

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**KADINLARIN KURUMSAL HAYATTAKİ YERİ VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARININ İNCELENMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

BURCU KAYA

İSTANBUL, 2018

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**KADINLARIN KURUMSAL HAYATTAKİ YERİ VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARININ İNCELENMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

BURCU KAYA

Tez Danışmanı: PROF. DR. F. TUNÇ BOZBURA

İSTANBUL, 2018

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Tezin Adı: Kadınların kurumsal hayattaki yeri ve örgütsel bağlılıklarının incelenmesi

Öğrencinin Adı Soyadı: Burcu Kaya

Tez Savunma Tarihi:

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Doç Dr. Burak KÜNTAY
Enstitü Müdürü
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Program Koordinatörü
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

Tez Danışmanı : Prof. Dr. F. Tunç Bozbura

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Başak Akdemir

Üye : Prof. Dr. Selim Zaim

İmzalar


.....


.....


.....

ÖZET

KADINLARIN KURUMSAL HAYATTAKİ YERİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARININ İNCELENMESİ

Burcu Kaya

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı

Mayıs 2018, 151 Sayfa

Çalışma hayatında karşılaştıkları sorunlar kadınların işgücü piyasasına girişini de etkilemekte; onları işgücü piyasasına girmekten alıkoyabilmektedir. Tüm dünyada olduğu gibi, Avrupa Birliği'ne aday ülke statüsünde olan Türkiye'de de bu sorunlar kadınların işgücü piyasasından uzak durmalarına neden olmakta; bu durum da kadınların işgücüne katılım, istihdam ve işsizlik oranlarını etkilemektedir. Bu noktadan hareketle hazırlanan çalışmada, çalışma hayatındaki kadınların algıladığı liderlik stillerinin ve örgütsel bağlılıklarının, verimliliklerine etkisi araştırılmıştır. Bu amaç doğrultusunda 196 çalışan kadına algılanan liderlik stilleri, örgütsel bağlılık ve verimlilik ölçekleri ile birlikte kişisel formunu içeren anket uygulanmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre kadın iş görenlerin algıladığı vizyoner, katılımcı, ilişki odaklı ve eğitici liderlik stilleri verimliliği artırırken; otokratik liderlik verimliliği düşürmektedir. Bununla birlikte örgütsel bağlılığın duygusal, normatif ve devam bağlılığı boyutları kadın çalışanlarda verimliliği artıran unsurlardandır..

Anahtar Kelimeler: Çalışan kadınlar, liderlik, örgütsel bağlılık, verimlilik.

ABSTRACT

EXAMINATION THE PLACE OF WOMEN'S IN WORKING LIFE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Burcu Kaya

Institute of Social Science

Human Resources Management Master Program

May 2018, 151 Pages

The problems they face in working life also affect the entry of women into the labor market; prevent them from entering the labor market. As in all the world, the European Union candidate country status in Turkey causes these problems keep away from women in the labor market; which in turn affects female labor force participation, employment and unemployment rates. In this study, the effects of the leadership styles and organizational loyalty perceived by women in working life were investigated. To this end, a questionnaire including leadership styles, organizational commitment and productivity scales as well as a personal form was applied to 196 working women.

According to the findings obtained from the research, while visionary, participatory, relationship-oriented and educative leadership styles perceived by female employees increase productivity, autocratic leadership reduces productivity. However, emotional, normative and continuing attachment dimensions of organizational commitment are factors that increase productivity in female employees.

Keywords: Working women, leadership, organizational commitment, productivity.

İÇİNDEKİLER

TABLolar	ix
ŞEKİLLER	xi
KISALTMALAR	xii
1. GİRİŞ	1
2. GENEL BİLGİLER	2
2.1 LİDERLİK	2
2.1.1 Lider Kavramı	2
2.1.1.1 Lider gereksinimi	3
2.1.1.2 Liderin etkinliği	4
2.1.2 Liderlik Kavramı ve Kapsamı	6
2.1.2.1 Liderlik Özellikleri	10
2.1.2.2 Liderlik ve Yöneticilik Kavramlarının Karşılaştırılması	12
2.1.3 Liderin Kullandığı Güç Kaynakları	14
2.1.3.1 Güç kavramı	14
2.1.3.2 Güç kaynakları	14
2.1.4 Liderlik Teorileri	16
2.1.4.1 Liderlikte Özellikler Teorisi	16
2.1.4.2 Liderlikte Davranışsal Teoriler	17
2.1.4.2.1 Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışması	18
2.1.4.2.2 Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışması	19
2.1.4.2.3 McGregor'un X ve Y Teorisi	20
2.1.4.2.4 Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı	20
2.1.4.3 Liderlikte Durumsallık Teorileri	21
2.1.4.3.1 Yol - Amaç Teorisi	22
2.1.4.3.2 Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli	23
2.1.5 Liderlik Tarzları	24
2.1.5.1 Demokratik liderlik	24
2.1.5.2 Otokratik liderlik	25
2.1.5.3 Karizmatik liderlik	27

2.1.5.4 Serbest bırakıcı (Laissez-Faire) liderlik.....	28
2.1.5.5 Etik liderlik	28
2.1.5.6 Dönüştürücü (Transformational) liderlik.....	29
2.1.5.7 İşgördürücü (Transactional) liderlik	32
2.1.5.8 Narsist liderlik	33
2.1.5.9 Paternalist liderlik.....	33
2.1.5.10 Stratejik liderlik	34
2.1.5.11 Vizyoner liderlik.....	35
2.2 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	35
2.2.1 Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	37
2.2.2 Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	39
2.2.2.1 Duygusal (Affective) bağlılık.....	40
2.2.2.2 Devam (Continuance) bağlılığı.....	41
2.2.2.3 Normatif (Normative) bağlılık	41
2.2.2.4 Davranışsal Bağlılık	42
2.2.3 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	43
2.2.3.1 Kişisel faktörler	43
2.2.3.2 Örgütsel faktörler	44
2.2.3.3 Örgüt dışı faktörler	46
2.2.4 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	46
2.3 VERİMLİLİK.....	48
2.3.1 Verimlilik Kavramının Önemi.....	50
2.3.2 Verimliliğe Etki Eden İşletme İçi Faktörler	51
2.3.2.1 Ekonomik faktörler.....	51
2.3.2.1.1 Ücret artışı	52
2.3.2.1.2 Ödüllendirme.....	52
2.3.2.1.3 Kara katılma	52
2.3.2.2 Ergonomik faktörler	53
2.3.2.2.1 Gürültü	53
2.3.2.2.2 Aydınlatma.....	54
2.3.2.2.3 Havalandırma ve ısı	55
2.3.2.3 Psikolojik ve sosyolojik faktörler.....	55

2.3.2.3.1 Motivasyon.....	55
2.3.2.3.2 Rekabet gücü	56
2.3.2.3.3 İş stresi.....	57
2.3.2.3.4 Örgütsel bağlılık	57
2.3.2.3.5 İş doyumunu	57
2.3.2.3.6 İş güvencesi	58
2.3.2.4 Organizasyonel ve yönetsel faktörler	59
2.3.2.4.1 Yetki ve sorumluluk devri.....	59
2.3.2.4.2 Personel güçlendirme.....	60
2.3.2.4.3 Örgütsel amaca yönlendirmek.....	62
2.3.2.4.4 Kişisel özellikler ve algı.....	62
2.3.3 Verimliliği Etkileyen İşletme Dışı Faktörler.....	63
3. YÖNTEM.....	65
3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI	65
3.2 EVREN VE ÖRNEKLEM	65
3.3 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	65
3.3.1 Algılanan Liderlik Tarzları Ölçeği	65
3.3.2 Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	66
3.3.3 Verimlilik Ölçeği	66
3.4 ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ	67
3.5 VERİLERİN ANALİZİ	69
4. BULGULAR	71
4.1 BETİMLEYİCİ İSTATİSTİKLER	71
4.2 HİPOTEZLERİN SINANMASI	73
4.2.1 Karşılıklı İlişki Analizleri (Korelasyon).....	73
4.2.2 Doğrusal İlişki Analizleri (Regresyon).....	78
4.2.2.1 Algılanan liderlik stilleri ve verimlilik algıları	78
4.2.2.2 Örgütsel bağlılık ve verimlilik algıları	81
4.3 ALGILANAN LİDERLİK STİLLERİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE VERİMLİLİĞİN DEMOGRAFİK BİLGİLERE GÖRE FARKLILAŞMASI ...	83
4.3.1 Yaşa Göre Farklılaşmalar	83
4.3.2 Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşmalar	86

4.3.3 Medeni Duruma Göre Farklaşmalar	89
4.3.4 Gelir Düzeyine Göre Farklaşmalar	91
4.3.5 Mesleki Tecrübeye Göre Farklaşmalar	94
4.3.6 İşletmedeki Görev Süresine Göre Farklaşmalar	99
5. TARTIŞMA VE SONUÇ.....	102
KAYNAKLAR	113
EKLER.....	135



TABLÖLAR

Tablo 3.1: Normallik Test Sonuçları.....	69
Tablo 4.1: Araştırma Örneklemine İlişkin Betimleyici İstatistikler.....	71
Tablo 4.2: Araştırma Ölçeklerinin Betimleyici İstatistik Tablosu	72
Tablo 4.3: Pearson Korelasyon Analizi Tablosu.....	73
Tablo 4.4: Algılanan Liderlik Stillerinin Eğitime Bağlı Verimlilik Algısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	78
Tablo 4.5: Algılanan Liderlik Stillerinin Zaman Yönetimi Verimliliği Algısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	79
Tablo 4.6: Algılanan Liderlik Stillerinin Örgüt Üyelerinin Verimliliği Algısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	79
Tablo 4.7: Algılanan Liderlik Stillerinin Örgütsel Verimlilik Algısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	80
Tablo 4.8: Örgütsel Bağlılığın Eğitime Bağlı Verimlilik Algısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	81
Tablo 4.9: Örgütsel Bağlılığın Zaman Yönetimi Verimliliği Algısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	81
Tablo 4.10: Örgütsel Bağlılığın Örgüt Üyelerinin Verimliliği Algısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	82
Tablo 4.11: Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Verimlilik Algısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	82
Tablo 4.12: Algılanan Liderlik Stillerinin Yaşa Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu.....	83
Tablo 4.13: Örgütsel Bağlılığın Yaşa Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu..	84
Tablo 4.14: Verimliliğin Yaşa Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu.....	85
Tablo 4.15: Algılanan Liderlik Stillerinin Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu	86
Tablo 4.16: Örgütsel Bağlılığın Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu.....	87

Tablo 4.17: Verimliliğin Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu	88
Tablo 4.18: Algılanan Liderlik Stillerinin Medeni Duruma Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu	89
Tablo 4.19: Örgütsel Bağlılığın Medeni Duruma Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu	90
Tablo 4.20: Verimliliğin Medeni Duruma Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu	90
Tablo 4.21: Algılanan Liderlik Stillerinin Gelir Düzeyine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu	91
Tablo 4.22: Örgütsel Bağlılığın Gelir Düzeyine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu	92
Tablo 4.23: Verimliliğin Gelir Düzeyine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu	93
Tablo 4.24: Algılanan Liderlik Stillerinin Mesleki Tecrübeye Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu	95
Tablo 4.25: Örgütsel Bağlılığın Mesleki Tecrübeye Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu	97
Tablo 4.26: Verimliliğin Mesleki Tecrübeye Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu	98
Tablo 4.27: Algılanan Liderlik Stillerinin Mevcut İşletmedeki Görev Süresine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu	99
Tablo 4.28: Örgütsel Bağlılığın Mevcut İşletmedeki Görev Süresine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu	100
Tablo 4.29: Verimliliğin Mevcut İşletmedeki Görev Süresine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu	101

ŞEKİLLER

Şekil 3.1: Arştırmanın modeli	68
-------------------------------------	----



KISALTMALAR

- BM** : Birleşmiş Milletler
ILO : Uluslararası Çalışma Örgütü



1. GİRİŞ

Tarihsel sürecin her dönemde kadınlar üretimde yer almışlardır. Kadınların ücretli olarak işgücü piyasasında yer almaları ise sanayi devrimi ile başlamış; kadınların çalışma hayatının her alanına girmesi de dünya savaşları, özellikle de II. Dünya Savaşı sonrası gerçekleşmiştir.

Tarih boyunca hüküm sürmüş olan ve bir gelir karşılığı çalışmanın erkeklere özgü bir görev olduğu, kadının asıl görevinin ise ev işleri ve çocuk bakımı gibi faaliyetler olduğunu kabul eden kadın ve erkeğin toplumsal rol bölüşümü görüşü; kadının çalışma hayatında hep ikinci plana atılmasına neden olmuştur. Bu da kadının çalışma hayatında çok çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmasına neden olmuştur. Kadınların çalışma hayatında kendilerini kabul ettirmeleri ile başlayan sorunlar işgücü piyasasında yedek işgücü olarak kabul edilmeleri, işe alımlarda tercih edilmemeleri ve işten çıkarılan ilk grup olmaları gibi sorunlarla devam etmektedir. Eğitim ve mesleki eğitim olanaklarından erkeklere göre daha az yararlandırılmaları, cinsiyete dayalı ayrımcılık, cinsel taciz, ücretlendirmede eşitsizlik, sosyal güvenlik haklarından yararlanamama, kayıt dışı olarak çalışma, aile ve iş hayatını birlikte yürütebilme başta olmak üzere kadınlar çalışma hayatında birçok sorunla karşılaşmakta; bu sorunlar onların işgücü piyasasına girişlerini etkilemektedir.

Kadınların çalışma hayatında karşılaştıkları bu sorunlar kadınların uluslararası düzeyde korunması ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Başta Birleşmiş Milletler, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ve Avrupa Birliği olmak üzere birçok uluslararası kuruluşun yasalarında ve kabul ettikleri sözleşmelerinde kadınlara karşı ayrımcılığın önlenmesi, kadın-erkek eşitliğinin sağlanması ve çalışan kadının korunmasına dair hükümler yer almaktadır. Uluslararası kadın konferansları, Birleşmiş Milletler Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi ve ILO sözleşme ve tavsiye kararlarına bu bölümde yer verilirken Avrupa Birliği'nin kadın-erkek eşitliğine ve çalışan kadının korunmasına ilişkin direktiflerine, Avrupa Sosyal Şartı'na ve Çalışanların Temel Sosyal Hakları Avrupa Topluluğu Şartı'na çalışmanın "Avrupa Birliği'nde ve Türkiye'de Kadın

İşsizliğini Azaltmaya ve Fırsat Eşitliğini Geliştirmeye Yönelik İstihdam Politikaları” başlıklı üçüncü bölümde yer verilmiştir.

Çalışma hayatında karşılaştıkları sorunlar kadınların işgücü piyasasına girişini de etkilemekte; onları işgücü piyasasına girmekten alıkoyabilmektedir. Tüm dünyada olduğu gibi, Avrupa Birliği’ne aday ülke statüsünde olan Türkiye’de de bu sorunlar kadınların işgücü piyasasından uzak durmalarına neden olmakta; bu durum da kadınların işgücüne katılım, istihdam ve işsizlik oranlarını etkilemektedir. Türkiye’de kadın istihdamı ve işsizliği ne yazık ki ülkemizin en önemli sorun alanlarından birisidir. Avrupa Birliği’ne üye ülkelerde kadınların istihdama katılımı artarken Türkiye’de aksi bir gelişme yaşanmaktadır.

Çalışma hayatında kadın-erkek fırsat eşitliğini tam anlamı ile sağlanamamasının yanında, çalışma hayatına atılan kadınlar sadece cinsiyetleri nedeni ile çeşitli sorunlar ile karşılaşmaktadır. Özellikle erilliğin hakim olduğu örgüt yapılanmalarında kadınlar yönetici pozisyonlarına ulaşamadığı gibi liderleri tarafından da yaptıkları işlere rağmen yetersiz görülebilmektedir. Bununla birlikte iş-yaşam dengesinin kurulamaması da çalışma hayatındaki kadınların en sık karşılaştığı problemlerdendir. Çalışma hayatında kendisi ya da örgüt kaynaklı bu tür sorunlarla karşılaşan kadınların örgütsel bağlılık problemi yaşadığı, verimliliklerinin düştüğü ve dolayısı ile işletmenin olumsuz etkilendiği bilinmektedir. Bu noktadan hareketle hazırlanan çalışmada, çalışma hayatındaki kadınların algıladığı liderlik stillerinin ve örgütsel bağlılıklarının, verimliliklerine etkisi araştırılmıştır.

2. GENEL BİLGİLER

2.1 LİDERLİK

2.1.1 Lider Kavramı

Literatürde lider, kılavuzluk eden, bilgi veren, geleceği belirten, öğretici ve aynı yerde bulunduğu kişilerin beklenti ve gereksinimlerini anlayan yeni bir şey ortaya koyabilen kişidir (Yılmaz ve Karahan, 2010: 146).

Lider, sıradan biri değildir, onu lider yapan özelliklere sahiptir, ancak lider olan kişi yalnızca özellikleri ile değil, davranışları ve hareketleriyle de peşindekileri sürükleyen, kendini takip ettiren kişidir (Güney, 2007: 87). Bireyler arasındaki ilişki hakkında belirli yetenek ve kavramsal teknik ve taktiklere sahiptir (Özgen, Varoğlu ve Kılıç, 2003: 896). Lider yeni görevler hakkında astlarıyla haftada bir toplantı yapar. Destekleyici liderlik astlarına ilgi göstermeyi hedefler. Astının hasta çocuğu ile ilgilenen bir lider destekleyici liderlik sergiliyor demektir (Jex, 2002: 279).

Bir amaç doğrultusunda bireyleri arkasından getirebilen veya bireyleri belli hedefler ışığında belirli bir tavra yönlendiren ve organizasyon içerisinde yer alan işgörenlerin sahip olduğu düşünceler ve prensipler ile birleştiren ve bunlarla bütünleşen birey olarak ifade edilebilen lider, işgörenleri aynı yere toplayabilme ve işgörenlerin sahip olduğu amaç doğrultusunda ilerleyebilme yeteneklerini yerine getirebilir (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 3).

Lider, gerçekler, büyük resmi saptamak, deneyimler ve zekâdan hareketle doğru yargılamayı adil bir şekilde yapmak, yaratıcılık, yenilikçilik ve muhtemel fırsatları görmek, mevcut fırsatlardan hareketle mantıklı süreçleri izlemek, yüksek verimlilik ve etkinlik sağlayacak kararlar vermek gibi aşamaları izlemek olarak ifade edilebilir (Özsen Kutanis ve Alpaslan, 2007: 26). Liderler yapılacak işin ne olduğuna kararlaştıran,

bireyleri ve örgütlere yön veren, geleceğe ait belirli bir yön vererek davranan bireyler olarak ifade edilebilir (Torun, İslamoğlu ve Ö. Kömürcüoğlu, 2008: 725).

Grup dışarısında yer alan lider, grubun dışarısında yer alan bireylerle daha formal ilişkiler kurarken grubun içerisinde yer alan bireyler ile daha fazla güvene dayalı ilişkiler kurmaktadır. Grup içerisindeki bireylerle kurulan kaliteli ilişkiler daha yüksek oranda fiziksel kaynak, bilgi ve zevkli görev değişimleri ile sonuçlanmaktadır. Bu durum, liderlerin sınırlı zamana ve enerjiye sahip olduklarını ve izleyicilerin hepsine eşit dikkat gösteremeyecekleri varsayımını yansıtabilir (Akdoğan ve Diğerleri, 2009: 379).

Lider, çevresinde yer alan bireyleri bireylerin çıkarlarından uzak tutarak, içinde yer alınan durumun iyiliği ve gerekleri yönünde harekete ve karara yönlendirir. Bu yönlendirme, takipçilerin değerlendirmesinde, ahlaki kurallara uygun olarak kabul edilir. Bu kabullenmede etkili olan bir husus, takipçilerinin liderlerine yönelik etik algıdır. Kendisinin ve liderin birbiriyle aynı veya yakın etik değerleri paylaşıyor olduğu yönündeki bir algı, takipçilerin lideri ve onun kararlarını kabul etmekte pekiştirici bir etki sağlayabilir (Mert ve Eren, 2008: 737). Lider bireyler ile önce dinler ve empati kurar, daha sonra işgörenin yerine kendisini koyar ve aralarında tam bir anlayış ve yakınlık doğar ve son derece olumlu duygular gelişir (Ceylan, 2003: 905).

2.1.1.1 Lider gereksinimi

Lider, işgörenlerini belirledikleri amaçlara ulaştırmakta, tavırlarıyla organizasyona ve organizasyonel işlere nitelik kazanmasını sağlamaktadır (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 3). Liderliğe olan gereksinimin farklı sebepleri vardır. Bunlar (Alkın ve Ünsar, 2007: 78-79):

- a. *Örgüt Tasarımında Eksiklik:* Organizasyonda tasarlanan planlar gerçekleştirilen tüm işlemleri kapsamayabilir. Eylem plandan daha karışık ve geniş ve değişken nitelikte olabilir.
- b. *Çevresel Koşulların Değişmesi:* Organizasyonların içinde yer aldığı çevre bir değişim halindedir. Örgütün değişken çevreye karşı adapte olabilmesini ve yeniliklere ayak uydurabilmesini sağlayacak olan liderdir.

c. *İçsel Dinamiğe Sahip Örgüt:* örgütler sürekli olarak büyüme ve genişleme eğilimi içerisindeyler buna bağlı olarak örgüt büyüdükçe yeni görevler ortaya çıkar ve yeni kompleks yapılar ortaya çıkar. Var olan yapılarla yeni yapılar arasında uyum sağlanması gereklidir ve bu bağlamda yeni politikaların oluşturulması gerekir.

d. *Bireyin Üye olma İsteği:* Bireyler tecrübe kazandıkça istek ve ihtiyaçlarında, güdülerinde ve olaylara verilen tepkilerinde değişim oluşur.

Lider kişi bir problemin nedenini belirler, daha sonra bu problemleri gözden geçirerek problemin ortadan kaldırılması için gerekli yöntemi örgütün yapısı içerisinde bulabilir (Tasa ve Deniz, 2012: 262). Bir lider iklimin yarattığı neticeyle işgören taahhütleri arasında doğrudan doğruya bağlantı kurar. Aynı şekilde insanlar yatırımcılara liderliğe mevcut yaklaşım güçlü ve zayıf yönlerini tanımlamak için yararlı bir tanı aracı olmaya devam etmektedir. Bizim için insan yönetimi ilkeleri ve pratiklerin uygulanması ile ilgili olarak bazı alanlarda tutarsızlıklar vurgulanmış bulunmaktadır (Gold ve Diğerleri, 2010: 77). Liderin bireyleri etkileme özelliğinden dolayı bireyler davranışlarını isteyerek değiştirebilir ve istenilen neticelere ulaşılmasını sağlayabilir (Erkan ve Abaan, 2006: 3).

2.1.1.2 Liderin etkinliği

Bir liderin etkili olabilmesi için hem işgörenlerinin ihtiyaçlarını karşılayabilen hem de örgütün ihtiyaçlarını karşılayabilen bir birey olması gerekir. En önemlisi istenilen bu ihtiyaçları ortadan kaldırmayı sağlayabilecek kadar duyarlı ve esnek olabilmelidir (Kumkale, 2010: 22). Etkin liderlik astlarından yüksek performans alan lider yeteneği anlamına gelmektedir (Hill ve McShane, 2008: 405). Liderlik süreci fonksiyonel etkinlik ve organizasyonel etkinliği sağlamak için etkilemeyi, motivasyonu ve astları güçlendirmeyi içerir (Sinha, 2008: 257). Liderlik organizasyonda insan davranışları çalışmalarının en önemli unsurlarından biridir. Çalışma ortamını yaratan liderdir. Bir örgütün başarısı liderin etkililiğine bağlıdır (Kondalkar, 2007: 221).

Etkili bir lider gerek karizması gerek kişilik özellikleri ile karşısındakini etkileyebilir. Liderin bu davranışı astları üzerinde olumlu etki bırakabileceği gibi olumsuz etki de yaratabilir. Bu durum gösteriyor ki çalışanlarının üstünde derin izler bırakan lider

etkileyicidir. Bu durumda etkili bir liderde bulunması gereken özellikler şunlardır (Lussier ve Achua, 2010: 37): Baskın, yüksek enerji, mevkisini kontrol edebilmeli, doğruluk, esneklik, kendine güven, istikrarlı, akıllı, başkalarına karşı duyarlılık.

