Üniversitesi, Basılmamış Doktora Tezi, Virjinya, ABD.

Cengiz, Ayşe, Aytül (2001). “*Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

Chatman, Jennifer A. ve Eunyong Cha, Sandra (2003), “Leading by Leveraging Culture”, *California Review Management*, C: 45, No: 4, s. 20-33.

Cheng, Yuqiu ve Margaret, Stockdale S. (2003), “The Validity of the Three-Component Model of Organizational Commitment in a Chinese Context”, *Journal of Vocational Behaviour*, C: 62, s. 465-489.

Cherim, Samia (2002), “Influencing Organizational Identification Durin Major Change: A Communication- Based Perspective”, *Human Relations*, C: 55, No: 9, s. 1117-1137.

Chusmir, Leonard H. (1982), “Job Commitment and the Organizational Woman”, *Academy of Management Review*, C: 7, No: 4, s. 595-602.

Clinebell, Sharon; Skudiene, Vida; Trijonyte, Renata ve Reardon, James (2013), “Impact of Leadeership Styles on Employee Organizational Commitment”, *Journal of Service Science*, C: 6, No: 1, s. 139-152.

Cohen, Aaron (2000), “The Relationship Between Commitment Forms and Work Outcomes: A Comprasion of Three Models”, *Human Relations*, C: 53, No: 3, s.386-417.

Cohen, Aaron (1992), “Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta- Analysis”, *Journal of Organizational Behavior*, C: 13, No: 6, S. 539-558.

Colbert, Amy E.; Judge, Timothy A.; Choi, Daejeong ve Wang, Gang (2012) “Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success” *The Leadership Quarterly*, C: 23, s. 670–685.

Conger, Jay A. Ve Kanungo, Rabindra N. (1987), “Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings”, *The Academy of Management Review*, C: 12, No: 4, s. 637-647.

Conger, Jay A.; Kanungo, Rabindra N. Ve Menon, Sanjay T. (2000), “Charismatic Leadership and Follower Effects”, *Journal of Organizational Behaviour*, C: 21, s. 747-767.

Cook, Noam S.D. ve Yanow, Dvora (2011), “Culture and Organizational Learning”, *Journal of Management Inquiry*, C: 20, s. 355-372.

Currivan, Douglas B. (1999), “The Casual Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover”, *Human Resource Management Review*, C: 9, No: 4, s. 495-524.

Cusins, Peter (1997). *Orta Düzey Yönetici için Yönetim Teknikleri*, çev. Günay, Günhan, Rota Yayınları, İstanbul.

Çakır, Özlem (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Çelik, Mazlum (2007). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı -Bir Uygulama-”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, Erzurum.

Çetin, Fatih (2011). “*Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü*”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, Ankara.

Çetin, Fatih; Basım, Nejat H. ve Aydoğan, Oğuz (2011) “Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik ile İlişkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C: 25, s. 61-70.

Danışman, Ali ve Özgen Hüseyin (2003), “Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel- Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi”, *Yöntem Araştırmaları Dergisi*, C: 3, No: 2, s. 91-124.

Davis, Norma L. (2003). “*Organizational Culture and Leadership: Analyzing Their Roles in Hypocrisy and Workplace Aggression*”, Claremont Graduate University, Basılmamış Doktora Tezi, Claremont, California, USA.

Deery, Margaret ve Jago, Leo (2008), “Organizational Communication in the Hospitality Industry: Critical Issues”, *Handbook of Hospitality Human Resources Management*, ed. Tesone, Dana V., Butterworth Heinemann, s. 179-193.

Demir, Nevzat (2005). “*Örgüt Kültürü- İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma*”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul.

Demir, Nevzat (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Denison, Daniel R. (1996), “What is the Difference Between Organizational CUlture and Organizational Climate ? A Native’s Point View on a Decade of Paradigm Wars”, *The Academy of Management Review*, C: 21, No: 3, s. 619-654.

Deshpande, Rohit ve Parasuraman A. (1986), “Linking Corporate Culture to Strategic Planing”, *Journal of Business Horizons*, C: 3, s. 28-37.

Doğan, Selen (1997), İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü”, *Amme İdaresi Dergisi*, C:30, No: 4, s. 53-74.

Doll, William J.; Xia Weidong ve Torkzadeh Gholamreza (1994) “A Confirmatory Factor Analysis of the End-User Computing Satisfaction Instrument”, *MIS Quarterly*, C:18, No: 4, s. 453-461.

Drath, Wilfred H.; McCauley, Cynthia D.; Pauls, Charles J.; Velsor, Van, Ellen; O’Connor, Patricia M.G ve McGuire, John B. (2008), “Direction, Aligment, Commitment: Toward a More Integrative Ontology og Leadership” *The Leadership Quarterly*, C: 19, 635-653.

Drucker, Peter (2009). *Yönetim*, çev. Gülfidan, İlker (2012), Optimist Yayınları Tor Ofset, İstanbul.

Dubin, Robert; Champoux, Joseph E. Ve Lyman, Porter W. (1975), “Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers, *Administrative Science Quarterly*, C: 20, No: 3, s. 411-421.

Duncan, Jack W. (1989), “Organizational Culture: “Getting a Fix” on an Elusive Concept”, *The Academy of management Executive*, C: 3, No: 3, s. 229-236.

Dunn, Maggie W.; Dastoor, Barbara ve Sims, Randi L. (2012), “Transformational Leadership and Organizational Commitment: A Cross-Cultural Perspective, *Journal of Multidisciplinary Research*, C: 4, No: 1, s. 45-59.

Eid, Jarle; Mearns, Kathryn; Larsson, Gerry; Laberg, Christian, Jon ve Johnsen, Helge, Bjorn (2012), “Leadership, Psychological Capital and Safety Research: Conceptual Issues and Future Research Questions” , *The Leadership Quarterly*, C: 50, s. 55-61.

Einarsen, Stale; Aasland, Schanke ve Skogstad, Anders (2011), “ Leadership Styles”, *Academy of General Dentistry Journal*, C: 56, No: 4, s.176-177.

Elliott, Kevin; Hall, Mark (1994), “Organizational Commitment and Job Involvement: Applying Blau and Boal’s Typology to Purchasing Professionals” *American Business Review*, No: 52, s. 6-14.

Elsbach, Kimberly D. ve Kramer, Roderick M. (1996), “Members’ Responses to Organizational Identity Threats: Encountering and Countering the Business Week Rankings”, *Administrative Science Quarterly*, C: 41, No: 3, s. 442-476.

Erben, Selin, Gül ve Güneşer, Ayşe, Begüm (2008). “The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding Ethics”, *Journal of Business Ethics*, C: 82, s. 955-968.

Erçetin Şule (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*, Nobel Yayıncılık, Ankara.

Erdil, Oya ve Keskin, Halit (2003), “Güçlendirmeyle İş Tatmini, İş Stresi Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C: 32, No: 1, s. 21-33.

Ergeneli, Azize (2006). *Örgüt ve İnsan*, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, Ankara.

Erkmen, Turhan (2010). *İşletmelerin Başarısındaki En Temel Paradigma Örgüt Kültürü*, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Evans, Martin G. (1996), “R. J. House’s: A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness”, *The Leadership Quarterly*, C: 7, No: 3, s. 305-309.

Ezirim, Chinedu; Nwibere, B. M. ve Emecheta, B.C (2012), “The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment: The Nigerian Experience”, *International Journal of Business and Public Administration*, C: 9, No: 3, s. 155-180.

Farr, Robert (1994), “Attitudes, Social Representations and Social Attitudes” *Papers on Social Representations*, C: 3, No: 1, s.1-138.

Fitts, Micheal A. (1996), "The Paradox of Power in the Modern State: Why a Unitary, Centralized Presidency May Not Exhibit Effective or Legimative Leadership", *University of Pennsylvania Law Review*, C: 144, No: 3, s. 827-902.

Frone, Michael R.; Russell, Marcia ve Cooper, Lynne M. (1995), "Job Stressors, Job Involvement and Employee Health: A Test of Identity Theory", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, C: 68, s. 1-11.

Fry, Louis W. (2003), "Toward a Theory of Spritual Leadership", *The Leadership Quarterley*, C: 14, 693-272.

Fry, Louis W.(2003), "Toward a Theory of Spritual Leadership" *The Leadership Quarterly*, C: 14, s. 693-727.

Gallie, Duncan; Felstead, Alan ve Green, Francis (2001), "Employer Policies and Organizational Commitment in Britian 1992-97", *Journal of Management Studies*, C: 38, No: 8, 1081-1101.

Garr, Marianne C. (1997). "Organizational Culture as A Predictor of Organizational Commitment", Saint Louis Üniversitesi, Basilmamış Doktora Tezi, St. Louis, ABD.

Gautam, Thaneswor; Rolf Van Dick ve Wanger, Ulrich (2001), "Organizational Commitment in Nepalese Settings", *Asian Journal of Social Psychology*, C:4, s. 239-248.

Ghinea, Mihaela, Valentina ve Bratianu, Constantin (2012), "Organization Culture Modeling", *Management and Marketing*, C: 7, No: 2, 257-276.

Ghorbanhosseini, Masoud (2013), "The Effect of Organizational Culture, Teamwork and Organizational Development on Organizational Commitment: The Mediating Role of Human Capital" *Tehnički Vjesnik*, C: 20, No: 6, s. 1019-1025.

- Giddens, Anthony (2008). *Sosyoloji*, çev. Güzel, Cemal, Kırmızı Yayınları, İstanbul.
- Gillet, Nicolas ve Vandenberghe (2014), “Transformational Leadership and Organizational Commitment: the Mediating Role of Job Characteristics”, *Human Resource Development Quarterly*, C: 25, No: 3, 321-347.
- Ginkel Wendy Van P. ve Knippenberg, Van, Daan (2012), “Group Leadership and Shared Task Representation in Decision Making Groups”, *The Leadership Quarterly*, C: 23, 94-106.
- Greet, Hofstede (1998), “Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts”, *Organization Studies*, C: 19, No: 3, s. 477- 492.
- Griffin, Marie L.; Hogan, Nancy L.; Talya, Bauer N. (2010), “Job Involvement, Job Stress, Job Satisfaction, and Organisational Commitment and the Burnout of Correctional Staff”, *Criminal Justice and Behaviour*, C: 37, No: 2, s.125-155.
- Güçlü, Hatice (2006). “*Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, Eskişehir.
- Gül, Hasan (2002), “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, *Akademia Sosyal Bilimler İndeksi*, C: 2, No: 1, s. 37-56.
- Gülova, Asena, Altın ve Demirsoy, Özge (2012), “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma” *Business and Economics Journal*, C: 3, No: 3, s.49-76.
- Güney, Salih (2012). *Liderlik*, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Hafer, John C. Ve Martin, Thomas N. (2006), “Job Involvement or Affective Commitment: A Sensitivity Analysis Study of Apathetic Employee Mobility” *Journal of Behavioral and Applied Management*, No: 43, s. 2-19.



Hall T., Douglas; Schneider, Benjamin ve Harold T. Nygren (1970), “Personal Factors in Organizational Identification”, *Administrative Science Quarterly*, C: 15, No: 2, s. 176-190.

Hannah, Sean T.; Avolio, Bruce J.; Luthans, Fred ve Harms, P.D. (2008), “Leadership Efficacy: Review and Future Directions”, *The Leadership Quarterly*, C: 19, 669-692.

Hartog, Den, Deanne N.; Muijen, Van, Jaap J. ve Koopman, Paul L. (1997), “Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, C: 70, 19-34.

Hatch, Mary, Jo ve Schultz (1997), “Relations Between Organizational Culture, Identity and Image”, *European Journal of Marketing*, C: 31, No: 5/6, s. 356-365.

Hofstede, Greet; Neuijen, Bram; Ohayv, Daval, Denise ve Sanders, Greet (1990), “Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantative Study Across Twenty Cases”, *Administrative Science Quarterly*, C: 35, No: 2, s. 286-316.

Hoque, Nazamul; Khan, Aktaruzzaman, Mohammad ve Mowla, Masururul Md. (2013), “Organisational Culture: Features and Framework From Islamic Perspective”, *Humanomics*, C: 29, No: 3, 202-219.

House, Robert, Javidan, Mansour, Hanges, Paul ve Dorfman, Peter (2002), “Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project Globe”, *Journal of World Business*, s. 3-10.

Hrebiniak, Lawrence G. ve Alutto, Joseph A. (1972), “Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment”, *Administrative Science Quarterly*, C: 17, No: 4, s. 555-573.

[http://changingminds.org/explanations/culture/deal\\_kennedy\\_culture.htm](http://changingminds.org/explanations/culture/deal_kennedy_culture.htm)

(Çevrimiçi), 12.07.2014.

[http://www2.warwick.ac.uk/fac/sci/wmg/ftmsc/modules/modulelist/le/content\\_store\\_2012/leadership\\_definitions.doc](http://www2.warwick.ac.uk/fac/sci/wmg/ftmsc/modules/modulelist/le/content_store_2012/leadership_definitions.doc) (Çevrimiçi), 22.07.2014.

Hunt, Shelby D.; Lawrence, Chonko B. ve Wood, Van R. (1985), “Organizational Commitment and Marketing”, *Journal of Marketing*, C: 49, No: 1, s. 112-126.

Hunter, Samuel T.; Bedell-Avers, Katrina E. Ve Mumford, Micheal D. (2007), “The Typical Leadership Study: Assumptions, Implications and Potential Remedies”, *The Leadership Quarterly*, C: 18, s. 435-446.

Hur, YounHee; Berg, Van Den, Peter T. Ve Wilderom, Celeste P.M. (2011), “Transformational Leadership as a Mediator Between Emotional Intelligence and Team Outcomes”, *The Leadership Quarterly*, C: 22, s. 591-603.

Idrus, Ahmad; Armanu; Sudiro, Achmad ve Rohman, Fatchur (2014), “The Influence of Bureaucratic Leadership, Organizational Culture and Organizational Commitment of Organizational Performance”, *Institute of Interdisciplinary Business Research*, C: 5, No: 11, 189-201.

Islam, Gazi ve Zyphur, Micheal J. (2009), “Rituals in Organizations: A Review and Expansions of Current Theory”, *Group and Organization Management*, C: 34, No: 1, s. 114-139.

Iverson, Roderick D. ve Deery, Margaret (1997), “Turnover Culture in the Hospitality Industry” *Human Resource Management Journal*, C: 7, No: 4, s. 71-82.