Bir liderin iyi olabilmesi için o liderin ekip içerisinde motivasyonu sağlar ve işe gönülden bağlanma seviyesini arttırabilir. Liderler içinde buldukları grupların işe gönülden bağlanmasını sağladıklarında ve ilgili sosyal-psikolojik süreçleri etkin bir şekilde yönettikleri takdirde örgüt için olumlu sonuçlar elde edebileceklerini gösterebilirler (A. Bal, 2009: 550-551).

Çeşitli iş kolları, kültürler, meslekler, yaş grupları ve cinsiyetler üzerine yapılan geniş çaplı araştırmalar neticesinde etkili liderlik tanımlarının çok küçük değişkenlikler gösterdiği bulunmuş ve araştırmacılar etkili liderliği “anlaşılabilir ve evrensel bir süreç” olarak nitelmişlerdir. Etkili bir liderde bulunan beş davranış yer almaktadır. Bunlar (Karaaslan, 2010: 83):

- a. *Paylaşımış Bir Vizyon Oluşturmak:* Etkili liderler bir değişiklik yaratabileceklerine gönülden inanırlar. Geleceği öngörürler ve örgütlerinin gelecekte ne şekilde olabileceğinin ideal ve essiz bir şekilde resmederler.
- b. *Süreci Sorgulamak:* Etkili liderler statükoyu değiştirmek için fırsat arayışı içindedirler. Örgütlerini geliştirmek için yenilikçi yollar ararlar.
- c. *İzleyicileri Harekete Geçirmek:* Etkili liderler işbirliğini güçlendirirler ve takım ruhu oluştururlar. Başkalarını etkili bir şekilde dinlerler ve karşılıklı saygının sıra dışı gayretleri sürdüren şey olduğunun anlayışı içindedirler. Başkalarına güç verir ve her insanların kendisini güçlü ve yetenekli hissetmesini sağlarlar.
- d. *İzleyicileri Cesaretlendirmek:* Etkili liderler insanların umudunu ve kararlılıklarını canlı tutarlar. İnsanların yaptığı katkıların farkındadır ve başarıları kutlarlar.
- e. *Örnek Olmak:* Etkili liderler insanlara nasıl davranılması gerektiği ve hedefe giden yolda nasıl hareket edileceği konusunda prensip sahibidirler.

Diğer yandan, liderlik bireylerin değişim koşulları altında neler yaptıklarını tanımlamak için kullanılmıştır. Organizasyonlar dinamikken ve dönüşüm geçirdiğinde, yönetimdeki işler liderliğin ortaya konmasını beklemektedirler (Whetten ve Cameron, 2011: 17). Liderlik modeli içinde bulunduğu kültür için tonunu ayarlar. İpuçları açık ya da gizli olsa da insanlar liderlerinden bunları alırlar. Eğer bir lider müşterinin ihtiyaç duymadığı bir ürünün satışını teşvik ediyorsa, çalışanlar onu takip edecektir. Eğer bir lider kuralların çiğnenmesine sessiz kalırsa daha sonra bu kurallar dikkate alınmayacaktır (Bellingham, 2003: 29). Kuruluşlarda uzun vadeli liderliği sürdürmek için gerekli olan, bugün dünden oldukça farklı görünebilir. Toplum giderek artan bir hızda değişmeye devam ediyor ve bu hızlı tırmanmasındaki değişiklik ile birlikte, liderlik becerileri oranı daha farklı bir dizi gerektirebilir (Ballantyne, Berret ve Well, 2011: 16).

2.1.2 Liderlik Kavramı ve Kapsamı

İnsanlık tarihi kadar eski bir geçmişe sahip olan liderlik günümüzde de önemli olan konulardan biridir. Biçimsel veya biçimsel olmayan ikiden fazla kişiden oluşan topluluklar bünyelerinden ya bir lider çıkartmışlardır ya da bu liderliğe gereksinim duymuşlardır (Özsen Kutanis ve Alpaslan, 2007: 25). Bir işletmenin belirlediği hedeflere ulaşması için işgörenleri heyecanlı bir durum ile etkilemek ve desteklemek olarak ifade edilebilir. Belirlenen bir konumda bir örgüt içerisinde yer alan bireylerin belirlenen amaçlara ulaşması için istekli bir şekilde çaba harcamalarını sağlayan, ulaşmaları için destek olan ve tecrübe karşısındakine ileten ve yapılan liderlik çeşidinden memnun olmalarını sağlayan bir süreç olarak da ifade edilebilir (Alkın ve Ünsar, 2007: 77).

Bir bireyin belirlenen hedef yönünde örgütün tavırlarını belirlemek için yaptığı davranışların hepsi olarak ifade edilebilir. Liderlik, organizasyonel hedefleri başarma ihtiyacı olan insanlar üzerine destek ve güven aşılama yeteneğidir (Dubrin, 2012: 346). Bir örgütün faaliyetinin amaç ve başarıya doğru etkilenmesini içeren bir süreç olarak ifade edilebilir (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005: 377). Literatürde liderlik, ekosistem ve aktörlerin rollerinin çeşitli tanımlamaları ve tanımları bulunmaktadır (Ouden, 2012: 151).

Liderlik organizasyonel davranışı da içeren çeşitli sosyal bilim disiplinleri içinde en çok araştırılan başlıktır (Sinha, 2008: 242). Liderlik fonksiyonu örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için gereklidir, çünkü liderlerin ve yöneticilerin amaçlara yönelme tavrı ve davranışları birbirlerinden farklıdır. Amaçlara yönelmede daha şahsi ve çekingen davranan yöneticilerin aksine, liderler daha dinamiktir ve yeni fikirleri uygulamaktan çok kendileri yeni fikirler çıkarırlar (Genç, 2007: 23).

Gözlenen ve gözleyen kişi olan liderlerin her hareketinde belirleyici olan liderdir. Örgüt kültürünü etkileyen ve çekim merkezi yapanın ruh hali, tavır ve davranışları liderde toplanmıştır (Akdemir, 2008: 66). Liderlik, diğerlerinin davranışlarını ve ilişkilerini yapılandıran sosyal bir süreçtir (Levy, 2009: 353). Bireylerin geleceğe ait vizyonu ortak bir şekilde oluşturması, oluşturulan hedeflerin bireyler tarafından özümsemesini ve özümsenen hedeflerin oluşabilmesi için bireylerin bütün güçlerini kullanarak sürece etki etmesine imkan vermesi şeklinde ifade edilebilir (Asunakutlu ve Safran, 2007: 362).

Geçmişten günümüze kadar liderlik ile ilgili pek çok araştırma yapılmıştır. Yapılan bu araştırmalarda, liderlik, sürekli değişen iş yaşamında başarının ulaşılması gereken bir amaçtan daha fazlası olmuş ve bir yaşam tarzı haline gelmiştir (Pınar, 2012: 445). Liderlikte önemli olan örgüt üyeleri tarafından liderin kabul edilmesidir. Liderlik üzerine yapılan araştırmalarda lider davranışlarının ve lider olarak kabul edilmenin, bazı evrensel özellikler taşımasıyla birlikte, kültürlere hatta organizasyonlara göre farklılıklar gösterdiğini tespit etmişlerdir. Bireyler, lider olarak algıladıkları kişilerde farklı özellikleri görme eğilimindedirler (Mert ve Eren, 2008: 736).

Bir amaç doğrultusunda bireylere rehberlik etme ve onlara yol gösterme yeteneği ve yetkisine liderlik denir. Liderler diğer bireylerin motivasyonlarını yükseltme ve onları örgütün kurallarına uyulması konusunda yönlendirme yeteneğine haizdir (Kumkale, 2010: 21). Biçimsel liderler, örgüt yapısı içinde yönetim sorumluluğu verilmiş olan, yöneticiler ve gözetimcilerden oluşur. Özellikle bu kişilerin davranışları birey ve grup davranışını etkileyerek verimlilik ve tatmini de olumlu veya olumsuz etkileyecektir (Uyargil ve Diğerleri, 2008: 38). Liderlik; motivasyon, kişiler arası davranışlar ve iletişim süreçleri ile ilişkilidir (Mullins, 2005: 282). Liderlik kavramı, liderliği davranışsal

yönüyle inceleyen ilk bilimsel araştırmalardan günümüze kadar geçen dönemde organizasyonel etkililiğe katkıda bulunan önemli faktörler arasında yer alabilir (Pakdil, 2007: 284).

Liderler örgütlerin üretkenliğinin, verimliliğinin ve kârlılığının sürdürülebilir özellik kazanmasında anahtar bir rol oynamakla beraber, bu rol liderin tek başına üstlenebileceği bir görev ya da altından kalkabileceği bir sorumluluk değildir. Liderin örgüt içindeki başarısı büyük ölçüde birlikte çalıştığı takım arkadaşlarına bağlıdır. Liderliğin karmaşık, çok yönlü, sayısız ayrıntı ve incelik içeren bir yetenektir ve bir kimsenin herhangi bir koşulda başarılı olmasını sağlayabilecek vasıfların, başka bir durumda başarısızlığa yol açabileceğini bilirler (Özçorlu, 2005: 12). Liderlik, motivasyon süreci, ilham verme, organizasyonel hedeflerin takibinde proaktif çalışmada organizasyondakileri yönlendirmedir (Hill ve McShane, 2008: 404).

Liderler organizasyonlara başlıca varsayımlarını yerleştirerek kurucuların nasıl bir organizasyonel kültür yarattıklarını varsayan zemin hazırlar. Organizasyonun oluşumundaki süreçte, işletme kurucusu kendi değer ve inançlarını yansıtır. Kurucu organizasyonun kültürel özelliklerini oluşturur ve şekillendirir. Organizasyon geliştiğinde ve zaman geçtiğinde; organizasyonun oluşturulan kültür, lideri etkilemeye çabalar ve liderin stilini, hareketlerini şekillendirir. Bu dinamik devam eden süreç boyunca, lider kültürü yaratır ama sırasıyla lider de organizasyonel kültür tarafından şekillendirilebilir (Ergün, 2008: 825).

Liderlik her zaman popüler bir terim olmuş ve sayısı giderek artan, tüm yöneticilere ve yönetici unvanı taşıyanlara hızlı değişim ve küreselleşme bağlamında kendilerini ve kuruluşlarını nasıl geliştirebilecekleri hakkında bilgiler sunan kitaplarda yer almıştır. Ayrıca profesyonel belirli grupların liderlik becerilerini geliştirmeyi amaçlayan genellikle akademi olarak adlandırılan liderlik merkezlerinde de bir büyüme olmuştur (Gold ve Diğerleri, 2010: 3). Bir liderin başarılı olabilmesi için lideri izleyen birey ve grupların şartlarının uygun olması gerekir. Çünkü liderlik bireyleri ve grupları etkilemek, hedeflerine ulaştırmak ve hedeflere ulaşmak için grupların çaba harcamasını sağlamaktır (Türkeli, 2010: 491). Liderlik, bir grup ya da kuruluş üyesi üzerinden diğer üyelere

yardımcı olmak için grup ya da kuruluşa bir etki elde etmeyi hedeflemektedir (George ve Jones, 2005:399).

Bireylerin gerçekleştirdiği ve bireylerce ortak bir şekilde ortaya çıkarılan geleceğe dönük amaçların belirlenmesi ve bu amaçların gönüllü bir şekilde gerçekleştirilmesi ve bu amaçların gerçekleşmesi için bireylerin bütün her şeyi ile katkı sağlaması olarak ifade edilebilir (Aslan ve Özata, 2010: 587). Liderlikle ilgili yapılan tanımlarda liderin karakter yapısı, becerileri, kişisel ilişkileri, mantıksal ya da duygusal eğilimi, bireyselci ya da toplulukçu olması gibi özelliklerinde farklılıklar görülmektedir (Keleş ve Kıral Özkan, 2010: 66). Liderlik, hedeflerin gerçekleştirilmesini içerir. Bu nedenle, liderlik ile ilgili bir yöneticilik; bir görevi yerine getirme, doğru insanlar grubu ya da son noktaya ulaşan etik anlamına gelir (Rowe, Guerrero, 2011: 2).

Liderlik örgüte üye olan insanları bir amaç doğrultusunda bir araya getirebilme ve amaçlara ulaşmak için onları hareketlendirebilme becerisi ya da belirli koşullar altında bireysel ya da örgütsel amaçları başarmak amacıyla bir kişinin diğerlerinin eylemlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda liderlik, belirli hedeflere varmak için organizasyondaki kişilerin hareket etmesini sağlama, onları etkileme ve yönlendirme süreci olarak tanımlanır. Kısaca, bir örgütteki çalışanların belirli hedeflere yönlendirme ve onların bu hedefi başarma doğrultusunda motive etme becerisidir (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 3).

Liderlik ayrıca organizasyonla kimliğin sağlanmasında ve kalplerin ve akılların kazanılmasında önemlidir. Liderler sadece yönetim yapısını vizyonunu aktarmak zorunda değil, aynı zamanda örnek ve ilham da sağlamalıdır. Bir lidere örnek olarak, insanların hayallerini yakalayan “siyah sihre” sahip eski başkan olarak tanımlanan bir mühendislik danışmanı verilebilir (Fenton ve Pettigrew, 2000: 78). Genel olarak liderlik, bir topluluğun hedeflerini gerçekleştirebilmesi için topluluğu etkilemeyi başarma yeteneği olarak ifade edilebilir (Çakar ve Arbak, 2003: 84). Liderlik, bir bireyin veya grubun belirlediği amaçlarına ulaşmasını sağlayan ve bu amaçlara ulaşana kadar geçen süreçte bireyleri ve grupları sürekli olarak teşvik etmeyi içeren bir süreç olarak ifade edilebilir.

2.1.2.1 Liderlik Özellikleri

Başında yer aldığı örgütün hedeflerini tayin eden ve örgüt içerisinde yer alan üyeleri belirtilen hedefler gözetiminde etkileyip, yol gösteren birey olarak ifade edilebilir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2003: 165). Lider, özellikleri itibariyle bulunduğu toplulukta farklı kişidir (Akdemir, 2008: 59). Gerekli kişisel özelliklere sahip liderler başarılı olmak için bazı davranışlarda bulunmalıdır. Örneğin; görüş belirtme, rol model olma, amaç belirleme gibi. Uygun özelliklere sahip olmak, başarıyı sadece olası hale getirir. Liderleri lider olmayanlardan ayırt etmeye dayanan bu özellikler; dürtü, liderlik, motivasyon, dürüstlük ve doğruluk, özgüven, zihinsel yeterlilik ve bilgi birikimidir (Heracleous, 2003: 57).

Lider, belirli bir amacı gerçekleştirme sürecinde, başka kişileri de yönlendiren ve yöneten kişidir. Lider olan kişi, pek çok özellikleriyle dikkati çeker. Pek çok kişide olmayan inandırıcılık, yüksek güven duyulma, sorun çözme, doğru karar verme, saygı duyulma ve örnek alınma gibi özelliklere sahiptirler (Kara, 2010: 70). Liderler için etkili bir şekilde hedefe ulaşmak çok önem taşımaktadır. Liderlerin bazı ayırt edici özellikleri bulunmaktadır, bunlar şu şekilde ifade edilebilir: Öğrenmeleri sürekli, kendilerini emek etmeye vermişlerdir, olumlu bir enerjiye sahiptirler, düzgün bir hayat yaşarlar, yaşamı bir serüven olarak görürler, sinerjiktirler (Tuncer, Ayhan ve Varoğlu, 2007: 217).

Organizasyonlarda uzun vadede kalıcılık için gerekli olan liderlik özellikleri geçmişe göre oldukça farklıdır. Toplum, her ilerleyen adımda değişiklik gösterir. Değişimdeki bu yüksek oranlı hızlı yükseliş 20 yıl önceki yeteneğe çok daha fazlasını gerektirir. Liderliğin ortaya çıkmasının aksine, bir kişinin lider haline gelme ihtimali şuna bağlıdır ki; performans gösteren liderler zayıf performans gösteren liderlerde olmayan bazı belirgin karakteristik özelliklere sahiptir. Örneğin; mükemmel bir lider zeki, kendine güvenen, dost canlısı, bağımsız iken zayıf lider ise çekingen, ilgisiz ve heyecansız olur (Ballantyne, Berret ve Wells, 2011: 16).

Liderlik yeteneklerine sahip olma derecesi, örgüt yöneticilerinin başarılı olabilmelerinde oldukça önemlidir. Bu yeteneklerin en önemlileri olarak; plan ve program yapma ve

yaptırma, işleri uyumlaştırma ve maça yöneltme, öğrenme, düşünme ve muhakeme, zekâ ve geniş bir kavrama kabiliyeti, dayanıklılık, insanları motive edebilme, genel kültür, hafıza, irade, sebat, ileriye görme, örgütün faaliyet alanıyla ilgili teknik bilgiler sayılabilir (Durna, 2002: 180).

Liderlik zahmetlidir çünkü insan değerleri ve amaçları, istekleri ve ihtiyaçlarına hitap eder. Aynı durum içerisinde çalışsa da stratejik karar verme ve planlamanın amacını değiştirir. Liderlik sürecinde bütünleştirici düşünme yeni yollar bulmayla bağlanır. Karar verme bu eylem için sistematik bir gündem oluşturur, aynı zamanda sembolik anlamlara duyarlı hale gelir (Morrill, 2007: 135).

Liderin en az işgörenler kadar entelektüel bilgi birikimine, güçlü bir zekaya, örgütü geleceğe hazırlayabilecek geniş bir öngörüye ve sağlam bir kişiliğe sahip olması gerekir. Liderlik vasıflarına sahip bir kişinin özelliklerini 5 başlıkta toplayabiliriz. Bunlar (Kara, 2010: 72): Fiziksel özellikler, Yetenek, Bilgi, Deneyim, Kararlılık ve tutarlılıktır. İşgörenler, kendi düşüncelerine değer veren ve kişisel isteklerine ve ihtiyaçlarına özen gösteren liderlerle daha sağlıklı ilişkiler kurmaktadır. Bilgi üretiminin ve inovasyonun yüksek olduğu, standartların olduğu örgütlerde lider ve izleyen ilişkisinin kalitesi ciddi önem arz etmektedir (Gümüşlüoğlu ve K. Aygün, 2009: 239).

Liderler sahip olduğu birleştirici, toplayıcı ve birlikte hareket etme ruhları sayesinde organizasyonun büyümesi ve gelişmesi için uygun ortamı oluştururlar. Toplumsal, siyasal ve ekonomik çevrenin sürekli değiştiği, teknoloji, iletişim ve ulaştırma hizmetlerinin her zaman için gelişme kat ettiği günümüz iş dünyasında etkili yöneticilere sahip örgütler ayakta kalabilecektir (Keleş ve Kıral Özkan, 2010: 66). Liderlerin, üst kademe yöneticilerin ya da organizasyonda kilit role sahip çalışanların sahip oldukları psikolojik özellikler, organizasyonun fonksiyonelliğinde önemli rol oynamaktadır (Kesken, 2011: 3505).

2.1.2.2 Liderlik ve Yöneticilik Kavramlarının Karşılaştırılması

Zaman içerisinde giderek önemli hale gelen liderlik kavramı, başlangıçtaki geleneksel liderlik teorilerinden sıyrılarak farklı boyutlar kazanmıştır. İşletme yöneticilerinin üzerine eğilmek zorunda olduğu liderlik konusu son dönemlerde yönetim ve organizasyon alanında temel konulardan biri olmuştur. Bu konunun önemini arttıran en önemli nedenlerden bir tanesi yöneticilerin aynı zamanda lider olması gerektiği anlayışıdır. Yöneticilerin üstlendikleri görevler ve kendilerine verilen sorumluluklar nedeniyle liderlik özelliklerine sahip olmaları ve işletmelere liderlik etmeleri beklenmektedir (Demir, Baş ve Erenel, 2012: 654).

Bireyleri belirli bir mevki sahibi yaparak yönetici olmaları sağlanabilir fakat bir bireyi belirli bir mevkiye atayarak lider olmasını sağlanamaz (Uğurlu, 2003). Liderlerin vizyon ve strateji üzerinde durması gerekir, yöneticilerin vizyon ve strateji uygulama ve bunları somut planlara ve projelere çeviri ile ilgisi vardır. Onlar organizasyonel yeteneğe, planlama yeteneğine ve sınırlı kaynaklarla daha iyisini yapabilme yeteneğine ihtiyaç duyarlar (Ryan, 2008: 2).

Liderlik ve yöneticilik rollerinin faaliyetleri kökten farklı olabilir. Bazı gruplardaki yöneticiler liderdir, diğer gruplarda geleneksel olarak liderlik aktiviteleri olarak tanımlanmış görevlerden ayrı işleri yerine getirirler. Bir bireyin kariyerinde başarılı olabilmesi ve örgütlerin kaderi liderin davranışlarında etkin olması ile gerçekleşebilir. Bazı araştırmacılara göre liderlik başarı için en kritik etkidir (Lussier ve Achua, 2010: 4). Liderlik, biçimsel örgütlerde liderler yetki makamlarına üst yönetimin atanmasıyla gelirler. Doğal örgütlerde ise liderin ortaya çıkışı tamamen farklı biçimdedir. Doğal liderlik grupta kendiliğinden oluşur. Biçimsel lider gibi atama ya da seçim söz konusu değildir (Can, 2005: 223).

Bazı organizasyonlar liderleri üretir. Bu organizasyonlar genelde liderlik markasına ya da liderlerin ne bilmesi, olması ve yapması gerektiği ile ilgili açık bir tanıma sahiptirler. Liderlik markası organizasyonda yukarıdan aşağıya ilerliyor ise liderler eşsiz bir kimliğe sahiptir. Bu liderler bilinir, odaklanmışlardır. Onlar başarı özelliklerine sahip ve sonuçları

paylaşabilirler. İnsan kaynakları uzmanları, liderlik markasının kurulmasına yardım ederek, bu markaya karşı mevcut liderlikteki boşlukları değerlendirerek liderlerin yeni nesillerinin yetiştirilmesinden sorumludurlar (Galavan ve Diğerleri, 2008: 105). Örgütler zorunluluk yüzünden ve birçok değişik nedenle değişir. Ama bir örgütte değişime yönelik başlı başına en büyük itici gücü genelde kilit bir göreve yeni bir yöneticinin getirilmesi oluşturur (Hesselbein ve Cohen, 1999: 83).

Planların tahmini olduğundan dolayı yöneticiler asla işlerin yapılan planlara uygun bir şekilde ilerleyeceğini düşünmemelidirler. Yöneticiler emir verme yetkisini kullanarak planlanan ile oluşan arasındaki farkı düzeltecek olan kişilerdir. Başlamış olan bir faaliyetin devam ettirilmesi aynı zamanda amaçlara ve planlara uygun olması yürütme işlevinin önemini ortaya koymaktadır. Birbirinin içine girmiş olan liderlik ve yöneticilik kavramlarında yöneticinin yapması gereken liderlik rolünü de üstlenmektir. Yönetici bu işlevi gerçekleştiremiyor ise yine yöneticidir fakat lider değildir (Can, Tuncer ve Ayhan, 2002: 196).

Liderlik çok eski zamanlardan günümüze kadar yönetimin olduğu her ortamda hep var olan ve birbirinden değişik anlamlar yüklenen, dikkat çekici bir konu olarak yer almaktadır (Tabak ve Diğerleri, 2009: 303). Yönetim, belirli amaçlara ulaşmak için eldeki işgücünü ve maddi kaynakları kullanma sürecidir (Canman, 2000: 2). Yönetim, günlük dilde insan kaynakları yönetimi ile çok karıştırılan yönetim kavramı; örgütün amaçlarına ulaşması için yaratıcılık; planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol gibi işlevleri yerine getirme sürecidir. Ortak amaçlara ulaşmak için bir araya gelen insanların bir işbirliği ve ilişki çerçevesinde yapılacak olan faaliyetlerin düzenlenmesi süresi yönetim olarak adlandırılır (Aldemir, Ataol ve Budak, 2004: 24).

İnsanları yönetmek duyguları yönetmekle başlar ve liderin başkalarının duygularını yönetebilmesi için önce kendi duygularını tanıması ve onlara yön verebilmesi gerekir. Kendini yönetmeyi öğrenmek ve kendinle yüzleşebilmek liderliğin ilk adımıdır. Başkalarını anlayabilmek için kendini tanımak gerekir. Kendini yönetmeyi başaran kişi başkalarıyla olan ilişkilerini de yönetebilir (Kumkale, 2010: 22). Yönetici ve lider arasındaki farklar içinde buldukları duruma yön verenler ve ona ayak uyduranlar

arasındaki farka benzer. Bunun dışında da bazı büyük farklılıklar vardır (Alkın ve Ünsar, 2007: 77-78):

- a. Yönetici devamlılık sağlar, lider geliştirir.
- b. Yönetici var olanı uygular, lider ise yenilik yapar.
- c. İş doğru yapan kişi yönetici iken lider doğru iş yapan kişidir.
- d. Yöneticinin düzene dayanan bir gücü vardır, liderin gücü ise bireylere dayanır.
- e. Yönetici kontrole, lider bireylere güvenir.

Bu durumda liderlik ile lider, yönetim ile yönetici kavramları farklı şeylerdir. Liderlikte vizyon ve stratejiye odaklanmak gerekirken, yöneticiler daha fazla; vizyon ve stratejilerin uygulanmasına ve onları somut içine tercüme edip plan ve projelerle ilgilenmektedirler (Ryan, 2008: 2).

2.1.3 Liderin Kullandığı Güç Kaynakları

Bir liderin gücünün kaynakları o liderin sahip olduğu özellikler ile ortaya çıkabilir. Liderin gücünün bulunduğu ortamda etkili olabilmesi için gücünün kaynağını tam olarak bilmesi gerekmektedir.

2.1.3.1 Güç kavramı

Liderlik etki veya gücün kullanımını gerektirir. Bu etki bir veya daha fazla kaynaktan gerçekleşebilir. Gücün bir kaynağı liderin şirketteki pozisyonudur (Kurtz ve Boone, 2011: 233). Belirli bir konu hakkında diğerlerine yön verme ve onları etkileme özelliği olan liderlik deyince karşımıza liderliğin insanları etkilemede kullandığı güç kavramı çıkmaktadır. Güç, diğerlerinin hareketlerini yönlendirmede bireyin becerisini ifade eder (Ünsalan ve Şimşeker, 2006: 125).

2.1.3.2 Güç kaynakları

Lider aynı zamanda çevrenin merkezine çekim merkezi yaratarak doğal süreçlenme içinde geçerek oturmuştur (Akdemir, 2008: 59). Etkileme, yalnızca biçimsel bir örgütün

lidere sağladığı yetki ya da emir verme sınırlarını oldukça aşmış durumdadır. Liderin kendinden doğar (Can, Tuncer ve Ayhan, 2002: 196).

Yasal Güç: Liderlerin pozisyonundan kaynaklanan ve bu pozisyondan dolayı resmi otoriteyi içeren güçtür (Carnall, 2007: 319). Liderin bulunduğu statü ve mevkie verilen yasal yaptırım gücü olarak bilinir. Daha çok yöneticiler için gerekli olan yasal güç, liderlik basamakları içinde geçerlidir (Fındıkçı, 2009: 233).

Uzmanlık Gücü: Liderin uzmanlık bilgisine, tecrübesine dayanan gücüdür. İzleyiciler, lideri bilgili ve tecrübeli olarak algılıyorlarsa; liderin izleyicileri etkilemesi daha kolay olacaktır. Yani izleyicilerin algısı önem taşımaktadır (Özsöylemez, 2009: 7). Sahip olunan ve lidere ait olan olgu, uzman olması, maharet ve deneyim gibi özellikleri içerir (Ünsalan ve Şimşeker, 2006: 125). Bulunulan işe ait liderin sahip olduğu olgu ve tecrübelerinin ortaya çıkardığı güç olarak ifade edilebilir (Güney, 2007: 358).

Ödüllendirme Gücü: Liderin astlarını ödüllendirmeden yeteneğini belirtir (Can, Tuncer ve Ayhan, 2002: 196). Liderin emirlerini kabul edenlere verilecek ödüllerin (para, yükselme ve aferin gibi) kontrol ve kullanımında liderin yeteneğine dayanır (Can, 2005: 261).

Zorlayıcı Güç: Güç sahibinin, hedeflediği kişiye, belli bir gereksiniminin tatmin edilmesini engelleyerek, cezalandırarak, cezalandırma tehdidi yaratarak, bir ödülü geri çekerek veya bu konuda tehdit yaratarak istediğini yaptırmasıdır (Tuncer, Ayhan ve Varoğlu, 2007: 218).

Karizmatik Güç: Liderin veya yöneticinin doğrudan kişilik özelliği ile ilgili olan güç kaynağıdır. Lider olan kişinin lideri takip edenlere yol gösterebilmesi için izleyicilerin beklenti ve umutlarını söyleyebilmesi karizmatik gücün kaynağını oluşturduğu söylenebilir (Özsöylemez, 2009: 7).

2.1.4 Liderlik Teorileri

Bireyler liderlik ve liderliğin doğası hakkında bireysel fikirlere sahiptirler ve kendi kişisel liderlik teorilerini geliştirmektedirler. Bir bireyin benimsenen liderlik teorisi, liderden beklediği ve genel olarak bir liderin nasıl davranması gerektiği hakkındaki inançlarına dayanmaktadır. Bireylerin algılarını ve özelliklerini açıklamak için kullanılan benimsenen liderlik teorileri, gerçek liderlik davranışlarını değerlendirmede mevcut bir önyargı olarak gösterilmektedir (Acuner ve İlhan, 2003: 525).

2.1.4.1 Liderlikte Özellikler Teorisi

Liderliğe ait teorilerin ortaya çıkarılmasında; öncelikle liderin taşıması gereken özellikleri üzerinde durulmuştur. Liderlik tarzının özellikleri, felsefesi ve yönetim becerileri, liderlik biçimini işe ve kişiye yönelik olarak belirleyebilmektedir (Özsen Kutanis ve Alpaslan, 2007: 26).

Kendisine ait olan özelliklerle lider içinde yer aldığı toplumda farklılık gösterir. Özellikler teorisine göre bir grup içerisinde bir kişinin lider olabilmesi için o kişinin liderlik özelliklerini taşıması gerekebilir ve bu varsayımla liderin kişisel ve fiziksel özellikleriyle izleyicilerinden farklı olduğu vurgulanmaktadır. Liderin taşıdığı özellikler olarak; yükselme arzusu, güzel konuşma, iş başarma yeteneği, olgunluk, zekâ, cinsiyet, yaş, boy sayılabilir (Akdemir, 2009: 332).

Özellikler teorisinde örgüt içerisinde yer alan liderin lider olabilmesi ve örgütü idare edebilmesi ve yönetimi gerçekleştirebilmesi için lidere ait olan özellikleri ifade edebilir (Akdemir, 2008: 74). Bireysel liderlerin özellikleri liderliğin en çok araştırılan alanlarından biridir. Birçok liderlik teorisi kişisel özellikler ve davranışlar arasındaki farklılıkları anlama üzerine kurulmuştur. Bu genel olarak bireysel farklılıkları minimize ederek konumsal güç üzerine vurgunun zıttı durumundadır. Birçok eski çalışma demografik ve kişilik değişkenleri dikkate almıştır (Muchinsky, 2006: 421). Özellikler yaklaşımına göre liderin sahip olduğu özelliklerin doğuştan gelen özellikler olduğu ve liderin doğduğunda lider olduğu ifade edilebilir (Karalar ve Diğerleri, 2006: 125).

2.1.4.2 Liderlikte Davranışsal Teoriler

Davranışsal teoriler ile liderin yaptığı iş tanımlanıp, liderin etkin olduğu ve bireylere yön verdiği hareketlerin saptanabilir (Karalar ve Diğerleri, 2006: 125). 1950'li ve 1960'lı yıllarda yapılan araştırmalarda liderleri etkili ve başarılı yapan faktörün, liderin kişisel niteliklerinden ziyade bu süreç içinde yapmış olduğu davranışlar olduğunu ortaya koymuştur. Bu bağlamda davranışçı liderlik teorileri ortaya çıkmıştır. Bu dönemde göreve dönük liderlik tarzı ve insana dönük liderlik tarzı olmak üzere iki farklı liderlik tarzı olduğu tezi üzerinde durmuşlardır. İnsana dönük liderlik tarzının göreve yönelik liderlik tarzına göre daha başarılı olduğu tezi doğrulanmış ancak bu konuda net bir sonuca ulaşamamıştır (Tabak ve Diğerleri, 2009: 304).

Liderlik davranışları araştırması bazı insanların neden mükemmel lider olduğunu ortaya çıkarmak üzere yapılmıştır. Bu araştırma mükemmel kabul edilen liderlerin karakteristik özelliklerine odaklanan "mükemmel insan" teorisinin gelişmesini sağlamıştır. Aynı araştırma; doğal bir tartışma olan, sadece belirli insanlar bu özel davranışlarla doğar ve sonuç olarak da sadece bu insanlar mükemmel lider olur tartışmasına da yol açmıştır. Araştırma liderler ve onları takip edenler arasındaki farkı belirleyen bu davranışları bulmaya odaklanmıştır (Rowe ve Guerrero, 2011: 45).

Davranış kuramı, etkili liderin davranışsal özelliklerini ve farklı yönlerini bulmaya çalışır. Özetle etkin liderin karakteri ve sahip olduğu özelliklerle değil liderin neler yaptığı nasıl hareket ettiği ile ilgilenir. Davranış kuramının özellik kuramına göre daha avantajlı olduğu üç nokta aşağıda verilmiştir (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 5);

- a. Bir liderin davranışsal özelliklerinin incelenmesi kişisel özelliklerinin incelenmesine kıyasla daha kolaydır.
- b. Liderlerin kişisel niteliklerini incelemek yerine davranışlarını değerlendirmek sadece biçimsel lideri değil aynı zamanda biçimsel olmayan lideri de belirlememize yardımcı olur.
- c. Liderin sahip olması gereken temel davranış özellikleri belirlenebilirse bireylere eğitim verilerek bu davranış biçimleri öğretilir.

Lider olan kişinin sergilediği davranışlar yersiz olsa dahi insanların liderlerin etkisine olduğundan fazla değer biçtiklerini ileri sürmektedir; bundan dolayı kurumların, liderlere verdiği nüfuz etme rolünün yerine başka bir şey koymaları veya bu rolü değiştirmeleri için mekanizmalar geliştirmeye ihtiyaçları vardır. Örneğin; insanları guruplara katmak ya da onlara ilgi çeken görevler vermek kişilerin memnuniyet seviyelerini ve kişisel bağlılığı arttıran yakın bir işbirliğini gerektirir. Çünkü takım üyeleri, görev paylaşımından kaçınan kişilere baskı yapacaklar ve böylece yüksek saygı ve öncü olan bir yapı sergileyen bir lidere daha az ihtiyaç duyacaklardır. Sayıları giderek artan firmalar, söz gelimi; çalışanların ve firmanın, takım içinde organize olan işçiler tarafından maliyet düşürme önerilerine dayandırılan tasarruflara iştirak ettikleri uygulama programları ile danışmanların sayısında azaltmaya gidebilmişlerdir (Gomez-Mejia ve Balkin, 2012: 358).

Örgüt içerisinde yer alan yönetici olan liderlerin tavırları örgüt içerisindeki işgörenlerin iş karşısında doyuma ulaşması ve daha da artmasında önemli olabilir (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005: 376). Liderlik davranışı ortaya çıkarken kişinin kendine ait özellikleri önemli rol oynamaktadır (Erkuş, Coşkun ve Polat, 2010: 716).

2.1.4.2.1 Ohio state üniversitesi liderlik çalışması

Ohio State liderlik çalışmaları 1940'ların sonları ve 1950'lerin başlarında Michigan çalışmalarına göre aynı tarihlerde başlamıştı. Ohio State Üniversitesindeki araştırmacılar bir soru örneği geliştirerek liderlerin davranışlarını astlarının düşüncelerinin değerlendirilmesinde askeri ve sanayi kurumlarına uygulamıştır. Yapılan araştırmalarda liderlik davranışının iki boyutu olduğu öne sürülmektedir. Bunlar (Can, 2005: 264);

a. *Yapının harekete geçmesi:* Liderin örgüt içerisinde yer alan hedefleri belirlemesi, kendi hedefleri ile işgörenlerin hedeflerini ortak bir hedef doğrultusunda örgütleyebilmesi, dolayısıyla başarılı olabilecek bir işin planlanıp, örgütlenip, yönlendirilip, kontrol edilmesini içerir.

b. *Anlayışlı olma:* Liderin ve işgörenlerin birbirlerine güvenmesi ve saygılı olması ve liderin işgörenlerin istek ve ihtiyaçlarını anlamasını ifade edebilir.

Ohio State üniversitesinde yapılan araştırmaların neticeleri aşağıdaki gibidir (Ertürk, 2009: 154):

- a. Bireye değer veren liderlerin olduğu örgütlerde işgörenlerin işe gelmemesi ve işgören devir hızı düşmektedir.
- b. Öncelik verme davranışı artan bir liderin bulunduğu örgütün başarımı da yükselmektedir.

Ohio State üniversitesinde yapılan çalışmaların sonucunda ortaya çıkan sonuçların bazıları aşağıda yer almaktadır. Bunlar (Keçecioğlu, 2003: 163):

- a. Eğer örgüt otoriter bir liderlik tarzından hoşlanıyorsa bu liderlik tarzını uygulamak en doğru davranış olacaktır.
- b. Örgüt daha az otoriter bir lider istiyorsa lidere tepki gösterecektir.
- c. Eğer iş çok detaylı ise, zaman kısıtlı ise ve teknoloji gerektiriyorsa lider herkese ilgi göstermeye çalışırsa başarılı olamayacak ve şikayetler artacaktır.
- d. Eğer iş bireyin ya da grubun kendilerini geliştirmesine izin vermiyorsa burada onları motive etmek işe yaramayacaktır.
- e. Ast ve üst ilişkisi zayıf ise otoriter liderlik anlayışı söz konusudur.
- f. İşgörenler sürekli olarak birbirleriyle iletişim halinde ise liderden yüksek derecede anlayış bekleyeceklerdir.
- g. Lider çalışanlarını önemsedikçe devamsızlık oranları ve personel devir hızı azalmaktadır.
- h. Liderin organizasyonu harekete geçirmeye dönük çalışmaları arttıkça örgüt üyelerinin performansı da artmaktadır.

2.1.4.2.2 Michigan üniversitesi liderlik çalışması

Liderlik çalışmalarıyla ilgili 1950'lerde Ohio State ve Michigan Üniversitesi olmak üzere iki merkez öne çıkmaktaydı. Etkili liderlik tarzlarının belirlenmesi için yüzlerce araştırma yapıldı (Sinha, 2008: 270). 1940'lı yılların sonlarında Michigan araştırmacıları etkili performans sağlayan liderlik modelini belirlemek için araştırmalar yaptılar. Farklı

organizasyonlarda yüksek ve düşük performans gösteren gruplarla görüldü araştırmalar sonucunda liderlik davranışının çalışan merkezli ve üretim merkezli olmak üzere iki temel formu türetilmiştir. Çalışan merkezli denetçilerin astlarının refahı üzerinde daha fazla durdukları anlaşılmıştır (Schermerhorn ve Diğerleri, 2010: 308).

Michigan üniversitesi çalışmasında verimli olma, işin tatmin etmesi, işgörenin devir etme hızı, devam etmeme, mali durum, motive etme ve şikayet etme gibi ölçütler yer almıştır. Bu teorinin ağırlık noktası, liderlerin işgörenlerine karşı nasıl davrandığı ortaya konulmuştur (Koçel, 2003: 592).

2.1.4.2.3 McGregor'un X ve Y teorisi

Endüstriyel uygulamalar içinde üçüncü bir rali noktası 1960 yılında Douglas McGregor adında Amerikalı akademisyen tarafından sağlanan hümanizm olmuştur. Side ve McGregor insan doğası hakkında oldukça iyimser varsayımlar belirledi (Kreitner, 2009: 43). İnsan kaynakları yaklaşımı kişi kavramını tanıtmak için daha çok ekonomik insan ve sosyal insan kavramlarını taşır. Denenmiş eski kaynak yaklaşımları ekonomik ve sosyal ödüllerle çalışanları manipüle ederdi (Daft, Marcic, 2006: 449).

McGregor'un X-Y kuramındaki X yönü, tam anlamıyla kötümser yaklaşımla açıklanmaktadır. Bu anlayışa göre insanlar, çalışmayı sevmez, yaratılışları gereği tembellikten hoşlanır, çalışmadan iyi yaşamak ister, yaratıcı değildir ve yeniliklere direnç gösterir (Öztekin, 2005: 157) McGregor'a göre yöneticilerin insan davranışı hakkındaki düşünceleri yöneticilerin bu konudaki hareketlerini belirleyen önemli noktalardan biridir. Bu yüzden yöneticilerin bireyin davranışları üzerindeki düşünceleri ve varsayımları onların nasıl davranacağını da etkileyecektir (Koçel, 2003: 594-595).

2.1.4.2.4 Blake ve Mouton'un yönetim tarzı

1960'larda ortaya çıkmış ve gerek yöneticilerin gerekse liderlerin daha yakından tanınmaları amacıyla çokça kullanılmış bir çalışmadır (Fındıkçı, 2009: 68). Blake ve Mouton yönetim tarzı örgütü geliştirmek için eğitim ölçütlerinde kullanılır ve örgüt

içerisinde yer alan yöneticilerin davranışlarını iki adet faktör altında birleştirmişlerdir. Bu davranışlar insana ve işe yönelik olma faktörleridir. Böyle bir model olması ile lider ve yönetici davranış olarak daha rahat hareket edebilirler (Koçel, 2003: 593).

Liderlik Gridi, liderin günlük uygulamaları bakımından işe, işin sonuçlarına ve hedeflerine olan ilgi ile insana olan ilginin derecelendirilmiş bir diyagram üzerindeki kesişim noktalarından oluşur. Liderlik Gridi'nin 1-1 karesinde yer alan liderler, genel olarak etkili lider olarak tanımlanmıştır. 1-9 karesinde yer alan liderler ilişki odaklı liderlerdir. 9-1 alanındaki liderler görev odaklı otokratik liderlerdir. 5-5 bölgesinde işe ve insana orta düzeyde ilgi gösteren liderler yer alır. 9-9 bölgesi ideal liderin yer aldığı bölgedir (Fındıkçı, 2009: 68-70).

İki veya daha çok fiziki, biyolojik ve beşeri düşünceye dayanan var olanlar arasında süregelen ilişki sistem olarak ifade edilebilir (Ertürk, 2009: 34). Örgüt içerisinde yer alan bireylerin birlikte çalışmasını ve birbirlerine güvenmesini ifade eden ilişkilerin yönetilmesini gösteren sistem olarak tanımlanabilir (Akdemir, 2008: 80). Sistem yaklaşımı, durumsal etmenleri dengeleme olanağı sağlar. Önemli olan, bu etmenlerin ayrı ayrı incelenmesi değil bunların birbirleri ile nasıl ilişki içinde olduklarının anlaşılmasıdır (Yurtseven, 2001: 22). Bu yaklaşım, örgütsel veya yönetsel olaylara dar kapsamlı bakmamayı gerektirir (Ünsalan ve Şimşek, 2006: 94).

2.1.4.3 Liderlikte durumsallık teorileri

1970 ve 1980'li yıllarda etkili bir liderin özelliklerine durumsallık yaklaşımında içerisinde olunan durum da ilave edilmiştir. Böylece farklı durumlar ve şartlar farklı liderlik şekillerini de gerektirmiş ve bu konudan ilham alarak çeşitli araştırmalar yapılmaya çalışılmıştır. 1980'li yıllardan bugüne kadar yapılan çeşitli araştırmaların durumsallık teorilerinin bir devamı olduğu ifade edilebilir (Tabak ve Diğerleri, 2009: 304).

Durumsallık yaklaşımından her zaman ve her yerde genel yönetim ilkelerinin olmadığı kabul edilebilir. Durumsallık yaklaşımında geçerli olan kurallara göre değil o durumun

koşullarına göre hareket etmektedir. İşgörenler fikirlerini önemseyen ve kendi öngörülerini ve gereksinimlerine hassas olan lider ile daha kuvvetli ilişki içinde olabilir (Gümüşlüoğlu ve K. Aygün, 2009: 239). Organizasyon yapısını belirleyen ilke ve kuralların her durumda geçerli olmadığını; diğer örgütler, tüketiciler, ekonomik sosyal ve yasal gelişmeler gibi değişken dış çevre koşulları ile iç değişkenlerinden kaynaklı koşullara göre örgütün yönlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2003: 176).

Liderlik ile ilgili yapılan araştırmalarda durumsallık yaklaşımında etkili olan liderlik davranışının bireye ve işe yönelik tavırların birbiri ile uyumlu olması ile olabileceği düşünülmektedir. Liderlik içerisinde yer alan birden fazla durumsallığı içeren faktörün olduğu söylenmiştir. Durumsallık teorilerini savunanlar eleştirilere maruz kalmışlardır ve az sayıda uzlaşma sağlamıştır (Eraslan, 2004: 3).

2.1.4.3.1 Yol - Amaç teorisi

Yol - Amaç teorisinde motive etmeye yönelik bir bekleme söz konusudur. Yol - Amaç teorisinde bireylerin tavırlarına etki eden iki etken mevcuttur. Bunlar (Koçel, 2003: 602-603):

- a. Belli olan tavırların bireyi belli neticelere vordıracağı hakkındaki inanç,
- b. Bireyin bu neticelere vermiş olduğu değerdir.

Yol - Amaç Teorisine göre liderler şu 4 davranış biçiminden birisine göre davranırlar (Kara, 2010: 73-74);

- a. Astlarının önerilerini dinleyen ve aldığı kararlarda onların görüşlerini de değerlendiren katılıma önem veren lider.
- b. Çalışma arkadaşlarıyla diyalogu olan ve onlara ilgi gösteren destekleyen lider.
- c. Astlarının kararlara katılmadığı, neyin ne zaman ve nasıl yapılacağını bildiren talimat veren lider.

d. Ortaya koyduğu büyük hedeflerin başarılması konusunda personeline güvenen ve onların katılmalarına önem veren başarıyı hedefleyen lider.

Yol - Amaç teorisinde başarı liderin işgörenlerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılması ile belirlenebilir ve liderin nasıl bir davranış sergileyeceğini gösterebilir.

2.1.4.3.2 Fiedler'in etkin liderlik modeli

Yakın bir zamanda ortaya konan durumsal teorilerin en kapsamlı olanı Fred E. Fiedler'in öncülüğünde yapılan araştırmaya dayanmaktadır. Modelin temelinde grup performansının, liderlik tarzı ve ortam özelliklerinin bir fonksiyonu olduğu düşüncesi yatmaktadır. Durumsallık yaklaşımı çerçevesinde Fiedler'e göre her durumda geçerli olabilecek tek tip en ideal liderlik tarzı yoktur. Fiedler'in durumsal liderlik yaklaşımında liderin özellikleri ile durumsal faktörler birleştirilerek bir sentez yapılmakta, liderin hangi koşullarda başarılı olabileceği belirlenmeye çalışılmaktadır. Fiedler, liderlerin liderlik tiplerini kişi ya da iş yönelimli olarak sınıflar. Burada yönelimin türü ve çalışma koşulları yönetilen grubun performansı üzerinde etki yaratır. Liderlik, beraberinde diğer insanlar üzerinde etki ve kontrol sağlamayı getirir. Liderin kendisine gönülsüz olarak destek veren ve kendisini kabul etmeyen bir grup üzerindeki kontrol ve etkisi, destek ve güven gördüğü bir gruptakinden çok daha az olacaktır (Pakdil, Önkibar, Özdemir, 2008: 732).

Liderlik konusunda yaptığı araştırmaları ile birlikte Fiedler, durumsallık yaklaşımına bu ismi bulmuştur. Fiedler, görev yapısı ve liderlik pozisyonunun sağladığı gücü de içine alan çok sayıdaki değişkenin birbirlerini etkilemeleri ile etkili bir önderlik şeklinin oluştuğunu göstermiştir. Lider konumunda olan kişi için şartların uygun olması veya olmaması durumunda genellikle klasik yaklaşım etkili olmamaktadır. Ancak şartların uygunluk açısından orta sınırdaki olması durumunda davranışsal bir yaklaşım kullanmak daha uygundur (Ertürk, 2009: 43).