Iverson, Roderick D. Ve Roy, Parimal (1994), “A Casual Model of Behavioral Commitment: Evidence From a Study of Australian Blue- Collar Employees” *Journal of Management*, C: 20, No: 1, s.15-41.

İnce, Mehmet ve Gül, Hasan (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitapevi, Konya.

James, Odumeru A. ve Ogbonna, Ifeanyi, George (2013), “Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature”, *International Review of Management and Business Research*, C: 2, No: 2, s. 355-361.

Jans, N. A. (1989), “Organizational Commitment, Career Factors and Career/ Life Stage”, *Journal of Organizational Behavior*, C: 10, No: 3, s. 247-266.

Jaros, Stephen J. (1997), “An Assessment of Meyer and Allen’s (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions”, *Journal of Vocational Behaviour*, C: 51, s. 319-337.

Jaussi, Kimberly S. (2007), “Attitudinal Commitment: A Three- Dimensional Construct”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, C: 80, s.51-61.

Jiang, Hua (2012), “A model of work–life conflict and quality of employee–organization relationships (EORs): Transformational leadership, procedural justice, and family-supportive workplace initiatives” *Public Relations Review*, C: 38, s.231-245.

Jo, Jun, Sung ve Joo, Baek-Kyoo (2011), “ Knowledge Sharing: The Influences of Learning Organization Culture, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, C: 18, No: 3, s. 353-364.

Jones, Gareth R. (1983), “Transaction Costs, Property Rights, and Organizational Culture: An Exchange Perspective”, *Administrative Science Quarterly*, C: 28, No: 3, s. 545-467.

Joo, Beak, Kyoo; Yoon, Hea, Jun ve Jeung, Chang, Wook (2012), “The Effects of Core Self-Evaluations and Transformational Leadership on Organizational Commitment”, *Leadership and Organizational Development Journal*, C: 33, No: 6, s. 564- 582.

Judge, Timothy A. ve Piccolo, Ronald F. (2004), “Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity”, *Journal of Applied Psychology*, C: 89, No: 5, 755-768.

Kalkan, Abdullah (2013). “Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, Konya.

Kanter, Moss, Rosabeth (1968), “Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities”, *American Sociological Review*, C: 33, No: 4, s. 499-517.

Kanungo, Rabindra N. (1982), “Measurement of Job and Work Involvement” *Journal of Applied Psychology*, C: 67, No: 3, s. 341-349.

Kaplan, Metin (2010). “Otel İşletmelerinde Etiksel İklim ve Örgütsel Destek Algılamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kapadokya Örneği” Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, Konya.

Karacaoğlu, Korhan (2005), “Sağlık Çalışanlarının İşe Bağlılığa İlişkin Tutumları ve Demografik Nitelikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama”, *İst. Üniv. İşletme Fak. İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, C: 52, s.54-70.

Katz, Robert L. (1955), “Skills of an effective administrator”, *Harvard Business Review*, C: 33, No: 1, s. 33-42.

Kaya, Harun (2008), “Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgüt Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, *Maliye Dergisi*, No: 155, s. 119-143.

Ke, Weiling ve Wei, Kee, Kwok (2008), “Organizational Culture and Leadership in ERP Implementation” *Decision Support Systems*, C: 45, 208-218.

Keser, Aşkın (2006), “Çalışma Yaşamı ile Yaşam Doyumu İlişisine Teorik Bakış”, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, C: 55, s. 897-913.

Khasawneh, Samer; Omari, Aieman ve Abu-Tineh, Abdullah M. (2012), “The Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Case for Vocational Teachers in Jordan”, *Educational Management Administration and Leadership*, c: 40, s. 494-508.

Khatib, Taysir M. (1996). “*Organizational Culture, Subcultures and Organizational Commitment*”, Iowa State Üniversitesi, Basılmamış Doktora Üniversitesi, Iowa, ABD.

Kilman, Ralph H.; Saxton, Mary J. ve Serpa, Roy (1986), “Issues in Understanding and Changing Culture”, *California Management Review*, C: 28, No: 2, s.87-94.

Kim, Hougyun (2014), “Transformational Leadership, Organizational Clan Culture, Organizational Citizenship Behaviour: A Case of South Korea’s Public Sector”, *Public Organization Review*, C: 14, s. 397-417.

Knoop, Robert (1995) “Relationship Among Job Involvement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment for Nurses”, *The Journal of Psychology*, C: 129, No: 6, s.643-649.

Ko, Jong-Wook; Price, James L. ve Mueller, Charles W. (1997), “Assessment of Meyer and Allen’s Three- Component Model of Organizational Commitment in South Korea”, *Journal of Applied Psychology*, C: 82, No: 6, s. 961-973.

Koç, Fatih; Kaya, Nihat ve Özbek, Volkan (2014) “Algılanan Fiyat İle Tüketici Güveni Arasında Algılanan Hizmet Kalitesinin Aracı (Mediator) Etkisi: Bankacılık Ve GSM Sektörlerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Araştırma”, *Ulusal Pazarlama Kongresi*, C: 18, s. 1-27.

Koçel, Taner (2010). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınevi, İstanbul.

Kolasa, Blair J. (1969). *İşletmeler için Davranış Bilimlerine Giriş*, çev. Tosun, Kemal; Aykar, Fulya, Somay Tomris ve Menteşe, Mirgün, Fatih Yayınevi, İstanbul.

Koponen, Anne M. (2010), “Job Involvement of Primary Healthcare Employees: Does a Service Provision Model Play Role”, *Journal of Public Health*, C: 38, s. 274-282.

Kotter, John P. (2013), “Liderler Gerçekte Ne Yapar?”, çev. İnan, Melis, *Harward Business Review*, No: 326, s. 53-77.

Köse, Sevinç; Tetik, Semra ve Ercan, Cuma (2001), “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, *Yönetim ve Ekonomi*, C: 7, No: 1, s. 219-242.

Kreitner, Robert; Kinicki, Angelo ve Buelens (2002). *Organizational Behaviour, Second European Edition*, Mcgraw Hill Publishing Company, Berkshire, England.

Kuruüzüm, Ayşe; Irmak, Sezgin ve Çetin, İpekçi, Emre (2010), “İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler: İmalat ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz” , *BİLİG*, No: 53, s. 183-198.

Kuşlivan, Zeynep ve Kuşlivan, Salih (2005), “Otel İşletmelerinde İş ve İşletme ile İlgili Faktörlerin İşgören Tatmini Üzerindeki Görece Etkisi: Nevşehir Örneği”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, C: 16, No: 2, s.183-203.

Lahiry, Sugato (1994), “Building Commitment Through Organizational Culture”, *Training and Develoment*, C: 48, No: 4, s. 50-52.

Leach, Searle, Linda (2005), “Nurse Executive Transformational Leadership and Organizational Commitment”, *JONA*, C: 35, No: 5, s. 228-237.

Lee, Kibeom; Julie, Carswell J. Ve Allen, Natalie J. (2000), “A Meta-Analytic Review of Occupational Commitment: Relations With Person- and Work- Related Variables”, *Journal of Applied Psychology*, C: 85, No: 85, s.799-811.

Leong, C. S.; Furham, Adrian ve Cooper, Cary L. (1996), “The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relations”, *Human Relations*, C: 49, No: 10, s.1345-1363.

Lewis, Dianne (1998), “How Useful a Concept is Organizational Culture ?” , *Strategic Change*, C: 7, s. 251-260.

Livi, Stefano; Kenny, David A.; Albright, Linda ve Pierro, Antonio (2008), “A Social Relations Analysis of Leadership”, *The Leadership Quarterly*, C: 19, s. 235-248.

Livvarçin, Ömer ve Kurt, Dilek (2011). *Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori*, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Lodahl, T.M.; Kejner, M. (1965) “The Defination and Measurment of Job Involvement” *Journal of Applied Psychology*, No: 49, s. 24-33.

Lok, Peter ve Crawford, John (2003), “The Effect of Organisational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organisational Commitment: A Cross-National Comparison”, *Journal of Management Development*, C: 23, No: 4, s. 321-338.

Love, Kevin G. (2013), “Demographic Differences In Organizational Commitment to the Universty of College of Business Administration Students: An Application of the Allen and Meyer Model”, *College Student Journal*, C: 47, No: 1, s. 192-201.

Lukes, Steven (2007), “Power”, *American Sociological Association*, C: 6, No: 3, s. 59-61.

Luton, Bill (2010). “*Transformational Leadership and Organizational Commitment: A study of UNC System Business School Department Chairs*”, Capella Üniversitesi, Basılmamış Doktora Tezi, Capella, ABD.

Major, Debra A.; Morganson, Valerie J. ve Bolen, Heather M. (2013), “Predictors of Occupational and Organizational Commitment in Information technology: Exploring Gender Differences and Similarities”, *J Bus Psychol*, C: 28, s. 301-314.

Mathew, Jossy ve Ogbonna, Emmanuel (2009), “Organizational Culture and Commitment: A Study of An Indian Software Organisation”, *The International Journal of Human Resource Management*, C: 20, No: 3, s. 654-675.

Mathieu, John E. Ve Zajac, Dennis M. (1990), “A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment”, *American Psychological Association*, C: 108, No: 2, s. 171-194.

Maxwell, Gillian ve Steele, Gordon (2003), “Organisational Commitment: A Study of Managers in Hotels”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, C: 15, No: 7, s. 362-369.

Maxwell, John C. (2008), “Charismatic Leadership”, *Leadership Excellence*, C: 25, No: 11, s. 13.

Mayer, Roger C. ve Schoorman, David F. (1998), “Differentiating Antecedents of Organizational Commitment: A Test of March and Simon’s Model”, *Journal of Organizational Behaviour*, C: 19, s. 15-28.

McGregor, Douglas M. (1957), “The Human Side of Enterprise”, *Management Review*, November, s. 41-49.

Merritt, Stephanie M. (2012), “The Two- Factor Solution to Allen and Meyer’s (1990) Affective Commitment Scale: Effects of Negatively Worded Items”, *Journal of Business Psychology*, C: 27, s. 421-436.

Messersmith, Amber S.; Keyton, Joann ve Bisel, Ryan S. (2009), “Teaching Organizational Culture”, *Communication Teacher*, C: 23, No: 2, s. 81-86.



Meydan, Cem, Harun ve Şeşen, Harun (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamalı*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Meyer, John P. ve Herscovitch, Lynne (2001), “Commitment in the Workplace Toward a General Model”, *Human Resource Management Review*, C: 11, s. 299-326.

Meyer, John P.; Allen, Natalie J. (1984), “Testing the Side Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations”, *Journal of Applied Psychology*, No: 69, s. 372-378.

Meyer, John P.; Allen, Natalie J. (1991), “Development of Organizational Commitment During the First Year Employment: A Longitudinal Study of Pre- and Post-Entry Influences”, *Journal of Management*, C: 17, s. 717-733.

Meyer, John P.; Allen, Natalie J. Ve Smith, Catherine A (1993), “Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three- Component Conceptualization”, *Journal of Applied Psychology*, C: 78, No: 4, s. 538-551.

Meyer, John P.; Irving, Gregory P. ve Allen, Natalie J. (1998), “Examination of the Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment”, *Journal of Organizational Behavior*, C: 19, No: 1, s. 29-52.

Meyer, John P.; Stanley, David J.; Herscovitch, Lynne ve Topolnytsky, Laryssa (2002), “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta- analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences”, *Journal of Vocational Behaviour*, C: 61, s. 20-52.

Momeni, Mandan; Marjani, Babak, Amir ve Saadat, Vajiheh (2012), “The Relationship Between Organizational Culture and Organizational Commitment in Staff Department of General Prosecutors of Tehran”, *International Journal of Business and Social Science*, C: 3, No: 13, s. 217- 221.

Morris, James H. Ve Sherman, Daniel J. (1981), “Generalizabilty of an Organizational Commitment Model”, *The Academy of Management Journal*, C: 24, No: 3, s. 512-526.

Mottaz, Clifford J. (1989), “An Analysis of the Relationship between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment” *The Sociological Quarterly*, C: 30, No: 1, s. 143-158.

Mowday, Richard T.; Porter, Lyman W. Ve Steers, Richard M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteesim and Turnover*, Academic Press, Sheffield, England.

Mowday, Richard T.; Steers, Richard M. Ve Porter, Lyman W. (1979), “The measurement of Organizational Commitment” , *Journal of Vocational Behaviour*, No: 14, s. 224-247.

Myrsiades, Suny, Linda (1987), “Corporate as Cultural Communications in the Organizational Setting”, *Management Communication Quarterly*, C: 1, No: 1, s. 84-120.

Nemanich, Louise A. Ve Keller, Robert T. (2007), “Transformational Leadership in an Aquisition: A Filed Study of Employees”, *The Leadership Quarterly*, C: 18, s. 49-68.

Newton, Lucy A. ve Shore, Mcfarlane, Lynn (1992), “A Model of Union Membership: Instrumentality, Commitment and Opposition”, *The Academy of Management Review*, C: 17, No: 2, s.275-298.

Nicolae, Oana ve Wagner, Gerd (2011), “Towards Simulation of Organizational Norms”, *Proceedings of the 2011 Winter Simulation Conference*, s. 3104-3115.

Northouse, Peter G. (2007). *Leadership Theory and Practice, Fourth Edition*, Sage Publication, California, USA.

O'Reilly, Charles A.; Caldwell, David F.; Chatman, Jennifer A.; Lapid, Margaret ve Self, William (2010), "How Leadership Matters: The Effects of Leaders' Alignment on Strategy Implementation", *The Leadership Quarterly*, C: 21, s. 104-113.

O'Reilly, Charles ve Chatman, Jennifer (1986), "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behaviour", *Journal of Applied Psychology*, C: 71, No: 3, s.492-499.

O'Reilly, Charles ve Chatman, Jennifer (1996), "Culture as Social Control: Corporations, Cults, and Commitment", *Research in Organizational Behaviour*, C: 18, s. 157-200.

Ogbonna, Emanuel ve Harris, Lloyd C. (2000), "Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies", *International Journal of Human Resource Management*, C: 11, No:4, s. 766-788.

Oliver, Nick (1990), "Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development", *Journal of Occupational Psychology*, C: 63, s. 19-31.

Ornstein, Suzyn (1984). "The Influence of Organizational Symbols and Context on Perceived Organizational Climate", The Ohio State University, Basılmamış Doktora Tezi, Ohio, USA.

Ornstein, Suzyn (1986), "Organizational Symbols: A Study of Their Meanings and Influences on Perceived Psychological Climate", *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, C: 38, 207-229.

Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem (2010). *Örgütsel Davranış*, Ekin Yayıncılık, Bursa.

Özkan, Çiğdem (2010). “Ege Bölgesi’ndeki 4-5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürünün İş Değerlerinin Dönüşümüne Etkileri”, Çanakale Onsekiz Mart Üniversitesi, Bailmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.

Parra, Ortega, Antonio ve Castillo, Sastre, Miguel, Angel (2013), “Impact of Perceived Corporate Culture on organizational Commitment”, *Management Devision*, C: 51, No: 5, s. 1071-1083.

Patrick, Dalton (2005), “Organizational Culture”, *ABA Bankers News*, C: 13, No:25 , s.2-5.

Penley, Larry E. Ve Gould, Sam (1988), “Etzioni’s Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations”, *Journal of Organizational Behaviour*, C: 9, No: 1 , s.43-59.

Peterson, Micheal R. Sr. (2013), “An Istitutional Approach: Organizational Performance, Norms and Values”, *Competitiveness Review: An International Business Journal*, C: 23, No: 4/5, 359-371.

Pettigrew, Andrew M. (1979), “On Studying Organizational Cultures”, *Administrative Science Quarterly*, C: 24, No: 4, s. 570-581.

Petty, Richard E.; Duane, Wegener E.; Fabrigar, Leandre R. (1997) “Attitudes and Attitude Change” *Annual Review Psychology*, C: 48, s. 609-647.

Popa, Maria, Brinduşa (2012), “Organizational Culture and Leadership- Power Sources in Organizations”, *The 7th International Scientific Conference Defense Resource Management in the 21st Century*, November, Braşov.

Porter, Lyman W. Ve McLaughlin, Grace B. (2006), “Leadership and the Organizational Contex: Like the Weather ?”, *The Leadership Quarterly*, C: 17, s. 559-576.

Porter, Lyman W.; Crampon, William J. ve Smith, Frank L. (1976), “Organizational Commitment and Managerial Turnover: A Longitudinal Study”, *Organizational Behavior and Human Performance*, No: 15, s.87-98.

Powell, Deborah M. Ve Meyer, John P. (2004) “ Side-Bet Theory and the Three-Component Model of Organizational Commitment” *Journal of Vocational Behaviour*, C:65, 157-177.

Pratt, Micheal G. ve Rafaeli, Anat (1997), “Organizational Dress as a Symbol of Multilayered Social Identities”, *The Academy of Management Journal*, C: 40, No: 4, 862-898.

Reddin, W. J. (1967), “The 3-D Management Style Theory”, *Training and Development Journal*, C: 21, No: 4, s. 8-17.

Rehman, Shams, Ur; Shareef, Aamer; Mahmood, Afran ve Ishaque, Amir (2012), “Perceived Leadership Styles and Organizational Commitment”, *Institute of Interdisciplinary Business Research*, C: 4, No: 1, s. 616-626.

Reichers, Arnon E. (1985), “A Rewiev and Reconceptualization of Organizational Commitment” *Academic Management Rewiev*, C: 10, No: 3, s. 465-476.

Reiman, Teemu; Oedewald, Pia ve Rollenhagen, Carl (2004), “Characteristic of Organizational Culture at the Maintenance Units of two Nordic Nuclear Power Plants”, *Reliability Engineering and System Safety*, C: 89, s. 331-345.

Ritzer, George ve Trice, Harrison M. (1969), “An Empirical Study of Howard Becker’s Side- Bet Theory”, *Social Forces*, C: 47, No: 4, s. 475-478.

Robbins, Stephen P. ve Judge, Timothy A. (2006). *Organizational Behaviour*, Twelfth Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, USA.

Robert, House J. (1996), “Path-Goal Theory of leadership: Lessons, Legacy, and A Formulated Theory”, *The Leadership Quarterly*, C: 7, No: 3, s. 435-446.

Roussel, Linda, Ann (1990). “*Organizational Culture and Leadership Styles in a Private Psychiatric Hospital*”, University of Alabama, Basılmamış Doktora Tezi, Birmingham.

Rowold, Jens ve Heinitz, Kahrin (2007), “Transformational and Charismatic Leadership: Assessing the Convergent, Divergent and Criterion Validity of the MLQ and the CKS”, *The Leadership Quarterly*, C: 18, s. 121-133.

Rowold, Jens ve Heinitz, Kathrin (2007), “Transformational and Charismatic Leadership: Assesing the Convergent, Divergent and Criterion Validity of the MLQ and the CKS”, *The Leadership Quarterly*, C: 18, s. 121-133.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Vergiliel, Melek (2005). *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa.

Sani, Achmad ve Maharani, Vivin (2012), “The Impacts of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Performance with the Among Lectures of Faculty the Islamic Maulana Malik Ibrahim Malang University: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior”, *International Journal of Academic Research*, C: 4, No: 4, s. 102-106.

Scandura, Terri A. Ve Lankau, Melenie J. (1997), “Relationships of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction”, *Journal of Organizational Behaviour*, C: 18, No: 4, s. 377-391.

Scanlan, Larry (2006), “Leadership and Management: Leadership = Influence”, *Healthcare Financial Management*, C: 60, No: 3, s. 98-99.

Schein, Edgar (1985), “Organizational Culture and Leadership”, *Human Resource Management*, C: 24, No: 3, s. 370-375.

Schein, Edgar H. (1983), “The Role of the Founder in Creating Organizational Culture”, *Organizational Dynamics*, C: 12, No: 1, s. 13-28.

Scholl, Richard W. (1986), “Differentiating organizational commitment from Expectancy as a Motivating Force” , *Academy of Management*, C: 6, No: 4, 589-599.

Schwartz, Shalom H. (1992), “Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries”, *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol: 25, s. 1-65.

Sekaran, U. (1992). *Research Methods For Business*, John Wiley ve Sons, Inc., Canada.

Senior, Carl; Martin, Robin; Thomas, Geoff; Topraka, Anna; West, Micheal ve Yeats, Rowena M. (2012), “ Development Stability and Leadership Effectiveness” , *The Leadership Quarterly*, C: 23, s. 281-291.

Shah, Ahmed, Mueneer, Syed ; Memon, Salih, Mohammad ve Phulpoto, Azizullah (2012), “The Impact of Organizational Culture on the Organizational Commitment: A Study of Faculty Members of Private Sector Universities of Pakistan” , *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, C: 3, No: 9, s. 1004-1016.

Sheldon, Mary E. (1971), “Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization” *Administrative Science Quarterly*, C: 16, No: 2, s. 143-150.

Shore, Lynn M.; Tetrick, Lois E.; Shore, Ted H.ve Barksdale (2000) “Construct Validity of Measures of Becker’s Side Bet Theory” , *Journal of Vocational Behaviour*, C: 57, s. 428-444.

Simola, Sheldene K.; Barling, Julian ve Turner, Nick (2010), “Transformational Leadership and Leader Moral Orientation: Contrasting an Ethic of Justice and an Ethic of Care”, *The Leadership Quarterly*, C: 21, s. 179-188.

Simola, Sheldene K.; Barling, Julian ve Turner, Nick (2010), “Transformational Leadership and Leader Moral Orientation: Contrasting an Ethic of Justice and an Ethic of Care”, *The Leadership Quarterly*, C: 21, s. 179-188.