Fiedler liderliğe davranışsal yaklaşım çerçevesinde yeni bir model geliştirmek amacıyla çalışmalarına başlamış ancak yaptığı araştırmalar sonunda durumsallık yaklaşımı olarak bilinen lider etkinliği modelini oluşturmuştur (Serinkan, 2008: 44). Lider etkinliği liderin

kişiliği ve koşullar arasındaki tamamlayıcılığa bağlıdır. Teori aynı zamanda nasıl liderliğe yönelindiğini, grup kurma ve grup başarımını etkileyen görev özelliklerini nasıl etkilediğini araştırmaktadır (Keçecioğlu, 2003: 171).

2.1.5 Liderlik tarzları

Liderin yönetim fonksiyonlarını icra ederken sergilediği liderlik tarzı, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde değişime yol açmakta; bu değişim de işletmeye ait unsurların tamamını doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedir. Bu etkileşim ise, liderin kişisel başarısı ve örgüt performansı üzerinde belirleyici bir role sahip olmaktadır. Bu kapsamda; bir çalışanın yöneticisinden aldığı destek ve kendisine verilen önem derecesi olarak tanımlanan lider desteği, yüksek yetkinlik, çalışanlarına adil ve saygılı davranma, çift yönlü iletişim sağlama ve çalışanların bireysel katkılarının farkında olma özellikleri ile ortaya çıkmaktadır (Dilek ve Bilgin, 2012: 183).

Literatürde farklı yönleriyle ele alınmış olması, farklı teorilerle hareket edildiğinde aynı organizasyon yapısında görülen liderlik davranışlarının farklı liderlik tarzları ile sonuçlanıp sonuçlanmayacağı sorusunu gündeme getirmektedir (Pakdil, Önkibar, Özdemir, 2008: 731). Günümüzde çeşitli liderlik tarzları mevcuttur. Bunlardan bazılarına aşağıda başlıklar halinde değinilmiştir.

2.1.5.1 Demokratik liderlik

Demokratik lider, kişiye ve işe en üst düzeyde önem verilmesini savunan ve bu şekilde hareket eden lider tipidir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2003: 167). Demokratik liderlik karar verme sürecinde astları içerir. Bu liderlik şekli çalışanların katkıları üzerine kuruludur. Demokratik liderler temsilci atar, çalışanlara önerilerini sorar, katılım için teşvik ederler. Demokratik liderliğin iş hayatında önemli büyümesi, çalışanların yetki, sorumluluk ve müdürleri ile karar vermede güçlendirilme şeklidir (Kurtz ve Boone, 2011: 235).

Demokratik bir lider, örgüt içerisinde yer alan grupların birbirleri ile tartışmasına izin verir ve gruplara kararlarını verme yönünde özendirilmesini sağlarlar. İşgörenlerin bilgi

sahibi olması, işgörenlerin sahip oldukları fikirleri liderleri ve grup arkadaşları ile paylaşması, tavsiyelerde bulunmaya özendirilmesini sağlayan liderlerdir. Demokratik liderler güçlerini işgörenlerinden alırlar. Demokratik liderlik ile yönetilen işyerinde işe devam etme oranı yüksektir ve işe karşı bir doyum söz konusudur ve buldukları örgütün başarılı olmasını sağlarlar (Taş, Çelik ve Tomul, 2007: 87).

Yönetimde sahip oldukları gücü izleyici olan bireyler ile paylaşmak isteyen liderler, hedeflerin, yapılan plan ve politikanın belirli olmasında, işin bölümlere ayrılmasında ve verilen emirin yapılmasında her zaman astlarından düşüncelerini alırlar ve bu fikirler yönünde ilerlemeye çalışırlar (Alkın ve Ünsar, 2007: 79). İşgörenler, liderleri tarafından desteklendiklerini kendilerine verilen önemle paralel olarak daha yüksek şekilde algılamaktadırlar. Lider desteği, liderin işgörene destek düzeyi ve çalışana lider tarafından verilen önem olarak tanımlanabilmektedir. Liderin işgörenine verdiği önem ise, işgören faaliyetlerinde sağladığı destek ile açıklanabilmektedir (Çelik ve Turunç, 2010: 59).

2.1.5.2 Otokratik liderlik

Otokratik liderlikte karar alma gücü ve yetkisi sadece liderdedir. İşgörenlerin karar alırken söz sahibi olması mümkün değildir. Otokratik liderler, tartışmaya girmezler ve hiçbir konuda itirazı kabul etmezler. Otoriter lider kararları alır, işgörenler alınan kararları uygularlar. İşgörenler yapılacak işin nasıl yapılacağını liderin en iyi bildiği düşünür. Ödüllendirme, cezalandırma ve yasaya uygunluğu gücün kaynağıdır. Göreve karşı bir yönelim söz konusudur. Otokratik liderlikte uygulamaların sonucunda başarı oranı kısmen sağlanır, işgörenler boyun eğerler fakat liderlerinin arzu ve hedeflerine razı gelmezler. İşgörenler istekli olmadıklarından az çaba harcarlar (Taş, Çelik ve Tomul, 2007: 87). Otoriter liderlik, bilgiye sahip olmak ve bu sahip olunan bilgiyi kimse ile paylaşmamayı gerektirir (Yeniçeri ve Seçkin, 2011: 101).

İşgörenlerin işlerinde tatmin olmasına değer verir ve bir lider olarak verdiği kararlara güvenilmesini isteyen olgun kişi olarak ifade edilebilir (Mucuk, 2005: 167). Otoriter bir lider yetkiyi merkezileştirme eğilimi olan ve pozisyonundan, ödülleri kontrol etmesinden

ve baskıcılığında kaynaklanan kişilerdir. Demokratik bir lider yetkiyi diğerlerine aktarır, katılıma teşvik eder, konuların tamamlanmasında astlarının bilgilerine güvenir ve tesir için astlarına saygıyla bağlıdır (Daft, 2008: 44).

Otoriter liderler baskıcı, saldırgan bir liderliğe sahiptirler, çalışanları yönetim dışında tutarlar, burada çalışanların örgüt amaçları, plan ve politikalarının belirlenmesinde söz hakkı yoktur (Özsöylemez, 2009: 13). Liderler işlerin yürütülmesi konusunda katı ve talepkârdırlar. Örgütü bir arada tutan unsur kazanmaya verilen önemdir. Örgüt tarzı, sıkı ve sürdürülebilir rekabetçiliği içerir. Bu tür örgüt yapıları daha çok dış çevredeki faktörlere odaklanır. Otokratik bir liderin yönetici olduğu örgütlerde performansın, liderin başta olmasına, çalışanları takibine bağlı olduğuna yönelik kabul gören ve işgörenlerin işten kaytarmalarına sebebiyet veren bir durum ortaya çıkabilir (Çelik ve Diğerleri, 2012: 401).

Bu liderler yüksek statü istegindedirler. Güçlerini kaybetmemek ve otoritelerinden vazgeçmemek için değişikliğe direnebilirler. Toplumunda kendileri ve aileleri için gücü sürdürmek isterler. Çalışanlar ile yakın ve iyi kişisel ilişkileri olmasına rağmen, formallik ve saygı talep ederler (Lane ve Diğerleri, 2004: 412).

Otoriter ve demokratik lider tiplerini özellikleri açısından incelediğimizde karşımıza şöyle bir tablo çıkmaktadır (Erdem, Adıgüzel ve Kaya, 2010: 80):

- a. İş yaptırmak için korku kullanabilir.
- b. Otoritesini tam olarak kullanır.
- c. Astların kararlara katılmasını benimsemez.
- d. Kesinlikle kendi isteğinin yapılmasını ister.
- e. Merkezci bir yönetim biçimini yeğler.
- f. Astların hareketlerini devamlı olarak izler.

Otokratik bir lider ile yönetilen bir işletmede kararlar hızlı bir şekilde alınabilir çünkü otokratik bir liderin işgörenlerinin fikirlerini ve onaylarını almasına gerek yoktur (Kondalkar, 2007: 228).

2.1.5.3 Karizmatik liderlik

Karizma, başkalarını yönetme ve etkilemede kişisel çekicilik, manyetizma, ilham ve duygular üzerine kurulmuş bir yetenektir. Karizmatik anlamda liderliği sınıflandırma, herkes fikirlerini ortaya koymayabilir (Dubrin, 2012: 371).

Karizma, diğer liderlik teorilerinin yanı sıra karizmatik ve transformasyonel liderlik tarzlarının temel bileşenidir. Bu önemli bir nokta olmasına rağmen kişisel karizma kişinin karizmatik liderlik yeteneğine sahip olacağı garantisini vermez (Goethals, Sorenson ve Burns, 2004: 161). İşgörenlerin güvenilir olduğunu anlatmak ve işgörenlerin gösterdikleri performans hakkında olan beklentiyi işgörene bildirme eğilimi gösterir (Keçecioglu, 2003: 46). Karizmatik liderlik özel bir estetik kaliteye sahiptir. Son derece ilham verici olsa da bu estetiğin bir karanlık tarafı da mevcuttur (Ladkin, 2010: 81).

Karizmatik liderlik, ilahi bir şekilde ilhamlı hediye sahibi ve bir şekilde yaşamdan daha büyük ve eşsiz bir lider algısına sahip olarak tanımlanmıştır. İşgörenler lidere sadece güven ve saygı duymaz, ayrıca lideri kurtarıcı biri veya örnek olarak görürler ve işgörenlerin gözünde karizmatik lider bir idoldür (Muchinsky, 2006: 434).

Karizmatik olan bir liderin sahip olduğu kişisel özellikler nedeniyle işgörenlerde beklenenden daha fazla etki bırakması söz konusu olan bir gerçek olarak ifade edilebilir (Alkın ve Ünsar, 2007: 79). Aşağıda karizmatik liderlerin bazı özellikleri yer almaktadır (Gomez-Mejia ve Balkin, 2012: 358):

- a. Yetersiz sayılan mevcut durumla ilgili önemli değişiklikler önermek.
- b. Başka insanların enerjik ve iyimser olmasını sağlayan stratejik vizyon önererek mevcut durumun iyileştirilebilir olduğuna inandırmak hatta en iyisi için radikal değişiklikler yapmak.
- c. Dikkatli bir şekilde takipçilerinin ihtiyaçlarını değerlendirerek liderin vizyonu sayesinde bu ihtiyaçları karşılamak için onları motive etmek.
- d. Başkalarına özgüven örnek teşkil edecek güveni sağlamak.
- e. Takipçiler için ideal rol model sağlamak.

Karizmatik liderler, izleyenlerini alışılmışın dışındaki performans yüksekliğine erişirler. Vizyonları izleyen, kendilerini adanmış izleyenleri ekerler (Akdemir, 2008: 85). Sadece karizmatik liderler organizasyonları dönüştürebildiği güçlü ve açık iddialardan dolayı, dönüşümcü liderlik, sırayla, kişisel liderlik tezi yeniden tanıtılmış, davranışsal liderlik teorisi yeniden belirlenmiş, kriz adıyla tek bir boyutta bakış açısını azaltmak için durumsal teoriyi indirgemiş, karizmatik liderlik teorisi olarak geri döndü olarak algılanmıştır (Kakabadse ve Kakabadse, 2005: 61).

2.1.5.4 Serbest bırakıcı (Laissez-Faire) liderlik

Serbest bırakıcı liderlik, işgörenleri serbest bırakan ve işgörenlerin kendi hedefleri, planları ve programları doğrultusunda çalışmalarına imkan veren liderlik tarzıdır (Taş, elik ve Tomul, 2007: 87). Serbesiyeti liderlik, liderlik tarzları içinde en iyi ya da en kötü olabilir. Lider normal prosedürü ve standart uygulamaları takip ediyorsa bu liderliğin kötü şeklidir (Goethals, Sorenson ve Burns, 2004: 820).

Bir lider serbesiyeti uygulamalar benimsemişse başıboş liderlik olarak da adlandırılabilir. Astlar üzerindeki gücünü çok az kullanır onlara olabildiğince özgürlük tanır ve hedeflerine ulaşmaları için onları serbest bırakır (Kondalkar, 2007: 229). Serbest bırakıcı liderlikte lider verilen yetkileri gzetmemekte ve yetkiyi tam olarak işgörene devretmektedir (Serinkan, 2008: 26). Serbest bırakıcı lider kararlara olabildiğince en az düzeyde katılır ve grup kararlarına veya bireysel kararlara tam bir serbesti verilir (Tuncer, Ayhan ve Varoğlu, 2007: 216). Işgrenler hedeflerini kendileri belirler ve almaları gereken kararları kendileri alırlar (Mucuk, 2005: 167).

2.1.5.5 Etik liderlik

Kararların etik bir şekilde alınması için liderin etkisi büyüktür. Kararlarını etik değerleri göz önünde bulundurarak veren ve işgörenlerini bu şekilde yönlendiren lider örgüt içerisinde kolay bir şekilde kabul edilebilir (Mert ve Eren, 2008: 737). Etik liderlik diğerlerinin haklarına ve onuruna saygı duyulmasını içeren bir liderlik tarzıdır. Brown etik liderliği; yöneticinin kişisel faaliyetlerinde ve kişilerarası ilişkilerinde ahlaki

normlara uygun davranışlar sergilemesi ve iki yönlü iletişim, karar verme ve güçlendirme yöntemleriyle takipçilerinde böyle bir davranışı teşvik etmesi olarak tanımlamıştır (Demirel ve Diğerleri, 2013: 687).

Etik liderler, adil, insanlara ve topluma değer veren, ilkelere dayalı karar alan ve gerek özel gerek iş hayatında etik davranan, liderlik yaptığı bireylerin etik davranışlarını etkileyebilen bireylerdir. Etik liderler, gerek etik davranışlarla ilgili mesajları ileterek, çalışanlarla bu konuları konuşarak ve çalışanlara rol model olmayı başarıp bu davranışları sergileyerek gerekse, etik standartlar oluşturarak, ödül ve ceza mekanizmalarını kullanarak, çalışanların etik konusunda dikkatli olmalarını sağlayabilmektedirler. Liderler örgütlerde olumlu bir etik iklimin oluşturulmasında önemli rol modelidirler. Etik bir iklim yaratılarak örgütlerde etiğe uygun davranışların oluşturulup, etik kararların alınması mümkündür. Çalışanların içinde buldukları örgütü etik olarak algılamaları, örgütün etkinliğini ve verimliliğini artıracığı için çok önemlidir (Elçi ve Diğerleri, 2012: 287). Etik yani ahlaka uygun bir şekilde işgörenlerine liderlik yapan liderler örgüt içerisinde etik kararlar alır ve aldıkları bu kararlar sayesinde işgörenler tarafından kabul görürler.

2.1.5.6 Dönüştürücü (Transformational) liderlik

Dönüştürücü liderlik için karizma bir anahtardır. Dönüştürücü liderler işgörenleri dönüştürmek isterler ve işgörenlerden bekledikleri yüksek başarı ile işgörenler ile arasında kuvvetli bir bağ oluşmasına olanak sağlarlar. Bundan dolayı karizma zorunlu hale gelmektedir (Çakar ve Arbak, 2003: 85). Dönüştürücü liderlik, bireylerin, iş gruplarının, birimlerin olağanüstü performans ve başarılarını açıklayabilmek için yönetici ve personel arasında bağlantıyı gerçekleştirmeyi amaçlar (Tikici, Aksoy ve Akdemir, 2003: 512). Dönüştürücü liderlik adını grubun başarısı öne alarak varsayımda bulunulan süreçten almaktadır. Başarılı bir lider, üyeleri kendine inanır hale getirir, kendi özelliklerine güveni oluşturur ve kendi işgörenlerinin kendi beklentilerini değerlendirir. Kısaca, dönüştürücü bir liderin başarısı grubun bir önceki başarısından daha yüksek seviyede bir performansa endekslidir (Muchinsky, 2006: 434).

Dönüştürücü lider; işgörenle aktif etkileşime giren, örgüt kültüründe değişim yaratabilen, organizasyonları bu değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirecek performansa ulaştıran, bir yanda izleyenlerine karşı alçakgönüllü diğer yanda uzmanlık alanındaki konularda yaptırım gücünü etkili şekilde ortaya koyabilen, karizmatik kişilerdir (Yılmaz ve Diğerleri, 2013: 18). Liderlik teorileri içinde en bilinenlerden biri olan dönüştürücü liderlikte lider ve takipçilerinin etkileşimi yükselir, yüksek seviyede moral ve motivasyon sağlanır (Levy, 2009: 369). Dönüştürücü liderlerin diğer liderlere göre daha çok memnun takipçisi vardır (Bass ve Riggio, 2006: 41). Dönüştürücü liderler takipçilerini etkilemek için kendi kişiliklerini kullanır ve onları işleri ve örgüt hedefleri konusunda heyecanlandırır. Onlar olağanüstü performans için çaba sarf ederler (Schermerhorn, 2012: 272).

Yöneticiler ve liderler arasındaki farklılıkların ilk tartışmalarından biri, dönüşümcü liderlerin lider olarak anıldığı gibi, dönüşümcü liderlerin yöneticilere benzediğini ve görevlerin doğru yapıldığını söyler. Dönüştürücü lider organizasyona pozitif ve temel değişiklikler getirendir. Birçok karizmatik lider ne yazık ki dönüşümcü lider değildir. İnsanları etkilemelerine rağmen temel organizasyonel değişiklikler getiremezler (Dubrin, 2010: 72). Burns (1978), siyasi liderleri tanımlayıcı araştırmadan dönüşümcü liderliği formülize etmiştir ki Burns için, birincil liderlik rolü veya fonksiyonu etik konular ve çakışan değerlerin çözümlenmesinde kişilere yardım edilmesi ile ilgili farkındalığı arttırmaktadır (Yukl, 2010: 338).

İşgörenleri liderlik vasıflarını kazanmaları için geliştiren ve etkileyen ve esin kaynağı olmaya çalışan liderlerdir. Dönüştürücü liderler işgörenlerin fikirlerini, örgüt içerisinde olan statülerini önemserler. İşgörenleri süreklilik gösteren bir gelişim göstermesini isterler (Bingöl, Naktiyok ve İşcan, 2003: 493). Transformasyonel liderler yüksek oranda sosyal ve duygusal zekaya sahiptirler. Onlar kendilerinin farkındadır ve duygularının kendilerini ve diğerlerini nasıl etkilediğini bilirler ve rezonans, heyecan ve iyimserlik yaratmak için kendi duygularını kullanırlar. Transformasyonel liderler vizyonerdir ve insanların kendilerini iyi hissetmesi için vizyonlarını nasıl iletceklerini bilirler. Transformasyonel liderler değişim ajanıdır (McKee, 2012: 45).

Yaratıcılıkla ilgili özellikler, örgütün üst kademelerinden başlayarak alt kademelerine doğru ortaya çıkmaya başlar ve geniş bir alanı içine almaktadır (Tuncer, Ayhan ve Varoğlu, 2007: 166). İşgörenlerin gizli kalan güçlü ve yaratıcı yanlarını ortaya çıkaran dönüştürücü liderler, dönüşümcü bir örgüt içerisinde, işgörenler zihinle ilgili güçlerini ve becerilerini geliştirmek için yaratıcılık ile ilgili bir ortamda olmaları gerekir. Dönüştürücü liderliğin oluşum sürecinde lider belli bir risk alır (Eraslan, 2004: 15).

Dönüşümcü liderlik kapsamında yapılan araştırmalarda, bireyin geçmiş yaşantısının (aile ve okul yaşamlarının) liderlik davranışları üzerinde etkili olabileceğine ilişkin bazı önemli bulgular elde edilmiştir. Örneğin, dönüşümcü liderlik davranışları yüksek olan bireylerin lise ve üniversite yaşantılarında sosyal ilişkilerinin daha iyi olduğu, takım oyunlarında daha fazla lider konumunda buldukları, aile içi ilişkilerinin daha sıkı ve ailelerinin daha yüksek ahlaki değerlere sahip olduğu belirlenmiştir (Erkuş, Coşkun ve Polat, 2010: 716).

Dönüştürücü liderler, iyi dinleyiciler ve güvenilir danışmanlardır. Üyelerin yeteneklerini geliştirebilirler, açıklığı ve dürüstlüğü daha üst düzeye çıkarabilirler. Rol modeldirler ve öğrenme ve yetenekleri geliştirme iklimi oluşturabilirler (Pınar, 2012: 446). Dönüştürücü liderlik, bir vizyon oluşturmak ve bu vizyon doğrultusunda örgütü harekete geçirmek ve yeni eğilimlerin sürekliliğini sağlamak için teknik, politik ve kültürel sistemleri değiştirerek, örgütü yeni eğilimlerin gereklerine göre düzenleme süreci olarak ifade edilebilir. Dönüşümcü liderliğin temel unsurları, karizma, ilham kaynağı olma, entelektüel uyarım ve bireysel ilgidir (Özgener ve Kılıç, 2009: 369).

Dönüştürücü bir liderde karizma, bireysel saygınlık ve teşvik gibi özellikler bulunmaktadır. Bundan dolayı işgörenleri etkiler ve adapte olmalarını sağlar (Çiftçi ve Öneren, 2013: 649). Güven duygusu, dönüştürücü liderin onayladıkları ve değişimin başarılı olabilmesi için gerekli olan bir düşüncedir. Bu duygu ile işgörenlerin geleceğe ait endişesi kalmayabilir ve var olan direnç yok olabilir (Saylı ve Tüfekci, 2008: 195).

Literatürde liderlik davranışının sessizlik üzerindeki etkileri incelenirken genellikle iki tip liderlik davranışından bahsedilmektedir. Bunlar dönüşümcü liderlik ve açık liderlik

davranışı olarak ifade edilen yönetimin açıklığıdır. Dönüşümcü lider davranışları, işgörenlerin yeteneklerinin ve bağlılığının artmasının yanı sıra, işgörenlerin güçlendirilmesine ve örgütün geleceği için sorumluluk almalarına yol açar. Bu tarz liderler mevcut durumu korumak yerine geleceğe odaklanırlar, değişim yanlısıdırlar ve işgörenleri konuşmaları yönünde motive ederler. Açık liderlik davranışı ise yönetimin açıklığını ifade eden bir lider davranışdır. Yönetimsel açıklık, yönetimin çalışanlardan gelen yeni fikirlere, önerilere hatta eleştirilere açık olması ve bunları desteklemesi olarak ifade edilmektedir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009: 702).

İşletme hedeflerinin ve vizyonunun işgörelere etkin bir şekilde aktarılması ve bunlara yönelik olarak işgörelerin aktif şekilde rol almaya, kendilerini geliştirmeye ve yaratıcı olmaya teşvik ve motive edilmeleri gibi kısımları içeren kavram dönüştürücü liderlik olarak ifade edilebilir. Yöneticilerin dönüşümsel liderlik davranışlarının işgörelerin kuruma ve hedeflerine olan bağlılıklarını arttırdıkları öngörülebilir bir gerçektir (Aksoy, 2012: 245). Transformasyonel liderlik transaksyonel liderliğin karşıtı olarak ifade edilebilir (Goethals, Sorenson ve Burns, 2004: 1558).

2.1.5.7 İşgördürücü (Transactional) liderlik

İş gördürücü liderler, izleyicilerine görev ve rollerini açıklayarak onları örgüt amaçları doğrultusunda çalışmaya motive etmektedir. Bu tip liderler, resmi yetkisini kullanmakta ve ödülleri izleyicilerinin gösterdikleri gayrete göre vermektelerdir (Özsöylemez, 2009: 23). İşgördürücü liderler aşağıdaki özelliklere sahiptir. Bunlar (Sinha, 2008: 277):

- a. Performans için ödül vaad eder.
- b. Standartlardan sapmaları ve performans hedeflerini belirler, iyi performansı ödüllendirir kötü performansı cezalandırır.
- c. Astları işlerini program dahilinde yapıyorsa onlara müdahale etmez
- d. Sorumluluktan çekinir, riskli kararlar almaktan kaçınır.

Bu liderlik tarzı astlarına onların görevleri ile ilgili yön verilmesini vurgulamaktadır. Bu yönde görev gerçekleştirilebilir ve görev tamamlanması için zamanlama içerir. Ek olarak,

lider açıkça performans beklentilerini, gerekli standart çalışma prosedürleri, kuralları ve düzenlemeleri özetler. Bu tarz, görev belirsiz olduğunda ve görev odaklı olduğunda astın moralini artırır (Rowe ve Guerrero, 2011: 207).

İşgördürücü liderlik, mevcut hedeflere daha etkili bir şekilde ulaşmak için, iş performansını değerli ödüllere bağlayarak ve çalışanların işin yapılması için gerekli olan kaynaklara sahip olmasını sağlayarak organizasyonun başarısına yardım eder (McShane ve Glinow, 2010: 372). İşgördürücü liderlik lider ve takipçileri arasında kararlaştırılan rutin performansı gösterebilmeleri için gerekli olan lider-takipçi etkileşimini içerir (Schermerhorn ve Diğerleri, 2010: 324).

2.1.5.8 Narsist liderlik

Görevleri yerine getirmek için gerekli kendini yönlendirme, kendi kendine motivasyonun kurulmasında, kendi başına teşvik etme sürecidir. Başarıya ulaşma çabasını, başkalarında hayranlık uyandırabilmek için göstermektedir. Başarı ve başarısızlığın sonuçlarının büyük olduğu, yüksek baskılı iyi tutuma sahip işler aramaktadırlar. Çünkü özgüvenleri ve ünvan istekleri başarısızlık korkularından üstün olabilmektedir (McShane ve Glinow, 2010: 184).

2.1.5.9 Paternalist liderlik

Paternalist liderlik daha çok batıda çalışılan bir kavram olmakla beraber daha çok doğu kökenli bir liderlik kavramıdır. Paternalistik lider, bir aile gibi işçileriyle ilgilenir. İşçilerinin yaşantılarının her yönüyle ilgilenir, onlara rehberlik eder ve kişisel sorunlarıyla ilgili olarak da profesyonel olarak nasihat verir (Ergün, 2008: 826). Paternalist bir liderin üstlendiği görev işgörenini koruyup kollamaktır. Ayrıca bireyin sadece iş hayatında değil özel yaşamında da her türlü ona yardımcı olmaktır. Ataerkillikten (patriarchy) türemiştir ve lider karşısındakini bir babaymış gibi korur ve buna karşılık olarak bağlılık ve dinlenme beklenen bir süreçtir (Ünler ve Kılıç, 2010: 682).

Paternalistik değerlere sahip bir lider ya da yönetici çalışanlarına bir baba rolüyle yaklaşır, çalışanlarıyla kişisel olarak ilgilenir ve onların hem profesyonel hem de özel yaşamlarına ilişkin destek olur. Paternalist bir lider, çalışanların ve çalışanlarının yakınlarının özel kutlamalarına-düğünler, kutlamalar, mezuniyet törenleri- katılır ve hatta çalışanlarının eşleriyle ilgili sorunlarında arabuluculuk yapar. Paternalist lider çalışanlarıyla kurduğu yakın ilişkinin bir sonucu olarak onlardan da üst düzey bir bağlılık bekler. Kurumla ilgili acil durumlarda zor çalışanların özel yaşamları pahasına dahi olsa kurumlarının yanında olmasını ister (Erben ve Ötken, 2013: 284).

Bu stil çok direkt ve destekleyicidir. Liderden takipçilerine doğru akan iletişim, işin bitirilmesine ve aynı zamanda çalışanın duygusal ve sosyal ihtiyaçlarına odaklıdır. İletişim çift yönlüdür; şöyle ki lider, takipçilerini destekler ve aynı desteği takipçilerinden alır. Neyin başarılması gerektiğine ve nasıl başarılması gerektiğine karar veren mercii yine liderdir (Rowe ve Guerrero, 2011: 135).

2.1.5.10 Stratejik liderlik

Stratejik liderlik genellikle merkezi ve başkana bağımlı, diğer üst yöneticiler ve bir merkez komitesi veya meclis etkinliğinin taahhüdüne bağlıdır. Stratejik liderlik kurum sistemlerinin değerlendirilmesi, karar verme, yönetim kurulunun çalışmaları dahil olmak üzere tüm seviyelerdeki iletişim içeren sürekli bir proses olarak gerçekleşir (Morrill, 2007: 74).

Organizasyonel liderliğin kalitesi çalışanların organizasyona bakışını etkileyen önemli bir faktördür. Genellikle liderlerin değişikliklere nasıl cevap vereceklerine ilişkin belirlenmiş stratejik planları vardır (Mathis ve Jackson, 2011: 165). Stratejinin liderin vizyonu, değer ve inançlarının, sezgi ve deneyimlerinin bir ürünü olduğunu öne süren girişimcilik okulu, özellikle girişimci kişiliğe sahip liderleri, strateji belirleme sürecinde önemli bir yere koymaktadır (Öcal ve Yörük Karakılıç, 2013: 31).

2.1.5.11 Vizyoner liderlik

Liderin gelecekte meydana gelebilecek gelişmeye karşın öngörülü davranabilmesi ve belirsizliği yok etmesi vizyon ile ilgilidir. Vizyoner liderlik önem arz edebilir. Vizyoner bir lider organizasyonun büyük oluşunu, meydana gelen etkinliklerin zenginliğini, ekonomik güçlüğü, hizmeti isteyenlerin nitelik ve organizasyon içindeki ilişkileri içermektedir (Genç, 2007a: 49).

Vizyoner liderlik tercih analizleri ve finansal modellemeyi içeren yeni yönetim araçları gerektirebilir (Bingham ve Spradlin, 2011:186). Vizyoner lider, bireyleri belirlediği hedefleri gerçekleştirmeye yönelik olarak çalışmaya ikna eder (Genç, 2007: 94). Liderin rolü vizyonu gerçekleştirmek için liderlik ve kültürü sağlayarak organizasyona yön vermektir. Buradaki doğru yaklaşım kurumsal kaynak planlamasının uygulanması gibi bu dönüşümü yönetmek değildir (Bingham ve Spradlin, 2011:155).

Vizyoner liderler, organizasyonlarda paylaşılan vizyon oluşturmak için gerekli koşulları sağlayabilirler. Motivasyon oluşturabilirler ve dayanışma duygusu sağlayabilirler. Çalışanları başarıya odaklayabilirler. Öğrenmeye istekliliği geliştirebilirler, üyelerin yetenek ve sezgilerini artırabilirler (Pınar, 2012: 446).

Vizyoner liderin en önemli özelliklerinden birisi olan amaçlar ve vizyonlar, aslında lideri izleyicilerine bağlayan en önemli araçtır. Vizyon çerçevesinde liderin peşinden giden ve ona bağlılık duyan izleyiciler için, vizyonu inkar veya amaçlardan vazgeçmek bir anlamda liderin ölümüdür. Bu nedenle vizyonun ölmesi yerine kendi ölümünü seçen Wallace, vizyoner liderlik kapsamında önemli ve etkili bir mesaj vermektedir (Erkuş, Tabak ve Çoşkun, 2007: 37).

2.2 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütler, ortak bir amaç etrafında toplanmış kişi ve nesnelere oluşur. Örgütü oluşturan kişilerin davranışları, tutumları örgütün başarısı ile doğrudan ilgilidir. Bundan dolayıdır ki literatürde ve bilim alanında örgüt incelemeleri hakkında fazlaca alan meydana

gelmiştir. Örgütsel psikoloji, örgütsel güven, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık gibi örgütle ilgili disiplin alanlarının ortak amacı örgütleri daha iyi anlamak ve tanımlayabilmektir.

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili çalışmalar 1950'li yıllara dayanmaktadır. O yıllardan günümüze kadar çok sayıda araştırma ve tanım yapılsa da, bazı kabul görmüş araştırmacıların yapmış olduğu araştırmaların etrafında şekillenmiştir. Akademik hayatta bu konuda en çok kabul gören araştırmacılar; Becker (1960), Etzioni (1961), Kanter (1968), Mowday, Steers and Porter (1979), O'Reilly and Chatman (1986) ve Allen and Meyer (1990)'dir (Erdoğan, 2013: 70).

O'Reilly ve Chatman (1986)'ya göre örgütsel bağlılık, kişinin örgütüne karşı hissetmiş olduğu ilgi ve örgütün özelliklerini içselleştirmesidir (O'Reilly ve Chatman, 1986: 492). Örgütsel bağlılık kavramı da örgüt incelemeleri içerisinde üzerinde fazlaca durulan konulardan biridir. Araştırmacılar örgütsel bağlılığın örgüt başarısı için son derece önemli olduğunu düşünmektedirler. Bundan dolayıdır ki bu alandaki çalışmalar bir hayli fazladır. Örgütsel bağlılık alanında fazlaca çalışma olmasından dolayı birbirinden farklı örgütsel bağlılık tanımları yapılmıştır (Oliver, 1990: 21).

Eren (2014)'e göre örgütsel bağlılık, örgütünü gönülden benimseme, onun amaç, kural ve stratejilerini kabul etme ve destekleme, örgütüne saygı gösterme gibi olumlu duygulardan oluşur (Eren, 2014: 555).

Örgütsel bağlılık alanında önemli çalışmaları olan Allen ve Meyer ise örgütsel bağlılığı, çalışanın kendi isteğiyle işinden ayrılma ihtimalini azaltan, örgütüne karşı duyduğu psikolojik bir bağ olarak tanımlar (Allen ve Meyer, 1996: 252).

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan diğer bir tanım, çalışanın işine bağlılığı, örgütün değerlerini benimsemesi, çalışmasıyla örgütüne katılımı olarak tanımlanmıştır (Steers, 1977: 46).

Ayrıca örgütsel bağlılık, içinde bulunulan örgütün ilke ve değerlerini benimsemek, örgütün başarısı için çaba göstermek ve örgütün bünyesinde kalmaya isteklilik şeklinde de tanımlanabilir (Özkalp ve Seçgin, 2013: 403).

Yapılan bütün tanımlardan da anlaşılacağı üzere, örgütsel bağlılık, bireyin kendini örgütüne ait hissetmesi, örgüt içerisinde yabancılaşmaması, örgütün çıkarlarını kendi çıkarları gibi görmesi, örgütten ayrılmak istememesi gibi içinde bulunduğu örgütüne karşı hissettiği pozitif duyguların ve davranışların bütünüdür.

Bireyin örgütüne bağlı olup olmadığı gösteren bir takım kriterler yer almaktadır. Bunlar (İbicioğlu, 2000: 14-15);

- a. *Örgütün Amaç ve Değerlerini Kabul Etme:* Kendi amaç ve değerleri ile örgütün amaç ve değerlerini birbirine ne kadar yakın ise bireyde örgütsel bağlılık o derece yüksek olacaktır.
- b. *İçselleştirme:* Bireyler örgütü ne kadar benimseyip sahiplenirlerse, örgütün amaçlarını ve değerlerini o derece içselleştirirler.
- c. *Örgütü İçin Fedakarlıkta Bulunabilme:* Örgütünü içselleştirip benimseyen birey örgütün amaçlarına ulaşması için gereken çabayı ve fedakarlığı gösterecektir. Kendisine verilen işlerden kaçınmayacak hatta sorumluluklarını fazlasıyla yerine getirecektir.
- d. *Örgütsel Üyeliği Devam Ettirmeye İsteklilik:* Birey şartları daha iyi bir iş bulmuş olsa dahi işinden ayrılmayı düşünmüyorsa bu bireyin örgütüne bağlılığının bir sonucudur (Bakan, 2011: 10-11).
- e. *Örgütün Kimliği ile Kimliklenme:* Örgütünü içselleştiren, onunla aynı doğrultuda hareket edebilen birey manevi olarak örgütüne bağlanmıştır.

2.2.1 Örgütsel Bağlılığın Önemi

Her örgüt bir amacı gerçekleştirmek için oluşturulmuştur. Amacın niteliği ne olursa olsun belirlenen hedeflere ulaşmak için örgüt üyelerinin çaba sarf etmesi zorunludur. Örgütüne bağlı, örgütünü seven, örgütün amaçlarını içselleştirebilen bireylerden oluşan örgütler daima bir adım önde giderler.

Bulduğumuz çağın özellikleri gereği organizasyonlar yüksek teknoloji, bilgi merkezli, küresel rekabetle baş etmeye çalışan ve hızlı büyüyen yapılardır. Bütün bu değişim ve gelişmelere ayak uydurabilmek için yöneticiler, mevcut yapılarını gözden geçirmeli ve gerektiğinde değişimlere gidebilmelidir. Yöneticilerin en çok dikkat etmesi gereken konulardan birisi ise örgütsel bağlılıktır (Çöl ve Gül , 2005: 291).

Örgütlerin yaşadığı bu değişikliğin temelleri 1970'li yıllara dayanmaktadır. İşletmelerde bürokrasinin azaltılmasıyla yöneticilerin kontrol alanları genişletilmiş, üretimde kalite öne çıkmış ve bu görevler örgütün daha alt seviyelerine verilmiştir. İş tanımları daha ayrıntılı yapılmış, sorumluluk tek birey yerine görev alan bütün bölüme verilmiştir. Tüm bu gelişmeler bireylerin örgütlerine bağlılıkları esas alınarak geliştirilmiştir (Bakan, 2011: 39).

Örgütsel bağlılık sadece birey açısından değil örgüt açısından da olumlu sonuçlar doğran bir olgudur. Bu durumu fark eden yöneticiler örgütsel stratejilerini belirlerken örgütsel bağlılığa önemle dikkat etmektedirler. Yalnız sonuçlarla ilgilenen, iş görenlerine değer vermeyen ve duygularını önemsemeyen, katı bir yönetimle idare edilen örgütler ilk başlarda başarılı olsalar dahi bu başarılarını devam ettiremezler. İşinden memnun olmayan, kendini çalıştığı iş yerine ait hissetmeyen çalışan, bazı zorunluluklardan dolayı işin yapsa dahi ilk fırsatta işten ayrılma eğilimi gösterecektir. Sürekli çalışan devri yaşayan şirketler hem ekonomik olarak hem de örgüt kültürü olarak büyük bir zararın içine gireceklerdir.

Örgütler, devamlı işgören devri, devamsızlıklar ve geç gelmeler, verimsiz çalışmalar gibi olumsuzluklar yaşıyorlarsa birşeylerin ters gittiğini düşünmeye başlamalıdır. Yöneticiler böyle durumlarda aktif olmalı, olumsuzlukları hemen farkedebilmeli ve çözüm yolları geliştirebilmelidirler. Böyle durumlarda yöneticilerin insan kaynakları bölümü ile sıkı ilişkiler içerisinde olması önemlidir. Çünkü örgütsel bağlılık, kurumsal firmalarda en çok insan kaynakları bölümünü ilgilendiren bir konudur. Burada sorumluluğun büyük kısmı insan kaynakları ya da personel bölüm yöneticilerine düşmektedir. Personelle ilgili bu tarz sorunlar yaşanmaya başladığında akla ilk gelebilecek çözümlerden birisi örgütsel bağlılık olmalıdır. Örgüt çalışanlarının

örgütlerine neden bağlı olmadıkları, neden çıkmak istedikleri ya da gelmek istemedikleri araştırılmalıdır.

Örgüt içerisinde yapılacak dikkatli incelemeler neticesinde, uzun çalışma saatleri, yetersiz izin günleri, zamanında ödenmeyen ya da az ödenen maaşlar, terfi imkanlarının olmayışı ya da azlığı, patronun anlayışsız ya da katı tavrı gibi birçok neden bulunabilir. Tüm bu problemler örgütsel bağlılığı etkileyen etmenlerin başında gelmektedir.

Örgütsel bağlılığı yüksek bireyler; gereksiz devamsızlıklar yapmazlar, işten ayrılma niyetinde değillerdir, bu kişilerin sorumlulukları ve görev bilinçleri yüksektir (Öztürk, 2013:11). Ayrıca örgütsel bağlılıkta bireyin örgüte katılması ve onunla özdeşleşmesi söz konusudur. Örgütsel bağlılık üç faktörle ilişkilendirilmektedir (Bayram, 2005; 59);

- a. Örgütün amaçlarını ve değerlerini inançla kabul etme,
- b. Örgüt için çaba göstermeye istekli olma,
- c. Örgütte üyeliğinin devam etmesine çaba gösterme.

Yukarıdaki maddeler de gösteriyor ki, örgütsel bağlılık birey ile örgüt arasında manevi olarak büyük bir güç oluşturuyor. Zaten doğasında bağlanma isteği olan birey çalıştığı kurumuna karşı olumlu bir bağlılık hissettiğinde gerek özel hayatı gerek iş hayatında daha mutlu ve verimli olabiliyor.

Örgütsel bağlılık, örgütte bulunan diğer iş gruplarını da olumlu yönde etkilemektedir. Örgüt içerisinde pozitif sosyal ortam oluşturan bireyler bir süre sonra çalıştıkları yeri evleriymiş gibi benimseyebilmektedirler.

2.2.2 Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık alanında yapılan birçok çalışma ve araştırmanın neticesinde farklı araştırmacılar farklı boyutlar getirmişlerdir. İlk olarak, örgütsel bağlılığı tek boyutlu olarak ele alan Mowday ve arkadaşları (1982) örgütsel bağlılığı, tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık olarak iki çeşitte incelemiştir. Ardından Meyer ve Allen (1991) ise,

örgütsel bağlılık tanımlarından yola çıkarak örgütsel bağlılığı üç boyutta incelemiştir. Bunlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır (Bakan, 2011: 75).

2.2.2.1 Duygusal (Affective) bağlılık

Duygusal bağlılık, örgütsel bağlılık çeşitlerinden en güçlüsüdür. Tamamen çalışanın içinden gelen benimseme şeklinde kendini gösterir ve yöneticiler için en çok tercih edilen bağlılık türüdür (Eren, 2014: 557).

Örgütsel bağlılık tanımlarında sıkça karşılaşılan ödeşleşme, içselleştirme, benimseme gibi kavramlar bu bağlılık türüyle ilgilidir. Örgütüne duygusal olarak bağlı olan bireylerin amaçları ile örgütlerin amaçları aynıdır. Duygusal bağlılıkta birey tamamen kendi isteği ile örgütte kalmayı sürdürür. Örgütün başarısını kendi başarısıymış gibi kabul eder. Özellikle işlerinde yetenekli, örgüt için kilit eleman pozisyonunda olan bireylerin duygusal bağlılıkları, örgüte uzun vadede olumlu sonuçlar getirecektir.

Duygusal bağlılığın üç önemli unsuru vardır. Bunlar (Oktay ve Gül, 2003: 407);

- a. Çalışan örgütün amaçlarına ve değerlerine güçlü bir şekilde inanır ve onları kabul eder,
- b. Çalışan örgütü için faydalı olabileceği işlerde kendi isteği ile daha fazla çaba sarf eder,
- c. Örgütte kalma isteğini sürdürür.

Çalışanların duygusal bağlılıklarını etkileyen etmenler, kişinin bireysel özellikleri olabileceği gibi çalışma ortamı da duygusal bağlılığı etkileyen etmenlerden biridir (Gürbüz, 2006: 59). Meyer ve Allen (1990)'da duygusal bağlılığı etkileyen bir takım etmenlerden söz etmiştir. Bunlar (Meyer ve Allen, 1990, akt: Vural ve Gül, 2007: 145-146); yapılan işin zorluk derecesi, örgütün çalışanlarına karşı açık bir dil kullanması, çalışanları örgütün hedefleri ve çalışanlardan ne beklediği konusunda ayrıntılı olarak bilgilendirmesi, örgütün diğer örgüt elemanlarının fikirlerine değer vermesi ve yeniliklere açık olması, örgütteki sosyal ilişkilerin gücü, çalışanlara performansları hakkında geri

bildirim verilmesi, örgütün çalışanlarına değer vermesi ve onları kararlara katılmada desteklemesi gibi faktörler çalışanların duygusal bağlılıklarını önemli ölçüde etkilemektedir.

2.2.2.2 Devam (Continuance) bağlılığı

Bu bağlılık türü, örgütte çalışmaları sonucu belirli yatırımlar yapmış çalışanların örgütten ayrıldıkları takdirde kaybedecekleri ve kaldıklarında kazanacakları arasındaki tercihleridir (Sığı, 2007: 264). Çalışanlar yapmış oldukları işler neticesinde elde ettikleri maddi ve manevi kazanımları kaybetmemek için buldukları örgüte devam ederler.

Çalışanlar örgütlerinden memnun olmasalar, işlerini ve yöneticilerini sevmeseler dahi bazen çalıştıkları kurumdan ayrılamazlar. Çalışanlar yeni bir ortama ve işe alışamama, gireceği işin daha kötü olabilme ihtimali ya da iş bulamama gibi sebeplerden dolayı da örgütlerine devam ederler (Çöl ve Gül , 2005: 193).

İşgörenlerin devam bağlılıkları yöneticiler tarafından istenmeyen bir durumdur. Çünkü çalışan çıkarlarına uyduğu için veya ayrıldığında daha kötü şartlarda çalışacağını düşündüğünden dolayı işine devam eder. Burada kişinin örgütle arasında duygusal bir bağı yoktur. Bu durumda yöneticiler çalışanları kaybetmemek adına, onlara sağladıkları imkanları devam ettirmek zorundadırlar. Aksi takdirde çalışan daha iyi bir iş bulduğunda işinden ayrılmayı göze alabilir.

2.2.2.3 Normatif (Normative) bağlılık

Normatif bağlılıkta çalışanlar toplumun benimsemiş olduğu normlara aykırı hareket etmek istemezler. Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar, etik değerlere önem verirler ve işle ilgili kararlarında ahlaki kuralları ön planda tutarlar. Çalışan örgütünü tam olarak benimsemese dahi işinden ayrılmayı etik olarak doğru bulmadığı için örgütünde kalmaya devam eder (Eren, 2014: 557).

Normatif bağlılıkta, kişinin kültürel çevresi ve kişilik yapısı önemli rol oynar. Ahlaki değerlere önem veren, minnet duygusu taşıyan bireyler, kazanımlarını kaybetme

korkusundan çok örgütlerine vefasızlık yapmamak için işlerinde kalmaya devam ederler (Akbaş, 2015:15). İş görenlerin normatif bağlılıklarını yöneticilerin tavrı da büyük oranda etkilemektedir. Zor bir anında işe alınmış olması, iş verenlerin kendine karşı tutumları ve yaklaşımları da kişiyi örgütüne bağlar.

2.2.2.4 Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık, duygusal bağlılık yaşayan bireyin duygularını eylemlere dökme biçimidir. Bu nedenden dolayı duygusal bağlılık ile büyük benzerlikler gösterir. Davranışsal bağlılıkta birey, örgütün istediği şekilde davranır ve bu davranışları içselleştirir. Örgütün amaç, hedef ve politikalarına içten inanan birey bunun neticesinde davranışlarını değiştirir ve örgütün beklentilerine göre uyumlaştırır (Eren, 2014: 557).

Davranışsal bağlılıkta bireyin bağlılığını etkileyen etmenler genellikle geçmiş deneyim ve kazanımlara dayanır. Örgüt bireye ne kadar fayda sağlarsa birey de örgüte o derece bağlanır ve elde ettiği kazanımları kaybetmemek adına örgütün istediği şekilde davranış sergiler ve örgütte kalmaya devam eder (Bayram, 2005: 129).

Kişi bir davranış sergiler ardından bir takım etmenler neticesinde davranışlarını devam ettirir, bu durum psikolojik olarak kişiye örgüte bağlar (Akbaş, 2015: 17). Davranışsal bağlılık iki farklı şekilde incelenmiştir. Bunlardan ilki Becker'in yan bahis sınıflandırmasıdır. Becker'e (1960) göre, birey örgütüne karşı duygusal bir bağlılık hissetmese dahi bağlanmadığında kaybedeceklerinden korktuğu için örgüt adına faydalı olan davranışlar sergiler ve örgütte kalmaya devam eder (Gül, 2002: 48).