Simosi, Maria ve Xenikou, Athena (2010), “The Role of Organizational Culture in the Relationship Between Leadership and Organizational Commitment: An Emprical Study in a Greek Organization”, *The International Journal of Human Resource Management*, C: 21, No: 10, s. 1598-1616.

Somers, John, Mark (1995), “Organizational Commitment, Turnover and Absenteeism: An Examination of Direct and Interaction Effects”, *Journal of Organizational Behavior*, C: 16, No: 1, s. 49-58.

Sosik, John J. (2005), “The Role of Personal Values in the Charismatic Leadership of Corporate Manager: A Model and Preliminary Field Study”, *The Leadership Quarterly*, C: 16, s. 221-224.

Spector, Paul; Judge, Timothy A.; Parker, Sharon; Colbert, Amy E.; Heller, Daniel ve Ilies Remus (2001), “İş Tatmini: Kültürlerarası Bir İnceleme” *Endüstri, İş ve Örgüt psikolojisi El Kitabı Örgüt Psikolojisi*, Edit. Anderson Neil; Deniz S. Öneş; Sinangil, Handan, Kepir ve Viswesvaran, Chockalingam, Literatür Yayıncılık, 2009, İstanbul, s. 30-60.

Steers, Richard M. (1977), “Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment”, *Administrative Science Quarterly*, C: 22, No: 1, s. 46-56.

Sternberg, Robert J.; Kaufman, James C. ve Pretz, Jean E. (2013), “A Propulsion Model of Creative Leadership”, *The Leadership Quarterly*, C: 14, s. 455-473.



Sternberg, Robert J.; Kaufman, James C. ve Pretz, Jean E. (2013), “A Propulsion Model of Creative Leadership”, *The Leadership Quarterly*, C: 14, s. 455-473.

Stevens, John M.; Beyer, Janice M. ve Harrison M. (1986), “Assessing Personal, Role and Organizational Predictors of Managerial Commitment”, *Academy of Management Journal*, C: 21, No: 3, s. 380-396.

Stevens, John M.; Beyer, Janice M. ve Trice, Harrison M. (1978), “Assessing Personal, Role and Organizational Predictors of Managerial Commitment”, *Academy of Managerial Journal*, C: 21, No: 3, 380-396.

Stogdill, R. M. (1948), “Personal factors associated with leadership: A survey of the literature”, *Journal of Psychology*, C: 25, s. 35–71.

Sumarto, Andi ve Subroto, Andi (2011), “Organizational Culture and Leadership Role for Improving Organizational Performace: Automotive Components Industry in Indonesia”, *International Journal of Innovation Management and Technology*, C: 2, No: 5, s. 383-389.

Sunstein, Cass R. (1996), “Social Norms and Social Roles”, *Columbia Law Review*, C: 96, No: 4, 903-968.

Swaies, Stehphen (2002), “Organizational Commitment: A Critique of the Construct and Measures” *International Journal of Management Reviews*, C: 4, No: 2, s. 155-178.

Swaies, Stehphen (2004), “Commitment to Change: Profies of Commitment and In-Role Performance” *Personel Review*, C: 3, No: 2, s.187-204.

Şişman, Mehmet (2007). *Örgütler ve Kültürler*, 2. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara.

Tak, Birçin ve Çiftçioğlu, Aydem (2008), “Mesleki Bağlılık ile Çalışanların Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, C: 63, No: 4, s.155-178.

Taşçioğlu, Hümevra (2010). “Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalete Etkisi: Bir Örnek Olay”, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, Sakarya.

Taşkıran, Erkan (2010). “Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul.

Taylor, Ruth (2009), “Leadership Theories and the Development of Nurses in Primary Health Care”, *Primary Health Care*, C: 19, No: 9, s.40-45.

Tengilimoğlu, Dilaver (2005), “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C:4, No: 14, s.1-16.

Tesser, Abraham; Shaffer, David R. (1990), “Attitudes and Attitude Change”, *Annual Review Psychology*, C: 41, s. 479-523.

Thomas, Cooper, Helena D. ve Anderson, Neil (2006), “Organizational Socialization: A New Theoretical Model and Recommendations for Future Research and HRM Practices in Organizations”, *Journal of Managerial Psychology*, C: 21, No: 5, s. 492-516.

Thornhill, Adrian; Lewis, Phil ve Saunders, Mark N.K. (1996), “The Role of Employee Communication in Achieving Commitment and Quality in Higher Education”, *Quality Assurance in Education*, C:4, No: 1, s. 12-20.

Thornton, Russel (1970), “Organizational Involvement and Commitment to Organization and Profession” *Administrative Science Quarterly*, C: 15, No: 4, s. 417-426.

Tierney, William G. (1986), “Organization Culture and Leadership by Edgar H. Schein”, *Academy of Management Review*, C: 11, No: 3, s. 677-680.

Tohidi, Hamid ve Jabbari, Mohammad, Mehdi (2012), “Organizational Culture and Leadership”, *Procedia Social and Behavioral Science*, C: 31, 856-860.

Trice, Harrison M. ve Beyer, Janice M. (1984), “Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials”, *The Academy of Management Review*, C: 9, No: 4, 653-669.

Trice, Harrison M.; Belasco, James ve Autto, Joseph A. (1969), “The Role of Ceremonials in Organizational Behaviour”, *Industrial and Labour Relations Review*, C: 23, No: 1, s. 40-51.

Tsui, Anne S.; Egan, Terri D. ve O’Reilly, Charles A. (1992), “Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment”, *Administrative Science Quarterly*, C: 37, No: 4, s. 549-579.

Tuna, Muharrem; Ghazzawi, Issam, Tuna, Ayşen ve Çatır, Ozan (2011), “Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Case of Turkey’s Hospitality Industry”, *SAM Advanced Management Journal*, C: 76, No: 3, s. 10-25.

Turner, Anthony R. Ve Schabram, Kira F. (2012), “The Bases of Power Revisited: An Interpersonal Perceptions Perspective”, *Journal of Organizational Psychology*, C: 12, No: 1, s. 9-17.

Türk Dil Kurumu (TDK) , *Büyük Türkçe Sözlük*, Ankara 2010.

Türk, Sezai M. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Gazi Kitapevi, Ankara.

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) 2013 Yılı Turizm İstatistikleri, TÜİK, Ankara.

Tüzün, Kalemci, İpek (2006). “*Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma*”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, Ankara.

Uhl-Bien, Mary (2006), “Relational Leadership Theory: Exploring The Social Processes of Leadership and Organizing”, *The Leadership Quarterly*, C: 17, s. 654-676.

Uhl-Bien, Mary, Marion, Russ ve McKelvey, Bill (2007), “Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership from the Industrial Age to the Knowledge Era”, *The Leadership Quarterly*, C: 18, 2007, s. 298-318.

Unutkan, Ataman, Göksel (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, Türkmen Yayınevi, İstanbul.

Usta, Öcal (2009). *Turizm: Genel ve Yapısal Yaklaşım*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Vandenberg, Robert J.; Scarpello, Vida (1994) “A longitudinal Assesment of the Determinant Relationship Between Employee Commitments to the Occupation and the Organization”, *Journal of Organizational Behaviour*, C: 15, No: 6, 535-547.

Varoğlu, Demet (1993). “*Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, Ankara.

Vilert, Van De, Evert (2006) “Autocratic Leadership Around the Globe: Do Climate and Wealth Drive Leadership Culture?”, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, C: 37, No: 42, s.42-59.

Vliert, Van De, Evert (2006), “Autocratic Leadership Around the Globe: Do Climate and Wealth Drive Leadership Culture ?”, *Journal of Cross- Cultural Psychology*, C: 97, No: 1, s. 42-49.

Vugt, Van, Mark; Jepson, Sarah F.; Hart, Claire M. ve Cremer, De, David (2004), “Autocratic Leadership in Social Dilemmas: A Threat to Group Stability”, *Journal of Experimental Social Psychology*, C: 4, s. 1-3.

Vural, Akıncı, Beril ve Coşkun, Gül (2007). *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayıncılık, Ankara.

Wahn, Judy C. (1998), “Sex Differences in the Continuance Component of Organizational Commitment”, *Group and Organization Management*, C: 23, No: 3, s. 256-266.

Waldman A. David, Jadvan Mansour (2009), “Alternative Forms of Charismatic Leadership in the Integration of Mergers and Acquisitions”, *The Leadership Quarterly*, C: 20, 130-142.

Wallace, Jean E. (1995), “Corporatist Control and Organizational Commitment Among Professionals: The Case of Lawyers Working in Law Firms” *Social Forces*, C: 73, No: 3, s.811-840.

Wallach, Ellen J. (1983), “Individuals and Organizations: The Cultural Match”, *Training and Development Journal*, C: 37, No: 2, s. 28-36.

Weinberger, Ann, Lisa (2009), “Emotional Intelligence, Leadership Style, and Perceived Leadership Effectiveness”, *Advances in Developing Human Resources*, C: 11, No: 6, s. 747-772.

Werner, Isabel (1993). *Liderlik ve Yönetim*, çev. Üner, Vedat, Rota Yayın Yapım, İstanbul.

Wichinsky, Lillian, Thomlison, Barbara ve Pennell, Joan (2012), “Exploring Organizational Culture and Climate in Community Coalitions”, *Community Development*, C: 43, No: 2, s. 133-146.

Wiener, Yoash (1982), “Commitment in Organizations a Normative View” , *Academy of Management Review*, C: 7, No: 3, s.418-428.

Witte, De, Karel ve Muijen, Van, Jaap J. (1999), “Organizational Culture”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, C: 8, No: 4, s. 497-502.

Wolf, Patterson-Silver, David A.; Dulmus, Catherine N. Ve Maugin, Eugene (2012), “Emprically Supported Treatment’s Impact on Organizational Culture and Climate”, *Research on Social Work Practice*, C: 22, No: 6, s. 665-671.

Wong, Chi-Sum ve Law, Kenneth S. (2002), “The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study”, *The Leadership Quarterly*, C: 13, s. 223-274.

Yazgan, C. (2007). “*Durumsal Liderlik Teorisi ve Kara Kuvvetlerinin Yönetim Seviyesinde Lider Tiplerinin İncelenmesi*”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Bolu.

Yazıcıoğlu, İrfan ve Topaloğlu, Gökçe (2009), “Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, No: 1, s. 3-16.

Yıldırım, Nihan ve Birinci, Seda (2013), “Impacts of Prganizational Culture and Leadership on Business Performance: A Case Study on Acquisitions”, *Procedia-Social ve Behavioral Science*, C: 75, s. 71-82.

Zaccaro, Stephen J. ve Horn, Zachary N.J. (2003), “Leadership Theory and Practice: Fostering An Effective Symbiosis”, *The Leadership Quarterly*, C: 14, 769-806.

Zehir, Cemal; Ertosun, Gülen, Öznur; Zehir, Songül ve Müceldili, Büşra (2011), “The Effects of Leadership Styles and Organizational Culture Over Firm Performance: Multi-National Companies in İstanbul”, *Procedia Social and Behavioral Science*, C: 24, s. 1460-1474.

## EKLER

### EK-1 Veri Toplama Aracı

Sayın Katılımcı,

“ Liderlik Tiplerinin, Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Turizm Endüstrisinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma” başlıklı bilimsel bir çalışma yapmaktayız. Yaklaşık 15 dakikanızı alacak olan ekteki anketi doldurmanız bilimsel bir araştırmaya katkı sağlayacaktır. Başlıkta belirtilen ifadelere katılıp katılmadığınız ile ilgili, her ifadenin sonundaki kutucuklardan yalnızca birini işaretlemeniz yeterlidir.. **Formda isim belirtmeniz istenmemektedir, elde edilecek bilgiler kesinlikle gizli tutulacak ve bilimsel amaçlar dışında kullanılmayacaktır.** Bilimsel bir çalışmaya göstereceğiniz ilgi ve yapacağınız katkı için şimdiden teşekkür ederiz.

Saygılarımızla...

Prof. Dr. Selahattin TURAN  
(DANIŞMAN)

Oğuz DIKER,

EskişehirOsmangazi Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü

A) Demografik Bilgiler: Lütfen <input type="checkbox"/> olarak işaretleyiniz	
1. Cinsiyetiniz? <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/>	2.Medeni Durumunuz? Bekar <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Diğer (Lütfen yazınız)
3.Yaşınız? 20-29 <input type="checkbox"/> 30-39 <input type="checkbox"/> 40-49 <input type="checkbox"/> 50-59 <input type="checkbox"/> 60-69 <input type="checkbox"/>	4. Çocuk Sayısı? 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4'ten fazla <input type="checkbox"/>
6. Eğitim Durumu? Lise Meslek Yüksek Okulu (Önlisans) <input type="checkbox"/> Üniversite (Lisans) <input type="checkbox"/> Lisans Üstü <input type="checkbox"/>	
7. Çalışılan Pozisyon ? Yönetici <input type="checkbox"/> Memur Serbest <input type="checkbox"/> İşçi <input type="checkbox"/> Stajyer <input type="checkbox"/>	
8. İşyerindeki Çalışma Süresi? 1 Yıl'dan az <input type="checkbox"/> 1-5 Yıl <input type="checkbox"/> 6-10 Yıl <input type="checkbox"/> 10 Yıl Üstü <input type="checkbox"/>	