Becker'e (1960) göre davranışsal bağlılığa neden olan etmenler şöyledir (akt. Gül, 2002: 48-49);

a. *Toplumun Beklentileri:* Bireyler sosyal yaşamlarında toplumun beklentisine cevap verebilmek adına davranışlarını sınırlayabilir. Devamlı iş değiştirip toplum tarafından eleştirilmek yerine, daha iyi şartlarda çalışma imkanı bulsalar dahi mevcut işlerinde kalmaya devam ederler.

b. *Bürokratik Düzenlemeler:* Örgütte uygulanan bürokratik işlemler neticesinde de çalışan bahse girebilir. Bir süredir çalıştığı iş yerinden ayrıldığı takdirde kaybeceği haklarını düşünerek başka bir işte çalışmaktan kaçınabilir.

c. *Sosyal Roller:* Çalışan bulunduğu örgütte bazı sıfatlar elde etmiş olabilir. Kişi çalıştığı işe alışmış ve ona verilen pozisyonun gereklerini yerine getirmiş, içinde bulunduğu role uyum sağlamış ise başka bir işe geçip rol değişikliği yaşamaktan kaçınabilir.

Davranışsal bağlılığa ilişkin diğer bir yaklaşım ise Salancik'in yaklaşımıdır. Salancik'in Becker'den farkı; Becker, davranışların devamının kişinin kazanımlarını kaybetme korkusuna dayandırırken, Salancik ise davranışsal bağlılığı kişinin kendi isteğinde olan bir durum olarak niteler (Gül, 2002: 49).

Bütün bağlılık türlerinin ortak noktası, hepsi çalışanın örgütünde kalması için sebepler üretir. Kimi, maddi çıkarlarından dolayı örgütlerinden ayrılmazken kimileri duygusal olarak kurumlarına bağlıdırlar. Kimileri ise örgütlerine karşı minnet ve sadakat duygusu içinde işlerine devam ederler.

2.2.3 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Çalışanların örgüte bağlılıkları örgüt verimliliği ve karlılığı açısından son derece önemlidir. Çalışanlarını örgüte bağlayan etmenlerin farkında olan örgütler örgütsel bağlılığı sağlamada başarılı olabilirler.

Örgütsel bağlılığı etkileyen etmenler üç ana başlık altında incelenebilir. Bunlar; kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörlerdir (İnce ve Gül , 2005: 57).

2.2.3.1 Kişisel faktörler

Yaş: Yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi anlamak amacıyla yapılan çalışmaların birçoğu, yaşın ilerledikçe örgütsel bağlılığın da arttığı yönünde sonuçlara varmıştır (Özkaya, Kocakoç, ve Karaa, 2006: 80). Bunun sebepleri şöyle açıklanabilir; yaş ilerledikçe tecrübe de ilerlediğinden kişinin işine olan alışkanlığı artacak başka bir işte

çalışma cesareti azalacaktır. Ayrıca yaşın ilerlemesi her ne kadar tecrübeyi artırsa dahi belli bir yaştan sonra iş bulma ihtimali de azalacaktır.

Cinsiyet: Kadınların iş hayatına katılımlarının arttığı son zamanlarda cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştıran çalışmalar da artmıştır. Yapılan çalışmalardan ortak bir sonuç çıkmasa da büyük çoğunlukla kadınların erkeklere oranla örgütsel bağlılığı daha yüksek çıkmıştır. Bunun en büyük sebebi ise, kadınların iş bulmada yaşadıkları zorluklar sebebiyle var olan işlerini de kaybetme korkusundan örgütlerine karşı bağlılık duymaları şeklinde açıklanmıştır (Solmuş, 2004: 217).

Eğitim Düzeyi: Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde ikisi arasında negatif bir ilişki ortaya çıkmıştır (Angle ve Perry, 1981; Koch ve Steers, 1978; Morris ve Scherman, 1981) eğitim düzeyi yüksek kişiler alternatif işleri daha kolay bulabileceklerinden ayrıca örgütün bu kişilerin isteklerini yerine getirmedeki başarısızlıklarından dolayı eğitim seviyesi arttıkça örgütsel bağlılıkta azalmaktadır (akt: Bakan, 2011: 124).

Medeni Durum: Evli olan bireylerin bekar çalışanlara göre sorumlulukları daha fazladır. Özellikle çocuklu çalışanlar işlerinden ayrılmayı ya da çok gerekmedikçe iş değiştirmeyi düşünmezler. Onlar için mevcut durumun korunması ve yakalanan standardın altına düşmeden yaşamaya devam etmek daha önemlidir. Ancak bekar çalışanlar özellikle de bakmakla yükümlü yakını olmayan kişiler daha kolay iş değiştirebilir ya da işlerinden ayrılmayı düşünebilirler. Bu durumda medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki söz edilebilir. Bundan dolayıdır ki örgütler bekar çalışan yerine evli kişilerle çalışmayı daha çok tercih ederler. Yalnız bu durum bayanlarda değişebilmektedir. Çünkü evli bayanların ev ve çocuklarıyla ilgili sorumlulukları daha fazla olduğundan özel hayatları onları örgütlerine bağlamaya engel olabilmektedir.

2.2.3.2 Örgütsel faktörler

İşin Niteliği: İşin niteliği ile örgütsel bağlılık arasında sıkı bir ilişki vardır. İşin niteliği, çalışanın eğitim durumu ve kişisel özellikleri ile benzerlik gösteriyorsa çalışanın örgütsel

bağlılığı da artacaktır. Yapılan bazı araştırmalar alt seviye çalışanların örgütsel bağılılığına daha çok kişisel etmenler etki ederken, üst seviye çalışanlar için örgütsel bağılılığı artırıcı etmenler daha çok örgütsel faktörler ve işin niteliğidir (Boymul, 2015: 19).

Ücret: Bireyleri çalışmaya iten en büyük gücün ücret ve diğere maddi imkanlar olduğu düşünülürse, ücretin örgütsel bağılılığı etkileyen önemli bir faktör olduğu düşünülebilir. İş ararken bireyin dikkatini çeken en büyük etken kuşkusuz ödenecek ücrettir. Ücret ne kadar yüksek olursa işin cazipliğı o derece artacak ve örgüte bağılılığı olumlu yönde etkileyecektir (Balay, 2014: 68).

Yönetim Tarzı: Yöneticilerin çalışanlarına karşı sergiledikleri tavır, çalışanların örgütleri hakkındaki fikir ve tutumlarını doğrudan etkilemektedir. Katılımcı, çalışanına önem veren, değışime ve yeniliğe açık liderler, sergiledikleri ılımlı yönetim tarzı ile çalışanları örgütlerine bağılarken; katı, kuralcı, çalışanları ve fikirlerini önemsemeyen liderler uyguladıkları bu katı yönetim tarzı ile çalışanları örgütlerinden uzaklaştırabilir hatta işten ayrılmalara sebep olabilir (Bakan, 2011: 147).

Örgüt Kültürü: Örgütler, hepsi farklı kişilik ve kültürel özelliğe sahip, farklı yaşantıları olan kişilerden oluşur. Bu kişiler ortak bir amaç etrafında toplanmış, hepsi birbirinden farklı ancak birlikte diğere örgütlerden ayrı bir sistem oluşturmuşlardır. Bu sistem sayesinde, örgüt içinde bulunan değışik inanç ve kültürler ortak bir noktada buluşur ve yeni bir kültürü meydana getirir. Farklı özelliklere sahip bu bireylerin bir örgüt çatısı altında birleşip ayrı bir kültür oluşturmasına örgüt kültürü denir (Eren, 2014: 135).

“Örgüt kültürü, örgütsel bağılılık yaratma ve performansı artırma üzerinde önemli rol oynar” (Deal ve Kennedy, 1982; Lok ve Crawford, 2001; Peters ve Waterman, 1982) görüşünden hareketle örgütsel bağılılık üzerinde yeniliklere açık ve destekleyen kültürlerin olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Akt, Bakan, 2011: 162).

2.2.3.3 Örgüt dışı faktörler

Örgüt dışı faktörlerin başında profesyonellik gelmektedir. Profesyonel, alanında kapsamlı ve uzun vadeli eğitim almış, işini en doğru ve düzgün şekilde yapan kişidir (Adıgüzel, Tanrıverdi ve Sönmez Özkan, 2011: 240). Bazı meslek mensupları işin gereği ile örgütün istedikleri arasında kalabilmektedir. İşini en doğru şekilde yapmak isteyen profesyonel kişi, bunu yaparken örgütün bir takım kurallarını çiğnemek zorunda kalabilir. Bu durumda profesyonellik örgütsel bağlılığı olumsuz etkileyebilir. Bu durumda yapılması gereken, işin gereği ile örgütün isteklerini ortak bir noktada buluşturabilmektir (Davran, 2014: 104). Böyle olduğu takdirde profesyonellik iyi iş çıkarma ve örgütü başarıya götürme gibi olumlu sonuçlar doğuracağından örgütsel bağlılığı da artıracaktır.

Bireyin başka işler bulma imkanı, örgütle arasındaki bağı etkileyen örgüt dışı unsurlardan biridir. Alternatif iş imkanı olan bireyler, örgütlerinde yaşadıkları en küçük sorunda bile işten ayrılmaya gideceklerdir. Hatta örgütlerinden memnun dahi olsalar diğer iş fırsatları daha cazip geldiğinde çalışan örgütünden kolayca ayrılacaktır. Özellikle eğitim alanında, hızla çoğalan üniversite sayıları ve yeni açılan üniversitelerdeki personel açığı eğitimcilerin her zaman başka iş bulma ihtimallerini gündeme getirecektir. Bu durumda örgütünden memnun olmayan eğitimci karşısına çıkan ilk fırsatta kurumunu değiştirme yolunu seçecektir.

Ancak sektör olarak fazla iş alanının bulunmadığı durumlarda ya da eğitiminden dolayı alternatif iş bulamayacağını düşünen bireyler ve yaşadığı çevrenin kısıtlı imkanlarından dolayı iş alanı dar olan bölgelerde yaşayan bireyler örgütlerine daha bağlıdırlar. Çünkü örgütlerinden ayrıldıklarında aynı şartlarda iş bulamayacakları hatta işsiz kalacakları korkusu yaşarlar.

2.2.4 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın literatürde çok geniş yer bulmasının altında yatan en büyük sebep, örgütsel bağlılığın sonuçlarıdır. Hem çalışan, hem örgüt hem de örgütün dış çevresi

açısından örgütsel bağlılığın önemli birtakım sonuçları mevcuttur. Bunlardan bazılarında aşağıda yer verilmiştir.

İş Doyumu: İş doyumu ile örgütsel bağlılık birbirlerinden farklı sonuçlar doğuran iki değişkendir. İş doyumu yüksek olan kişi düşük örgütsel bağlılık yaşayabilir. Aynı şekilde yüksek örgütsel bağlılık seviyesinde olan çalışanın iş doyumu düşük olabilmektedir. Örgütlerin beklediği durum ise, iki değişkeni aynı oranda yüksek seviyelerde tutabilmektedir (Sığı, 2007:267).

İş Gören Devir Oranı: Bir örgütte çalışanların işlerinden herhangi bir nedenle ayrılma oranlarına iş gören devir oranı denir. Örgütler tarafından istenmeyen bir durum olan iş gören devri ya da diğer bir ifade ile işten ayrılmalar örgütsel bağlılık ile negatif bir ilişki halindedir. İş gören devri örgütler için her zaman maliyetli bir durumdur. İşten ayrılan eleman yerine yeni alınacak elemanın işe alım aşamasındaki maliyetlere ek olarak yeni personelin tecrübesizliği de örgüte ek bir gider olarak yansıtacaktır (Uslu , 2012: 48). Örgütsel bağlılığın örgüt açısından önemli sonuçlarından olan işgören devrini önlemek için örgütlerin önlemler alması gerekmektedir. Özellikle yetenekli, uzun süredir kurumda çalışan, işlerin işleyişi hakkında tecrübe sahibi olmuş ve örgütün sosyal ortamına alışmış bireylerin işten ayrılması örgüte daha büyük zararlar getirecektir. Tüm bu olumsuzlukların yaşanmaması açısından örgütler, örgütsel bağlılık seviyesini yükseltmek için çalışmalar yapmak zorundadırlar.

Performans: Performans ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki hakkında ortak bir sonuç yoktur. Kimi araştırmacılar örgütsel bağlılığın performansı artırdığını düşünmesine rağmen kimilerine göre iki değişken arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Meyer ve Allen (1997), örgütsel bağlılık ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu savunmuştur. Onlara göre örgütsel bağlılığı yüksek bireyler işlerini daha dikkatli yaparlar ve daha yoğun çalışırlar (Akt: Bakan, 2011: 217). Meyer ve Allen'in aksine Suliman ve Iles (2000) gibi bazı araştırmacılar, yüksek örgütsel bağlılığın yüksek performansla sonuçlanmayacağını ile sürmüşlerdir, bunu en büyük sebebi olarak ise örgütsel bağlılığın çok boyutlu bir kavram olmasından kaynaklandığını savunmuşlardır (Akt: Uslu , 2012: 46).

İşe Geç Kalma ve Devamsızlık: İşe zamanında gelip gitme, gereksiz yere işe gelmeme gibi durumlar ile örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyde negatif ilişkiler mevcuttur. Örgütüne duygusal olarak bağlı olan bireyler gereksiz kayıtlar yapmayacak, işlerine vaktinde gelip vaktinde ayrılacaklardır.

Stres: Bireylerin işlerinden dolayı yaşadığı gerginlik olarak tanımlanan stres, kişinin kendinden kaynaklanabileceği gibi işin özelliklerinden de kaynaklanabilir. Kişisel özelliği bakımından strese yatkın, duygusal olarak güçsüz bireyler örgüt ve işten bağımsız olarak da stres yaşayabilmektedirler. Ancak bu durumun dışındaki diğer çalışanları strese iten etmenler örgütten ya da işten kaynaklanabilmektedir. Stresin seviyesi, etkisi açısından oldukça önemlidir. Hiç stres yaşamayan bireylerin işlerini önemsemedikleri kanısına varılabilir. Tam tersi olarak, aşırı stresli bireyler ise, bazı önemli noktaları kaçırabilmekte ve kolay hata yapabilmektedir. Örgütsel bağlılık ile stres arasındaki ilişki incelendiğinde ise, Mathieu ve Zajac'a göre, örgütsel bağlılık ile stres arasında pozitif bir ilişki mevcuttur. Bunun sebebi olarak da, örgütsel bağlılığı yüksek bireylerin daha fazla sorumluluk taşımaları sonucunda stresleri de artar (Davran, 2014:114).

2.3 VERİMLİLİK

Uluslararası kuruluşlarca vurgulanan verimlilik tanımları şöyledir (Koroğlu, 1993: 2-3):

- a. *OECD* : Verimlilik çıktının üretim öğelerinden birine bölünmesine eşittir.
- b. *ILO* : Ürünler başlıca dört öğenin bileşimi sonucu üretilir: Toprak, sermaye, işgücü ve organizasyon. Üretim bu öğelere oranı verimlilik ölçüsüdür.
- c. *EPA* : (1) Verimlilik her bir üretim öğesinin etkili kullanım derecesidir. (2) Verimlilik her şeyden önce düşünce tarzıdır ve sürekli var olanı iyileştirmeye çalışır. (3) Her şeyin bugün dünden, yarın bugünden daha iyi yapılabilmesi inancına dayanır. Dahası değişen koşullara ekonomik faaliyetleri adapte etmek yeni teori ve yöntemler uygulamak için sonu olmayan bir çabayı gerektirir. İnsanoğlunun ilerlemesi için somut bir çabadır.
- d. *JPC* : Her şeyden önce verimlilik iyileştirmenin amacı, üretim maliyetini azaltmak, pazarı genişletmek, istihdamı arttırmak daha yüksek gerçek ücretler için

çalışmak ve işgücünün, yönetimin ve tüketicilerin yaşam standartlarını iyileştirmek için kaynak yararlılığını, insan gücünü, varlıkları bilimsel olarak maksimize etmektir.

Ülkelerin gelişme ölçütünü gösteren en iyi gösterge verimliliklerdir. Verimlilik kıstasları kısmi ve toplam faktör verimliliği olarak ikiye ayrılır. Kısmi verimlilikte tüm üretim etkenleri ayrı ayrı yorumlanmaktadır. Toplam faktör verimliliği ölçütü ise tüm üretim etkenlerinin toplam verimliliğidir (Saygıl ve diğ. 2005: 79).

Belirli bir etkenin verimliliğini incelerken diğer etkenleri göz ardı edemeyiz. Verimlilik toplam çıktının elde edilmesiyle alakalı bir ölçümdür. Toplam faktör verimliliğindeki artış gösterir ki; tüm süreçlerde büyüme vardır. Kısmi faktör verimliliğindeki artış toplam faktör verimliliğini etkilemeyebilir. Söz konusu sonuç bir ikame etkisine bağlı olabilir. Örneğin; emek verimliliğindeki yükseliş, emeğin sermayenin ikamesi olmasından kaynaklanabilir. Verimlilik bir üretimdeki ürün, hizmet gibi çıktılarla; çıktılarının oluşmasındaki girdilerin ortak ve farklı yönlerinin bileşimidir. Bir tek çıktı ve bir tek girdi veya çoğu çıktı ve çoğu girdi için verimlilik hesaplanması yapılabilmektedir. Verimlilik düzeyindeki yükselişte girdi/çıktı arasındaki bileşim üç şekilde belirtilebilir (Yüksel, 2012: 53):

- a. Aynı girdiyle daha fazla çıktıya ulaşmak,
- b. Aynı çıktıyı daha düşük girdiyle gerçekleştirmek,
- c. Çıktıyı girdi artışından daha yüksek seviyede fazlalaştırmak.

Verimlilik, etkenlik ve etkinlik bileşenlerinden oluşur; inovasyon, süreklilik, çalışma yaşamının kalitesi gibi performans boyutlarını da kapsamaktadır. Verimlilik gün geçtikçe performansla alakalı bir kavrama dönüşmektedir. Bu nedenle performans yönetimi olarak da ayrı bir konu başlığı oluşmuştur. Etkenlik; gerekli çıktılarının sağlanması için yararlanılan işçilik, malzeme ve hammadde gibi dışsal kaynaklardır. Burada önemli olan kullanılan kaynakların gerçekten gereksinilen kaynaklar olması ve kaynakların etkenliğiyle oluşturulan mal ve hizmetlerin fayda sağlamasıdır. Etkililik; etkenlikle fazlaca karıştırılan bir kavramdır. Etkenlik; mevcut kaynakların kullanımı yani araçlarla ilgiliyken, etkililik amaçlarla yani çıktılarla alakalıdır. Bir üretim etkeni olmakla birlikte

etkili işlemeyebilir, tersi bir şekilde etkili işlemekle birlikte etken çalışmayabilir (Saygılı ve diğ. 2005: 79).

2.3.1 Verimlilik Kavramının Önemi

Verimlilik bireyler açısından faydalı mal veya hizmet üretimi sağlarken, sanayi sektörüne de çalışmalarında doğru bir yönlendirici konumunda yardım eden bir kavramdır. Bireylerin yaşam ortamı olan doğal çevrenin ve kaynakların yeterli derecede kullanılmasıyla gerçekleştirilir. Kaynakların etkin ve fazla kayba sebebiyet vermeden kullanımı doğaya zarar vermek yerine, onu geliştirici ve ondan yarar sağlayıcı bir sonuç doğurur. Sanayi sektörü için gereken fayda doğal kaynaklarla faaliyete dönüşebiliyorsa, karşılıklı çıkarlar korunmalıdır. Bireylerin bilgi alanları sürekli geliştikçe ve iyileştikçe doğal kaynakların rasyonel kullanımının uzun vadede hem endüstriyel kuruluşların hem de doğal çevrenin lehine sonuçlanacağı görülecektir (Köroğlu, 1993: 19).

Verimi arttırmadan da verimlilik yükselbilmektedir. Bir işletmenin sunduğu ürünler az olabilir ancak, her ürünün özelliği bozulmadan daha az girdi ile ucuza mal edilebilen ürünler verimliliği yükseltebilir. Ayrıca verimin az olması da değişen göreceli bir ölçüttür. İşletmenin üretim kapasitesi ile üretilen mal veya hizmetin niteliği ve niceliği eş değer olduğunda verimin azlığından bahsedilemez. Globalleşmenin iş yaşamındaki etkileri gözlemlendiğinde yüksek ücretin ve istihdamın gereği verimliliktir. İşletmenin başarısı verimlilikle artarak rekabet edebilirliği korunacak ve günün şartlarına uygun şekilde ayakta kalabilecektir. İş hayatı, sürekli artan uluslararası rekabetten ve hızlı değişimlerden etkilenmektedir. İşletmeler devamlılığını sürdürebilmek için rekabet güçlerini artırmak mecburiyetindedirler. Verimlilik, performansı etkileyerek dolayısıyla rekabet gücünde etkin rol oynamaktadır. Verimlilik bunlarla birlikte sürdürülebilir gelişmeye, üretim artışına, girişimciliğin ve istihdamın dinamikleşmesine katkı sağlamaktadır (Özdemir, 2007: 11).

Verimlilik artışı işsizlikle alakalı olarak netleşmiş bir yapıda değildir. İşgörenlerin verimliliğindeki artış aynı işi daha az işgörenele yapabilme hedefini doğuracağından kısa vadede işsizlik oranlarını arttırabilir. Bununla birlikte kaynakların optimal kullanımı ve

karlılığın artmasıyla yatırımlar yükselecektir. Yatırımların yükselmesi işgücü talebini sağlayacağından uzun vadede işsizlik azalacaktır. Yüksek rekabet gücünün verimlilikle bağlantısı şu şekildedir (Suiçmez, 2009: 7):

- a. Yüksek rekabet gücü ancak yüksek verimlilikle mümkündür.
- b. Yüksek rekabet gücü ekonomik büyüme sağlar.
- c. Ekonomik büyüme gelir artışı demektir.
- d. Artan gelir adil bölüşürülürse toplumsal refah artışı gerçekleşir.
- e. Yüksek verimlilik; teknolojik gelişmenin, nitelikli istihdamın ve makro ekonominin bir fonksiyonudur.

2.3.2 Verimliliğe Etki Eden İşletme İçi Faktörler

Verimlilik; işletmelerin içinde ayrı ayrı gerçekleşen fakat birbirlerini etkileyen bir takım faktörlerden etkilenmektedir. Bunlar; işletme içindeki kaynak akımı, yönetimin etkisi, işgörenlerin işbirliği ve çalışma isteği gibi birçok çevresel ve örgütsel kaynaklı faktörlerdir. Rasyonel ve nesnel düşünme süreçlerinde kişisel özellikler ve duygusal kararlar genellikle göz ardı edilir. Oysaki her bir bireyin kişisel özellikleri, aile kültürü ve bilgi seviyeleri farklıdır. Bu farklılık işgörenlerin karar vermelerine, üretimlerine, iletişimlerine katkı sağlar (Ünsar, 2014: 55).

Verimliliğin sağlanmasında işgörenler kilit roledir. Yöneticilerin en önemli görevi verimliliği arttırmak için uygun ortamı sağlamaktır. İşin, insan gücü ile makine gücü arasında paylaşımının hakim olduğu iş ortamında otomasyonun sağlanması, takım ruhunun etkinliği, işin zenginleştirilmesi ve amaca yönelik işgörenlerin yönlendirilmesi verimliliğe etki eden önemli faktörlerdir. Bu etkide teknolojinin de yeri yadsınmaz (Suiçmez, 2009: 9).

2.3.2.1 Ekonomik faktörler

Bu bölümde verimliliğe etki eden ekonomik faktörlerden ücret, ödüller, kara katılma kavramları ele alınacaktır.

2.3.2.1.1 Ücret artışı

İşgörenlerin hayatlarını idame ettirebilmeleri için paraya ihtiyaçları vardır. Bu nedenle ücret önemli bir ekonomik araçtır. Ücret, işgörelere geleceklerinin güvende olduğu hissini aşılır. Bunun yanında saygınlığın ve gücün de göstergesi olarak kabul edilir. Ücret artışının önemleri arasında şunlar yer almaktadır (Aysu, 2013: 50):

- a. Geçimin sağlanmasında ücret etkilidir.
- b. İşgörenlerin statüsünü ücret belirler.
- c. İşgörenlerin başarısıyla ücret artışı yakından alakalıdır.
- d. İş yoğunluğundan dolayı sosyal hayattaki kısıtlamaları ücret artışı telafi edebilir.

Kimi işgörenler, özellikle ekonomik yönden sorun yaşayanlar için ücret önemli bir verimlilik faktörüdür. Ücretin önemi geçim koşullarına, hayat standardına göre değişmektedir. Çevresel etki olarak başkalarının ücretleri de bireylerin ücrete yönelik tutumlarını etkiler (Tor, 2011: 48).

2.3.2.1.2 Ödüllendirme

Ekonomik faktörlerden bir diğeri de ödüllerdir. Bu sistemle işgörenlerin davranışları, yaptıkları işe yönelik olumlu tutumları ve emeklerinin sonuçları güçlendirilecektir. İşgörenler bir ödüle ulaşmak için ya da cezadan korunmak için edimde bulunurlar. Kimileri için yalnızca cezadan kaçmak motive olmalarını etkilerken, kimileri içinse daha fazla ücret almak, statü veya güç sahibi olmak motivasyonlarında etkilidir. Motive olan işgörenler verimli çalışacaklardır. Verimliliğin sürekliliği de başarılarının fark edildiğine inanılıp ödüllendirildiğini hisseden işgörenler sayesinde olacaktır (Kırcı, 2013: 24) .

2.3.2.1.3 Kara katılma

İşgörenleri daha istekli ve verimli emek yoğunluğuna yönlendiren etkili bir faktördür. Sistemin özündeki düşünce, üretimin sonuçlanmasında işgücü etkeninin en az sermaye kadar değerli olduğudur. Dönem sonunda elde edilen karın, işgörenlerin de emeğine bağlı

olduğu algısı ile dağıtılması sistemidir. Bu dağıtımda dikkat edilmesi gereken nokta, karın ne şekilde dağıtılması gerektiğidir (Toker, 2006: 122).

2.3.2.2 Ergonomik faktörler

Doğru işe doğru işgörenin tanımlanması konusundaki uyumsuzluklar kısa ve uzun vadede üretim kaybına ve iş sağlığını bozarak kazalara sebebiyet vermektedir. Alınması gereken önlemlerin kaynaklanan uyumsuzlukların nedenlerine göre belirlenebilmesi açısından tanımlanan üç neden aşağıdaki gibidir (Çırpar, 1993: 382):

- a. Çalışma ortamındaki işgörenlerin bedensel ve ruhsal durumlarıyla uyumsuzluk gösteren fiziksel ve toplumsal çevre koşullarının varlığı,
- b. Hizmetin üretim aşamasında işgörenlerin fizyolojik ve psikolojik yatkınlıklarıyla uygun olmayan teknolojik araç ve gereçlerden faydalanmak zorunda bırakılmaları,
- c. Tanımlanmış görevlerinin sorumluluğunu alan işgörenlerin, işin gereklerinden farklı becerileri, ilgileri ve kişilik özellikleri bulunabilme olasılığı taşımaları.

2.3.2.2.1 Gürültü

İş hayatında ses dengesindeki bozukluk bireyler üzerinde kötü etki yaratan bir koşuldur. Özellikle makinelerle çalışılan sanayi kuruluşlarında gürültüyle karşı karşıya kalma oranı yüksektir. Gürültünün şiddeti etkisini belirler. Gürültülü ortamlarda çalışan bireylerin ev veya iş ortamında daha çok gergin olup, gerginliklerini çevreye sinirlilik, huysuzluk, saldırganlık olarak aktardıkları görülmektedir. Ayrıca gürültü bireylerde iletişim konusunda sıkıntılar yaratır. Böylece stres seviyesinde de artış olmaktadır. Bazı bireyler gürültüye fazlaca duyarlı olduğundan bu kavrama alışmaları olanaksızdır. Ruh halini ciddi şekilde etkilediğinden gürültülü ortamlarda çalışmak işgörenler açısından felaket olabilir. Gürültünün yaratacağı olumsuz etkiler gürültü derecesine ve ortama göre değişir (Keser, 2014: 35):

- a. Tek tondan yayılan gürültü, çeşitli tonları kapsayan gürültüden daha fazla olumsuz etkiler.

- b. Kısa aralıklı gürültüler, devamlı gürültüden daha fazla olumsuz etkidedir.
- c. Sessiz, sakin ortamlarda gürültünün etkisi daha yoğundur.
- d. Bireyler kendi yarattıkları gürültüden daha az olumsuz etkilenirler.

2.3.2.2.2 Aydınlatma

Bireylerin çevresiyle yaşadığı aşağı yukarı tüm duyuşsal algılarında görme işlevi esas faktördür. Görme ve görme koşullarının sorunsuz olmasıyla görme işlevi tam anlamıyla sağlanabilir. Görme şartlarının sorunsuz olması büyük ölçüde aydınlatmanın etkisiyle gerçekleşmektedir. Nitel ve nicel açıdan dengeli ve yeterli aydınlatma sonucunda bakılan maddelerden yansıyan ışık, göze yönelerek görme işlevini sonuçlandıracaktır. İş sağlığı ve güvenliği açısından da önemli olan, olası iş kazalarının önlenmesinde, işin tamamlanma sürecindeki zaman tasarrufunda, mal veya hizmet üretimindeki kalite ve faydanın yükselmesinde, ayrıca işgörenlerin de çalıştıkları kuruma bağlılıklarını arttıran olumlu bir çalışma ortamı sunulmasında aydınlatmanın önemi büyüktür (İncir, 2008: 46).

İyi bir aydınlatmanın şu özelliklere sahip olması gerekmektedir: -Yeterli ışık düzeyi ve düzeni,

- a. Nesnenin inceliğı,
- b. Nesne ile fon arasındaki kontrast,
- c. Genel aydınlatma,
- d. İşin süresi,
- e. Hareket durumu.

İşletmeler, yeterli aydınlatma sistemini kurduktan sonra tesisatın bakımını ihmal etmemelidirler. Sürekli olarak tesisat kontrol edilmeli, kirli ampuller değiştirilmeli, eksik lambalar onarılmalıdır. Aydınlatmanın dağılımı orantılı olmalı ve devamlılığı sağlanmalıdır (Keser, 2014: 35).

2.3.2.2.3 Havalandırma ve ısı

Çalışma koşullarında ısı ve havalandırma yeterli düzeydeyse verimliliği arttıran ve işi kolaylaştıran bir faktör olmaktadır. Fazla sıcak ve havasız ortamlar yorgunluğa neden olarak verimi düşürmektedir. Sıcaklığın az veya çok olması, havalandırmanın yetersizliği işgörenlerin dikkatini ve psikolojisini olumsuz yönde etkilemektedir. Aşırı sıcaklık ve nem iş hayatında bitkinlik, kızgınlık, stres, verimsizlik gibi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Keser, 2014: 37).

Örnek olarak hizmet işletmelerinde işgörenlerin çalışma saatlerinin bitmesi işlerin bitmesi anlamına gelmez. Hem vardiya sistemi hem de fazla çalışma zorunluluğu nedeniyle işgörenlerin yaptıkları işle ve çalışma ortamlarıyla uyum sağlayabilmesi için ergonomik faktörlerin önemi anlaşılmalı, bu alandaki sıkıntılar hızlıca çözüme ulaştırılmalıdır (Güçlü, 2006: 87).

2.3.2.3 Psikolojik ve sosyolojik faktörler

İşgörenlerin motivasyonlarını etkileyen ve çalışmalardan yüksek verim alınması için güdüleyici araçlar yalnızca ekonomik tabanlı olmaz. Psikolojik ve sosyolojik araçlar da diğer farklı kategorideki araçlar kadar verim açısından işgörenleri olumlu yönde yönlendirmektedir.

2.3.2.3.1 Motivasyon

İşgörenlerin önceden oluşturulmuş amaçlara ulaşabilmeleri için daima motivasyonlarının yüksek olması ve uyum içinde çalışabilmeleri gerekmektedir. Verimlilik için gerekli olan bir diğer önemli faktör ise katılımcılık sürecidir. Katılımcılık sürecinin önemli bir bölümünü güven ortamı oluşturur. Yöneticilerin güven ortamının oluşturulmasında aceleye getirici davranışları olursa ya da uygunsuz şekilde gerçekleştirilmeye çalışılırsa güven ortamında daha baştan geri dönülmez yanlışlar yaşanabilir. İşgörenlerin kendilerini ifade etmekten çekinmedikleri karşılıklı saygıyla süreç süregelmeli ve katılımcılık evreleri uygulanmalıdır. İşgörenlerin katılımcılığının olmadığı yönetimlerde

verimlilikten bahsedilemez ve bu durum rekabet avantajına da olumsuz yönde yansıtacaktır (Ramsay, 2008: 25).

2.3.2.3.2 Rekabet gücü

Birçok değişkenin bir arada göz önünde bulundurulmasıyla ölçülebilen bir kavram olan rekabet gücünün önemli bileşenlerinden biri de verimliliktir. Sektörel verimlilik göstergelerinin tümünün hesaplanmasındaki güçlük sebebiyle ve daha güvenilir bir faktör olması nedeniyle en çok kullanılan verimlilik göstergesi işgücü verimliliği olmaktadır. Günümüz küreselleşen dünya rekabet ortamında ulusların rekabet edebilirliğini sağlayan ve işletmelerin dikkate alması gereken şekil 2’de belirtilen dört belirleyici özellik bulunmaktadır (Birbir ve Atalay, 2010: 23):

Hızlılık; taleple denge sağlama hususunda çabukluk anlamı taşımaktadır. Üretimi fazla maliyetle karşılamalarına rağmen, taleple uyum sürecini çok hızlı aşabilen işletmeler, üretimi daha az maliyetle karşılayabilen işletmelere göre göreceli olarak daha çok rekabet edebilir bir konum sergilemektedir.

Yenilik; bir ürünün ilk üreticisi olma anlamı vardır. Rekabet edebilirlikte ve ticarete önemli bir aşamadır.

Farklılık; yeni ürün yaratmayı değil, var olan üründeki yenilikleri temsil eder. Tüketicilerin isteklerinin değişmesi, üründe farklılaşmanın gerekliliğinin temelini oluşturur.

Verimlilik; uluslararası ticarete verimlilik faktörünün önemi, geleneksel iktisatçılardan bu yana ele alınan önemli bir belirleyicidir. Günümüzde yüksek verimlilikle rekabet edebilirlik düzeyinin yükselmesiyle birlikte yüksek ücret ve sonucunda gerçekleşebilen yüksek yaşam standardı dengeli bir döngü halindedir. Rekabetin; üretken işgörenlerin sürekliliğini korumasıyla ulaşılabilen bir faktör olarak görülmesi, üretken işgörenlerin nelere bağlı oldukları kıstaslarını karşımıza getirmektedir. Burada yüksek verimliliğin sağlanması durumunda işgörenlere yüksek ücret verilmesi yani sonuçla uyumlu olarak

ücret düzeylerinin olumlu değişmesinin gerekliliği anlaşılmaktadır. Ancak bu şekilde rekabet edebilirlik gelişim göstermekte ve sürekliliğini koruyabilmektedir.

2.3.2.3.3 İş stresi

İşgörenlerin yaptıkları işe göre buldukları konum nedeniyle strese sebep olan özellikler olabilir. Stres nedenleri arasında işgörelere dışsal kaynaklı faktörler de etki etmektedir. Çevre koşulları, örgüt iklimi, yapılan işin özelliği, yükselme olanakları, işgörenler arası ilişkiler de dışsal kaynaklı stres nedenlerindedir. Ayrıca, yoğun çalışma koşulları, sağlıksız çevre şartları, zaman kısalığı, iş-işgören uyumsuzluğu, bazı teknik sorunlar da strese sebebiyet verir. İşgörenlerin yaşadığı stresin sonuçlarına bakıldığında; işten ayrılmalar, iş kazaları, rahatsızlıklar gibi olumsuz etkiler doğmaktadır. Bunun sonucu olarak da işgörenlerin motivasyonu ve verimliliği düşerek iş doyum düzeyi fazlaca düşmektedir (Güçlü, 2006: 85).

2.3.2.3.4 Örgütsel bağlılık

Küreselleşmenin, rekabetin ve teknolojik gelişmelerin hızlı gerçekleştiği günümüz koşullarında değişikliklere uyup, ayakta kalabilmek güçtür ve zorunludur. Bir çok sektöre bakıldığında işletmelerin taleplerinde mevsimsel değişimler görülmektedir. Bu nedenle de hizmetin üretim ve tüketimi eşzamanlı olduğundan hızlı değişimlere uyum sağlama zorunlulukları bulunmaktadır. İşgörenlerin örgüte olan bağlılıkları gelişim sürecindeki değişimleri çabuk özümseyip, uyum aşamasında en az problemle sürecin tamamlanmasında, verimliliklerini ve işe devam etme düşüncelerini etkileyen önemli bir etkidir. Örgütsel bağlılık, örgütsel amaca yönelik işgören faaliyetlerinde güvenilirlik, süreklilik kazandırarak verimliliği artırır (Güçlü, 2006: 8).

2.3.2.3.5 İş doyumunu

İşgörenlerin yaptıkları görevlerine karşı genel tutumu iş doyumunun göstergesidir. Özellikle hizmet işletmelerinde müşteri ve işgörenler yüz yüze olmalarından dolayı müşteri memnuniyeti, kaliteli hizmet iş doyumunu üzerinde etkilidir. Terfi olanakları, ücret,

işin özelliği, fiziki çalışma koşulları gibi faktörlere bağlı nedenlerle hoşnutsuzluk yaşanabilir. Ücret etkeni sonuca ulaşmış bir emeğin, başarının karşılığı olduğundan işgörenin motive olmasında önemli bir araçtır. Artan ücret dolayısıyla işgörenlerin kariyerlerinde yükselmeye odaklanmalarına ve kendilerini geliştirmelerine teşvik edecektir. İşgörenler kişisel hedeflerine uygun özellikteki iş tanımlarından memnun olarak iş doyumları yükselecek, verimlilikleri sürekli artış gösterecektir (Türkay ve Bayraktaroğlu, 2010: 445).

İki mümkün model gösteriyor ki; iş doyumuyla alakalı ilk modelde işte harcanan çabadaki artışa iş doyumuna önderlik ediyor. Çabadaki artış da performansa etki ediyor. İkinci modelde performans ödüllere, ödüller de duyulan iş doyumuna önderlik ediyor (Ünsar, 2014: 55)

2.3.2.3.6 İş güvencesi

Günümüzde teknolojik gelişmelerle işgücü talebindeki azalışlar nedeniyle modernleşmenin yeni ilkelerinden sayılan işten çıkarma kavramı, işgücünün istihdam açısından korunmasının gerekliliğini ortaya koymuştur. Bu koruma evresi iş güvencesi kavramıyla netleşecektir. Çalışma hakkının korunması anlamına gelen iş güvencesi kavramı, yöneticinin geçerli sebep olmadan işgörenin işine son vermesi işlemi engelleyerek iş sözleşmesinin işçi bakımından dayanıksız niteliğini sınırlandırması, iş ilişkisinde devamlılığın egemen olması anlamına gelmektedir (Aktuğ, 2010: 3).

İş ilişkisinde devamlılığı sağlama bakış açısının önemi işçinin güvenliğini, haysiyetini ve şahsiyetini korumaktır. İşgörenlerin yaptığı iş yalnızca bir meta gibi görülmemelidir, işgörenin hem kendisinin hem de ailesinin hayatı için gerekliliğine önem verilerek değerlendirilmelidir. İşgörenlerin kendileri ve ailelerinin geçimi için çalıştıkları, ekmeğini hak ettikleri işlerini kaybetmeleri ağır bir risktir. İşgörenlerin toplumsal kimliğinde, devam ettiği işi koruyabilmesi etkilidir. İşgörenler üzerinde her zaman yarın işini kaybedeceği tedirginliği hakim ise o toplumda iş güvencesinin varlığından söz edilemez. Burada iş hukukunun amacı; işgören ve yönetici arasındaki iş ilişkisinin varlığını korumak, işgörenin işini koruma altına almaktır (Demir, 2010: 3-4).

2.3.2.4 Organizasyonel ve yönetsel faktörler

Organizasyonel ve yönetsel faktörlerin verimlilik üzerinde olumlu etki göstermesi işgörenlerin kişilik analizlerinin belirlenmesiyle yapılacak iş ile uyumlu işgören bileşimine bağlıdır. Aksi halde kişisel özelliklerden bağımsız düşünülen organizasyonel yönlendirmeler işletmeyi verimliliğe ulaştıramayacaktır.

İşin resmi zorunluluklarıyla uyum içinde olan ve organizasyonun yararına olan davranışlar aşağıda belirtilmiştir (Ünsar, 2014: 56):

- a. Dakik olmak,
- b. Başkalarına yardım etmek,
- c. Zorunluluğun olmadığı görevlerde gönüllülük,
- d. Koşulları geliştirmek için önerilerde bulunmak,
- e. Çalışırken zamanı tasarruflu kullanmak

2.3.2.4.1 Yetki ve sorumluluk devri

Farklı bireylerin aynı işlerde çalışması hem bireyler açısından hem de işletmenin mal ve hizmet üretimindeki karlılığı açısından zarar yaratan bir durumdur. Bu durumun çözümünde gerekli olan iş tanımı, görev paylaşımı ya da gerektiğinde etkin şekilde yetki ve sorumluluğu devredebilmeyi öğrenebilmektir.

Görevi devretme konusunda az birey eğitilidir. Yönetici pozisyonunda olup yanında danışmanı, stajyeri de olan bir birey görevleri devretme konusunda karar verici olarak yalnızca kendisi kalacaktır. Pek çok yönetici zaman, güven ve hangi işi kimin yapacağı konusundaki kararsızlığa düştüğünden yetki devrederken tereddüt yaşamaktadır. Bu nedenle yöneticilerin çoğu bu konuda yardım istemektedir. Sonuç olarak yetki devri dikkatli bir şekilde gerçekleştirilirse, bu yetkinlik verimliliği artırır. Yapılan yetki devri uyumlu olmaz ise kötü sonuçlar doğuracağından, birlik ruhundan yoksun takımlar oluşacaktır (Morgenstern, 2004: 226).

İşletmelerin başarısının temel göstergesi çoğunlukla müşterilerin memnuniyetine bağlıdır. Küreselleşmeyle yükselen rekabet ortamında müşterilere yönelik mal ve hizmet üretimiyle memnuniyet sağlamak önem arz etmektedir. Bu aşamada dikkat edilmesi gereken husus müşterilerle kurulan iyi iletişimin aslında işgörenler arası iletişimin gücüne ve etkinliğine de bağlı olmasıdır. İşgörenler arası iletişim sadece üretim ile sınırlı değildir. İşgörenler arası ilişkilerle de desteklenerek güçlendirilmelidir. Bu alandaki bazı problemler bireylerin kişilik özelliklerinden ve geçmişinden kaynaklanabilmektedir. İletişimle ilgili problemleri çözmek için neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirtecek iletişim uzmanlarına ve eğitimine ihtiyaç vardır (Kozak, 2012: 186).

İşletmecilikte bir önemli konu da iş hayatında yetiştirme ve geliştirmedir. Rekabet ortamında başarının sağlanması amacıyla işgörelere günün şartlarına uygun olarak kendilerini geliştirme olanağı sunulması, verilen eğitim uygulamalarıyla işgöreleri hem kendilerine hem de işletmeye yararlı olabilecekleri konuma ulaştırmak işletme yönetimi açısından önemlidir. Yapılan eğitim programlarıyla belirlenmiş olan amaçlar doğrultusunda işgörelerin davranışlarının yönlendirilmesiyle çağdaş işletmeler eğitimin gereğini kanıksamışlardır. İş hayatındaki değişim ve gelişmelere ne ölçüde ayak uydurulabilirse rekabet ortamında da aynı oranda başarı yakalanabilmektedir. Başarılı bir yönetim işgörellerinin bilgi birikimi ve yeteneklerinin güçlendirilmesiyle verimliliğin yüksek oranda artış göstereceğinin bilincindedir (Mucuk, 2011: 331).

2.3.2.4.2 Personel güçlendirme

Bireylerin gücü ancak başkalarını kendilerinin konumlandığı doğrultuda davranışlarda bulunmaya ikna edebildiklerinde ortaya çıkmaktadır. İşgörel dört tür güç açısından güçlendirilmektedir. İşgörel; seçimlerinde daha fazla hakka sahip olarak pozisyon gücü, yetiştirme ve geliştirme yoluyla uzmanlık gücü, bilgi aktarımına ulaşma ve kullanma imkanıyla kaynak gücü, kendilerine olan güvenleriyle de kişilik gücü elde ederler. İşgörelerin görev tanımını etkileyen tüm alanlarda güçlenmesiyle birlikte onlara kendi kendilerini yönetme imkanı doğmaktadır. Böylece işgücü maliyetleri düşürülerek, kaynak israfı önlenilmekte, gereksiz eylemler de engellenerek verimlilik sağlanabilmektedir (Kozak, 2012: 194).

Kariyer, bir işgörenin çalışma hayatı süresince yapacağı görevlerin ilerleyiştir. Önceden kariyer kavramı sadece yöneticiler için kullanılırken günümüzde tüm işgörenleri kapsamaktadır. Geleneksel olarak yine yöneticiler için terfi ve yükselme anlamında kullanılıyorken, günümüzde projelerde görev alma, yatay geçişler gibi yer değişikliklerini için de söz konusudur. İşgörenler dört farklı kariyer aşaması sürdürmektedir. Her aşama gereksinimler ve beklentiler yönünden işgörenler arasında değişiklik göstermektedir (Odabaşı, 2008: 143-144):

Oluşum: Kariyerin başlangıcıdır. İşgörenler bu aşamada güvenlik gereksinimini önemserler ve bu konuda yöneticiden yardım beklerler. Rehberlik eden yönetici işgörelere ilgi göstermelidir ve böylece işgörenler kariyerlerine başlamaktan çekinmezler.

Gelişme: Kendini kanıtlama dürtüsü bu evrede baş gösterir. Daha fazla sorumluluk almayı gerektiren görevlere geçme duygusuyla örgüt içi ya da örgütler arası göreve geçiş aşamasıdır.

Sürdürme: İşgörenlerin gelişmelerinin sınırlarını zorladığı aşamadır. Yapılan iş odaklanan işgörenler yaptıkları işe hakim iken artık yaratıcılıklarını farklı yönlerde geliştirmeye çalışırlar. Kariyerlerinde ilerleyemeyen işgörenler psikolojik yönden olumsuz durumlara sürüklenebilirler.

Çekilme: İşgörenlerin kariyerlerini tamamlamış olma sürecidir. İşgörenler çalışma hayatı boyunca uğraşmak istediği fakat zaman yaratamadığı ihtiyaçlarına yönelir. İşgörenler için dinlenme aşamasıdır.

Bir organizasyonda tek bir akılla tüm işler yürüyemez. İşgörenlerin akıllarını geliştirebilmeleri için karşılıklı iletişime ihtiyaçları vardır. Bilgi akışı etkileşimle gerçekleşir. Evrenselleşmeyle hisler ve duygular önemsizleşerek kazanç rakamları verimlilik göstergesi olarak kabul edilmektedir. Duygular olmaksızın katılım ve aidiyetin nasıl sağlanacağı önemli soruların başında gelmektedir. Katılımın önemi aslında etkili

iletişime bağlıdır. Durumun net bir şekilde ifadesi karar verilecek olguya karşı işgörenin olumsuz direncini kıracaktır ve kurum kimliği netleşecektir (Değirmenci, 2007: 118).

Üretim bir takım işidir. Takım içerisinde en önemli şey birbirini dinlemektir. Birbirini dinlemeden sadece kendi fikirlerini önemseyen işgörenler, kendi başarılarını sağlasalar bile ortak amaç doğrultusunda ilerleyemezler. Çoğunluğun istediği olursa sosyal işletmeler içi ilişkiler daha katkı sağlayıcı olur. Bu tavrındaki ilişkiler işgören ihtiyaçlarını karşılayabilir. Böyle tutumlar olmazsa işletme için gerekli kaynaklar etkin kullanımdan uzaklaşır. Kaynakların dengeli kullanılmaması verimliliği olumsuz etkilemektedir (Kozak, 2012: 195).