B) Örgütsel Bağlılık Ölçeği Aşağıdaki sorular, çalıştığımız işletmeye bağlılık düzeyinizi belirlemeye yöneliktir. Her yargısal ifadeye karşılık gelen “kesinlikle katılıyorum’dan” , “kesinlikle katılmıyorum’a” doğru sıralı şekilde oluşturulmuş derecelerden lütfen kendinize uygun olan kutucuğu <input checked="" type="checkbox"/> işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1-Kariyerimin geri kalan bölümünü bu işyerinde geçirmek bana büyük mutluluk verir.	( )	( )	( )	( )	( )
2-İşyerimin sorunları, kendi sorunlarım gibi gelir.	( )	( )	( )	( )	( )
3-İşyerime güçlü bir aitlik duygusu taşımıyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
4-Kendimi işyerime "duygusal olarak bağlanmış" hissetmiyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
5-İşyerimde "aileden biri" gibi hissetmiyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
6-Bu işyeri benim için önemli ölçüde kişisel anlam taşır.	( )	( )	( )	( )	( )
7-Şu anda bu işyerinde çalışmak bir istek olduğu kadar benim için bir zorunluluktur.	( )	( )	( )	( )	( )
8-İstesem bile şu anda bu işyerinden ayrılmak benim için çok zor olur.	( )	( )	( )	( )	( )
9-Şu anda bu işyerinden ayrılmaya karar versem hayatımın çok büyük bir bölümü altüst olur.	( )	( )	( )	( )	( )
10-Şu anda işyerimden ayrılamayacak kadar az seçeneğim var.	( )	( )	( )	( )	( )
11-Eğer kendimi işyerime bu kadar çok vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	( )	( )	( )	( )	( )
12-Bu işyerinden ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biri mevcut alternatiflerin azlığıdır.	( )	( )	( )	( )	( )
13-Su andaki işverenimle çalışmak için hiçbir zorunluluk hissi duymuyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
14- Yarararıma bile olsa , şu anda bu işyerinden ayrılmanın doğru olmayacağını düşünüyorum.	( )	( )	( )	( )	( )
15- İşyerimden ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	( )	( )	( )	( )	( )
16-Bu işyeri benim sadakatimi hak ediyor.	( )	( )	( )	( )	( )
17-İşyerimdeki insanlara olan sorumluluk hissinden dolayı bu kurumdan ayrılmam.	( )	( )	( )	( )	( )
18-İşyerime karşı kendimi borçlu hissediyorum.	( )	( )	( )	( )	( )

C) Örgüt Kültürü Ölçeği Aşağıdaki sorular, çalıştığımız işletmede hakim olan Örgüt Kültürü düzeyini belirlemeye yöneliktir. Her yargısal ifadeye karşılık gelen “kesinlikle katılıyorum’dan” , “kesinlikle katılmıyorum’a” doğru sıralı şekilde oluşturulmuş derecelerden lütfen kendinize uygun olan kutucuğu <input checked="" type="checkbox"/> işaretleyiniz.	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kısmen Katılıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>
1.Çalışanlara hareket alanı daraltılmış hissi verecek şekilde yürürlükte çok fazla kural vardır	( )	( )	( )	( )	( )
2.Kurallara uymaya çok fazla önem verilir	( )	( )	( )	( )	( )
3. Kullanılan alet ve makinelerle ilgili son derece standart ve katı işletme prosedürleri bulunur	( )	( )	( )	( )	( )
4.Her gün aynı şey yapılmış hissi verecek şekilde çok fazla rutin iş vardır	( )	( )	( )	( )	( )
5.Üstler tarafından verilen emirlere uymak zorunludur	( )	( )	( )	( )	( )
6.Sosyal eşitsizliğe yol açacak şekilde statüler arasında önemli farklılıklar vardır	( )	( )	( )	( )	( )
7.Otoriteye saygı son derece önemlidir	( )	( )	( )	( )	( )
8. Emir komuta zincirine son derece önem verilir	( )	( )	( )	( )	( )
9.Çalışanlar aile ferdi gibi görülür	( )	( )	( )	( )	( )
10.Çalışanların kişisel sorunlarına ilgi ve alaka gösterilir	( )	( )	( )	( )	( )
11.Çalışanların birbirlerine gayri resmi şekilde davranmalarına izin verilir	( )	( )	( )	( )	( )
12.Çalışanlar yöneticileri aile büyüğü gibi görür	( )	( )	( )	( )	( )
13.Kişisel haklara saygıya önem verilir	( )	( )	( )	( )	( )
14.Makul ölçüde risk yüklenmede çalışanlara inisiyatif tanınır	( )	( )	( )	( )	( )
15. Bilgi, işletme içinde diğerleri ile serbestçe paylaşılabilir	( )	( )	( )	( )	( )
16.Çalışanların kişisel menfaatlerine önem verilir	( )	( )	( )	( )	( )
17.Çatışma ve anlaşmazlıklarla ilgili açık tartışmaya imkân tanınır	( )	( )	( )	( )	( )
18.Yönetim eleştiriye açıktır	( )	( )	( )	( )	( )
19.Çalışanların yaptıkları hatalara karşı tolerans gösterilir	( )	( )	( )	( )	( )
20. Bağımsız olarak hareket edebilmeyi sağlayacak şekilde serbestlik hissi verilir	( )	( )	( )	( )	( )

21.Yeni koşul ve durumlara anında cevap verebilecek şekilde esneklik vardır	( )	( )	( )	( )	( )
22.Yeni yaklaşım ve fikirler teşvik edilir	( )	( )	( )	( )	( )
23.Fırsatlardan yararlanmada çabuk hareket edilir	( )	( )	( )	( )	( )
24.Kaliteye son derece önem verilir	( )	( )	( )	( )	( )
D) Lider Davranış Ölçeği Aşağıdaki sorular, Lider Davranış düzeyini belirlemeye yöneliktir. Her yargısal ifadeye karşılık gelen “kesinlikle katılıyorum’dan” , “kesinlikle katılmıyorum’a” doğru sıralı şekilde oluşturulmuş derecelerden lütfen kendinize uygun olan kutucuğu <input checked="" type="checkbox"/> işaretleyiniz.	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kısmen Katılıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>
1. Tartışmadan uzak arkadaşça bir ortam yaratır.	( )	( )	( )	( )	( )
2. İşin denetiminde titizdir	( )	( )	( )	( )	( )
3.Karar alırken riske girmekten kaçınmaz.	( )	( )	( )	( )	( )
4.Diğerlerinin fikir ve önerilerini dinler	( )	( )	( )	( )	( )
5.Yeni fikirleri teşvik eder	( )	( )	( )	( )	( )
6.Kimin neden sorumlu olduğunu her zaman bilir	( )	( )	( )	( )	( )
7.Astlarına güvenir.	( )	( )	( )	( )	( )
8.Düşünmeden karar almaz.	( )	( )	( )	( )	( )
9.Açık ve dürüst bir yöntemi vardır	( )	( )	( )	( )	( )
10.Tutarlıdır	( )	( )	( )	( )	( )
11.Gelecek hakkında planlar yapar.	( )	( )	( )	( )	( )
12.İyi çalışmalarını takdir eder.	( )	( )	( )	( )	( )
13.Kurallara ve prensiplere uymaya önem verir.	( )	( )	( )	( )	( )
14.Astlarına bir birey olarak saygı gösterir.	( )	( )	( )	( )	( )
15.Uygulanmakta olan planlar üzerinde çok titizdir.	( )	( )	( )	( )	( )
16.Astlarını savunur	( )	( )	( )	( )	( )
17.Birimlerin sonuçları hakkında bilgi verir.	( )	( )	( )	( )	( )
18.Esnektir ve değişime açıktır.	( )	( )	( )	( )	( )
19.Büyüme teşvik eder	( )	( )	( )	( )	( )
20.Astlarına adil davranır.	( )	( )	( )	( )	( )
21.Yeniliklere açıktır	( )	( )	( )	( )	( )
22.Planlarını dikkatli yapar	( )	( )	( )	( )	( )
23.Çatışmaları ortadan kaldıracak olanaklar yaratır.	( )	( )	( )	( )	( )
24.Karar verirken astlarına söz hakkı verir.	( )	( )	( )	( )	( )
25.Gerektiğinde çabuk karar alır.	( )	( )	( )	( )	( )
26.Talimatlarını açık bir şekilde verir.	( )	( )	( )	( )	( )
27.İşlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyar.	( )	( )	( )	( )	( )