2.3.2.4.3 Örgütsel amaca yönlendirmek

İşgörenler verilen görevi yapmaya yönlendirilmedikçe, görevlerini yerine getirseler dahi yeterince başarı sağlanamayabilmektedir. Bireylerin bu özelliği nedeniyle işletmelerde amaç birliği açısından işgörenleri yönlendirmek önemli bir işlevdir. Bir işi yapmaya başlamadan önce kişilerde zıt iki güç birlikte bulunur. Birincisi olan dürtücü güç, harekete, devam ettirmeye, üretken olmaya, yarışmaya özendirici güç olarak belirtilir iken; ikincisi olan engelleyici güç ise tembellik, kötülük, düşmanlık, çekememezlik gibi gücü durdurmaya ya da zayıflatmaya yönelik belirtilerdir. İşgörenlerin verimliliğe geçmesi toplam dürtücü güçlerin engelleyici güçlerden fazla olmasıyla mümkündür (Odabaşı, 2008: 142).

2.3.2.4.4 Kişisel özellikler ve algı

Yapılan işin kolaylığı veya zorluğu bireylerin algısına ve yapış şekline göre değişir. Bireyler kendi düşünceleriyle işi kolay ya da zor olarak tanımlamaktadırlar. Bireylerin bu algısı direkt olarak işi yapış şekillerini etkiler ve yeteneğinin ön koşulu olarak ortaya çıkar. Başarılı bir sonuç için öncelikle algıyı hazırlamak ve bu algıyı davranışa yansıtmak gerekmektedir. Çabamızı, algımız ile yapılacak işe hazırlarsak iş verimliliğimiz daha yüksek olmaktadır. İşin başarıyla sonuçlanması algının yeteneğe etkisiyle sağlanabilir. Algı; yetenek ve davranış kontrollerinin motivasyon aracı olarak kullanılmasıyla amaca

yönelerek verimliliğe dönüşmektedir. İşgörenlerin çalışma alanları belirlenirken sadece çalışan ihtiyacı göz önüne alınmamalı işgörenin kişisel özelliklerine ve yeteneklerine uygunluğuna da dikkat edilmelidir (Kozak, 2012: 197)

İşgörenlerin isteyerek, severek yapamayacağı işlerde devam etmemeleri ve yerlerini, söz konusu işi seven diğer arkadaşlarına devretmeleri gerekir. İşten zevk almaya bakabilmek işini büyük resimde görebilmekle alakalıdır. Yapılan işin sadece olumsuz yanlarına odaklanmak, işi sıkıcı kılacağı gibi o işi yapmaya hevesli bireylerin de isteklerini kıracaktır. Görev, gerektirdiği sorumluluklar aksatılmaksızın yerine getirilmelidir. İş çok fazla büyütülüp içinden çıkılamayacak derecede zorlaştırılmamalıdır. Ne zaman ciddi şekilde sorumluluklar yerine getirilmeli, ne zaman şakalarla işten ve çalışma ortamından zevk alınmalı konusunda denge sağlanabilmelidir (Templar, 2005: 82).

2.3.3 Verimliliği Etkileyen İşletme Dışı Faktörler

İşletmelerin verimliliğini etkileyen dış faktörlerin kapsam alanı oldukça geniştir. Siyasi, sosyal ve ekonomik birçok koşuldan etkilenmektedir. Bunlardan işletmelerin kontrolde tutamadığı faktörler yapısal düzenlemeler, doğal kaynaklar, altyapı ve hükümettir (Değirmenci, 2007: 118):

Yapısal Düzenlemeler: Sosyal, ekonomik ve demografik alanda değişiklik gösterebilirler. Ekonomik farklılıklar; birikimde (sermaye), istihdam şartlarında, teknolojik koşullarda, rekabet ortamında varlığını gösterir. Demografik ve sosyal değişikliklerde ise doğum-ölüm gibi nedenlerle nüfustaki artış ve azalış, cinsiyete göre işgören sayıları, gelir seviyesi, eğitim ve bunun gibi çoğu yapısal faktör bulunmaktadır.

Doğal Kaynaklar: İşletme verimliliğinde önemli olan bir diğer faktördür. Örnek verilirse; hammadde, enerji, arazi, insan olarak belirtilebilir.

Altyapı ve Hükümet: Hükümet politikaları geliştirdikleri destek program, uygulama ve stratejileriyle işletme verimliliğini etkileyebilmektedir. Hükümet; sanayiye destekleyen

AR-GE yatırımlarına, karlılığı artan sanayicilere destek vererek özendirici yardımlarıyla teşvik uygulamaları geliştirmektedir.



3. YÖNTEM

3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı çalışan kadınların algıladığı liderlik stilleri, örgütsel bağlılıkları ve verimlilik düzeylerini belirlenmesi ve bunlar arasındaki ilişkinin ortaya koyulmasıdır. Bununla birlikte kadınların sosyo-demografik özelliklerine göre liderlik stilleri algısı, örgütsel bağlılık ve verimlilik düzeylerinin değişiminin ortaya koyulması çalışmanın bir diğer hedefidir.

3.2 EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırma evreni olarak giyim sektöründe faaliyet göstermekte olan kadın çalışanlar seçilmiştir. İşletmeden alınan bilgiye göre toplam çalışan kadın sayısı 1200 olup bu sayı araştırmanın evrenidir. Araştırma örneklemini olarak ise evren içerisinde basit rastgele örnekleme tekniği ile 196 kadın seçilmiştir.

3.3 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırma verilerinin toplanmasında anket formu kullanılmış olup, kullanılan anket formu 4 ana bölümden oluşmaktadır. Formun ilk bölümünde algılanan liderlik tarzları ölçeği, ikinci bölümünde örgütsel bağlılık ölçeği, üçüncü bölümünde verimlilik ölçeği ve son bölümde de kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Kişisel bilgi formunda katılımcıların eğitim, medeni durum, mesleki tecrübe, mevcut işletmedeki çalışma süresi ve yaş bilgilerine ilişkin sorular yer almaktadır. Diğer üç ölçeğe ilişkin bilgiler alt başlıklar halinde verilmiştir.

3.3.1 Algılanan Liderlik Tarzları Ölçeği

Anket formu Topaloğlu ve Dalgın (2013) tarafından geliştirilmiş olup 22 maddeden oluşmaktadır. Ölçek 5'li likert tiptedir ve ölçeğe verilen yanıtlar 1-kesinlikle katılmıyorum ile 5-kesinlikle katılıyorum arasında değişmektedir. Topaloğlu ve Dalgın

(2013) çalışmasında ölçeğin vizyoner liderlik, katılımcı liderlik, otokratik liderlik, eğitici liderlik ve ilişki odaklı liderlik olmak üzere 5 faktörünün bulunduğunu ve bu faktörlere ilişkin güvenilirlik değerlerinin 0,68 ile 0,90 arasında değişmiştir.

Bu çalışma çerçevesinde yapılan güvenilirlik analizinde ölçeğin geneline ait Cronbach Alfa değeri 0,91 bulunmuştur. Faktörlere ait güvenilirlik değerleri ise vizyoner liderlikte 0,88; katılımcı liderlikte 0,90; otokratik liderlikte 0,82; eğitici liderlikte 0,85 ve ilişki odaklı liderlikte 0,89 bulunmuştur. Bu değerlere göre ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir.

3.3.2 Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel bağlılığı ölçmek için Meyer, Allen, ve Smith (1993, s.538) tarafından geliştirilen 18 maddelik örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 5'li likert tipte olup, ölçeğe verilen yanıtlar 1-kesinlikle katılmıyorum ile 5-kesinlikle katılıyorum arasında değişmektedir. Bu ölçekte ilk altı soru örgütsel bağlılığın duygusal boyutunu, ikinci altı soru devam boyutunu ve son altı soru ise normatif boyutunu ölçmektedir. Meyer, Allen ve Smith (1993, s.539) örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutları için sırasıyla 0.82, 0.74 ve 0.83 alfa değerlerini bulmuşlardır. Çetin (2006, s.83), ölçeğin Türkçe versiyonunu uygulamış ve örgütsel bağlılık boyutlarının (duygusal, devam, normatif) alfa değerlerini sırasıyla 0.85; 0.69; 0.80 olarak tespit etmiştir.

Bu araştırma kapsamında yapılan güvenilirlik analizinde ölçeğin tümü için Cronbach Alfa değeri 0,94 bulunmuştur. Ölçek faktörlerinden duygusal bağlılık için hesaplanan Cronbach Alfa değeri 0,91; normatif bağlılık için 0,93 ve devam bağlılığı için de 0,95'tir. Bu değerlere göre ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir.

3.3.3 Verimlilik Ölçeği

Ölçek Çağıl (2007) tarafından geliştirilmiş ve Saldamlı (2014) tarafından geçerlilik-güvenirlik yapısı ortaya koyulmuştur. 17 maddeden oluşan ölçek 5'li likert tiptedir ve ölçeğe verilen yanıtlar 1-kesinlikle katılmıyorum ile 5-kesinlikle katılıyorum arasında

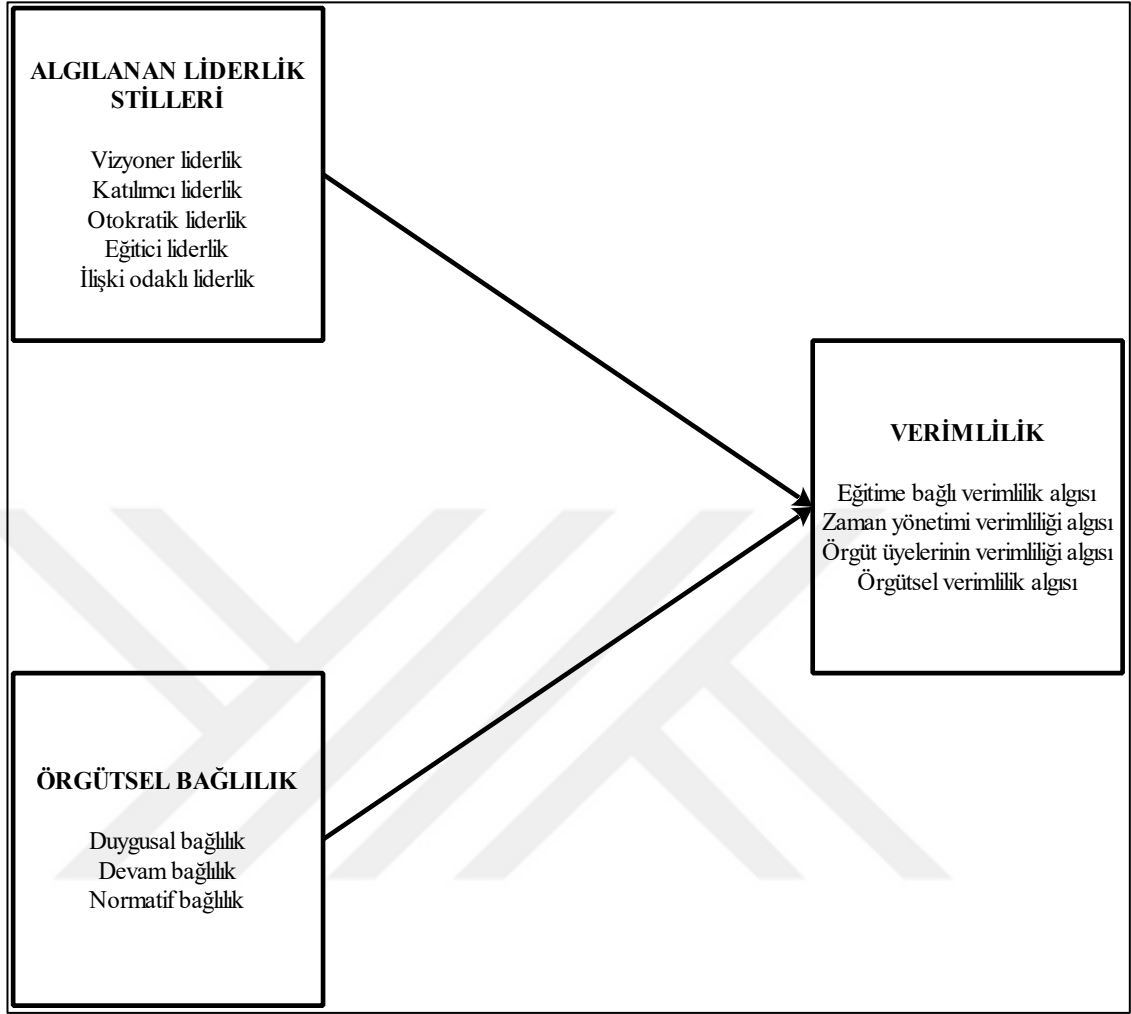
değişmektedir. Saldamlı (2014)'ün çalışmasına göre ölçekte eğitime bağlı verimlilik algısı, zaman yönetimi verimliliği algısı, örgüt üyelerinin verimliliği algısı ve örgütsel verimlilik algısı olmak üzere 4 faktör bulunmaktadır. Bu faktörlere ilişkin güvenilirlik değerleri 0,58 ile 0,75 arasında değişmektedir.

Bu araştırma kapsamında yapılan güvenilirlik analizinde ölçeğin geneline ait Cronbach Alfa değeri 0,86 bulunmuştur. Ölçek faktörlerine ilişkin güvenilirlik analizinde de Cronbach Alfa değerleri eğitime bağlı verimlilik algısı için 0,74; zaman yönetimi verimliliği algısı için 0,85; örgüt üyelerinin verimliliği algısı için 0,81 ve örgütsel verimlilik algısı için 0,88 bulunmuştur. Bu değerlere göre ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir.

3.4 ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırmanın modeli şekil 1'de verilmiştir:

Şekil 3.1: Arşatırmanın modeli



Araştırma modeli kapsamında 8 hipotez kurulmuş olup, bu hipotezler aşağıda sunulmuştur:

H₁: Algılanan liderlik stillerinin, eğitime bağlı verimlilik algısı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H₂: Algılanan liderlik stillerinin, zaman yönetimi verimliliği algısı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H₃: Algılanan liderlik stillerinin, örgüt üyelerinin verimliliği algısı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H4: Algılanan liderlik stillerinin, örgütsel verimlilik algısı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H5: Örgütsel bağlılığın, eğitime bağlı verimlilik algısı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H6: Örgütsel bağlılığın, zaman yönetimi verimliliği algısı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H7: Örgütsel bağlılığın, örgüt üyelerinin verimliliği algısı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H8: Örgütsel bağlılığın, örgütsel verimlilik algısı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

3.5 VERİLERİN ANALİZİ

Araştırma verilerinin analizinde SPSS 23.00 kullanılmıştır. Hipotezlerin sınanması sırasında öncelikli olarak değişkenler arasındaki ilişkinin ortaya koyulabilmesi için korelasyon analizi yapılmış, ardından hiyerarşik regresyona yer verilmiştir. Son olarak da ölçek faktörlerinin demografik bilgilere göre farklılaşmasını değerlendirmek üzere fark analizleri yapılmıştır. Araştırma kapsamında hangi analiz türlerinin kullanılacağına karar vermek üzere normallik testleri yapılmış ve ilgili sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.1: Normallik Test Sonuçları

	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)
Vizyoner liderlik	-,550	-,376
Katılımcı liderlik	-,702	-,220
Otokratik liderlik	,308	-,799
Eğitici liderlik	-,676	-,116
İlişki odaklı liderlik	-,687	-,033
Duygusal bağlılık	,031	-,570
Devam bağlılığı	,177	-,465
Normatif bağlılık	,051	-,587
Eğitime bağlı verimlilik algısı	-,456	-,116
Zaman yönetimi verimliliği algısı	-,002	-,018
Örgüt üyelerinin verimliliği algısı	-,085	-,474
Örgütsel verimlilik algısı	-,559	,004

Tabachnick vd (2013)'e göre çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,5 ile -1,5 arasında olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Benzer şekilde George ve Mallery (2010)'a göre ise çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2,0 ile -2,0 arasında bulunması verilerin normal dağılım gösterdiğini betimlemektedir. Literatürdeki bu bilgilerden yola çıkarak tüm alt ölçekler için verilerin normal dağılışı belirlenmiştir. Bu doğrultuda korelasyon analizi olarak Pearson Korelasyon Testi kullanılmıştır. Fark analizleri olarak ise ikili grupların karşılaştırılmasında t-test, üç ve daha fazla bağımsız grupların karşılaştırılmasında ise ANOVA ve Post Hoc testlerinden LSD Test kullanılmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.



4. BULGULAR

4.1 BETİMLEYİCİ İSTATİSTİKLER

Tablo 4.1: Araştırma Örneklemine İlişkin Betimleyici İstatistikler

	Frekans	Yüzde
Eğitim düzeyi		
Lise ve ön lisans	38	19,4
Lisans	86	43,9
Lisansüstü	72	36,7
Medeni durum		
Evli	106	54,1
Bekar	90	45,9
Gelir düzeyi		
3000 TL ve altı	68	34,7
3001-5000 TL	52	26,5
5001 TL-7500 TL	38	19,4
7501 TL ve üzeri	38	19,4
Mesleki tecrübe		
5 yıl ve daha az	66	33,7
6-10 yıl	58	29,6
11-15 yıl	41	20,9
16 yıl ve üzeri	31	15,8
Mevcut işletmedeki çalışma süresi		
1 yıl ve daha az	68	34,7
2-5 yıl	61	31,1
6-10 yıl	33	16,8
11 yıl ve üzeri	34	17,3
Yaş		
28 yaş ve altı	68	34,7
29-35 yaş	70	35,7
36 yaş ve üzeri	58	29,6

Katılımcıların %19,4'ü lise ve ön lisans, %43,9'u lisans, %36,7'si lisansüstü mezundur.

Katılımcıların %54,1'i evlidir.

Katılımcıların %34,7'si 3000 TL ve altı, %26,5'i 3001-5000 TL, %19,4'ü 5001-7500 TL, %19,4'ü 7501 TL ve üzeri aylık gelire sahiptir.

Katılımcıların %33,7'si 5 yıldan, %29,6'sı 6-10, %20,9'u 11-15, %15,8'i 16 yıldan fazla yıl mesleki tecrübeye sahiptir. Bunlardan %34,7'si 1 yıldan az, %31,1'i 2-5 yıl, %16,8'i 6-10 yıl, %17,3'ü 11 yıldan fazladır mevcut işletmelerinde çalışmaktadır.

Katılımcıların %34,7'si 28 yaş ve altı, %35,7'si 29-35, %29,6'sı 36 yaşını üzerindedir.

Tablo 4.2: Araştırma Ölçeklerinin Betimleyici İstatistik Tablosu

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Vizyoner liderlik	196	1,20	5,00	3,4755	,98252
Katılımcı liderlik	196	1,00	5,00	3,6327	,95378
Otokratik liderlik	196	1,00	5,00	2,7041	1,14093
Eğitici liderlik	196	1,00	5,00	3,5816	,99273
İlişki odaklı liderlik	196	1,00	5,00	3,6061	1,00152
Duygusal bağlılık	196	1,00	5,00	3,1548	,92765
Devam bağlılık	196	1,50	5,00	3,1207	,72237
Normatif bağlılık	196	1,00	5,00	2,7517	,87193
Eğitime bağlı verimlilik algısı	196	1,67	5,00	3,5187	,74646
Zaman yönetimi verimliliği algısı	196	1,00	5,00	3,0102	,86374
Örgüt üyelerinin verimliliği algısı	196	1,00	5,00	3,0714	,85034
Örgütsel verimlilik algısı	196	1,00	5,00	3,5884	,90934

Vizyoner liderliğin ortalaması $3,48 \pm 0,98$, katılımcı liderliğin ortalaması $3,63 \pm 0,95$, otokratik liderliğin ortalaması $2,70 \pm 1,14$, eğitici liderliğin ortalaması $3,58 \pm 0,99$, ilişki odaklı liderliğin ortalaması, $3,61 \pm 1,00$, duygusal bağlılığın ortalaması $3,15 \pm 0,93$, devam bağlılığın ortalaması $3,12 \pm 0,72$, normatif bağlılığın ortalaması $2,75 \pm 0,87$, eğitime bağlı verimlilik algısının ortalaması $3,52 \pm 0,75$, zaman yönetimi verimliliği algısının ortalaması $3,01 \pm 0,86$, örgüt üyelerinin verimliliği algısının ortalaması $3,07 \pm 0,85$, örgütsel verimlilik algısının ortalaması $3,59 \pm 0,91$ olarak bulunmuştur.

4.2 HİPOTEZLERİN SINANMASI

4.2.1 Karşılıklı İlişki Analizleri (Korelasyon)

Tablo 2.3: Pearson Korelasyon Analizi Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Vizyoner liderlik	-	,760**	-,392**	,744**	,659**	,429**	,300**	,423**	,470**	,441**	,479**	,264**
2. Katılımcı liderlik	-		-,665**	,862**	,855**	,332**	,319**	,333**	,475**	,341**	,452**	,325**
3. Otokratik liderlik	-			-,571**	-,595**	-	-	-,152*	-	-,079	-	-,154*
4. Eğitici liderlik	-				,852**	,357**	,324**	,322**	,436**	,366**	,496**	,303**
5. İlişki odaklı liderlik	-					-,321**	,353**	,304**	,433**	,374**	,484**	,320**
6. Duygusal bağlılık	-						-,252**	,735**	,431**	,484**	,575**	,274**
7. Devam bağlılığı	-							-,419**	,335**	,382**	,335**	,296**
8. Normatif bağlılık	-								,445**	,539**	,507**	,266**
9. Eğitime bağlı verimlilik algısı	-									-,611**	,591**	,639**
10. Zaman yönetimi verimliliği algısı	-										-,701**	,556**
11. Örgüt üyelerinin verimliliği algısı	-											-,553**
12. Örgütsel verimlilik algısı	-											

* $p < 0,05$ ve ** $p < 0,01$

Vizyoner liderlik ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,000$; $r=0,429$). Bu ilişki pozitif yönde ve orta düzeydedir.

Vizyoner liderlik ile devam bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,000$; $r=0,300$). Bu ilişki pozitif yönde ve düşük düzeydedir.

Vizyoner liderlik ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,000$; $r=0,423$). Bu ilişki pozitif yönde ve orta düzeydedir.

Vizyoner liderlik ile eğitime bağlı verimlilik algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,000$; $r=0,470$). Bu ilişki pozitif yönde ve orta düzeydedir.

Vizyoner liderlik ile zaman yönetimi verimliliği algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,000$; $r=0,441$). Bu ilişki pozitif yönde ve orta düzeydedir.

Vizyoner liderlik ile örgüt üyelerinin verimliliği algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,000$; $r=0,479$). Bu ilişki pozitif yönde ve orta düzeydedir.

Vizyoner liderlik ile örgütsel verimlilik algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,000$; $r=0,264$). Bu ilişki pozitif yönde ve düşük düzeydedir.

Katılımcı liderlik ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,000$; $r=0,332$). Bu ilişki pozitif yönde ve düşük düzeydedir.

Katılımcı liderlik ile devam bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,000$; $r=0,319$). Bu ilişki pozitif yönde ve düşük düzeydedir.

Katılımcı liderlik ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,000$; $r=0,333$). Bu ilişki pozitif yönde ve orta düzeydedir.

Katılımcı liderlik ile eğitime bağlı verimlilik algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,000$; $r=0,475$). Bu ilişki pozitif yönde ve orta düzeydedir.

Katılımcı liderlik ile zaman yönetimi verimliliği algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,000$; $r=0,341$). Bu ilişki pozitif yönde ve orta düzeydedir.

Katılımcı liderlik ile örgüt üyelerinin verimliliği algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,000$; $r=0,452$). Bu ilişki pozitif yönde ve orta düzeydedir.

Katılımcı liderlik ile örgütsel verimlilik algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,000$; $r=0,325$). Bu ilişki pozitif yönde ve düşük düzeydedir.

Otokratik liderlik ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,000$; $r=-0,250$). Bu ilişki negatif yönde ve düşük düzeydedir.

Otokratik liderlik ile devam bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,003$; $r=-0,215$). Bu ilişki negatif yönde ve düşük düzeydedir.

Otokratik liderlik ile normatif bağıllık arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,033$; $r=-0,152$). Bu ilişki negatif yönde ve düşük düzeydedir.

Otokratik liderlik ile eğitime bağlı verimlilik algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,000$; $r=-0,253$). Bu ilişki negatif yönde ve düşük düzeydedir.

Otokratik liderlik ile örgüt üyelerinin verimliliği algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,000$; $r=-0,279$). Bu ilişki negatif yönde ve düşük düzeydedir.

Otokratik liderlik ile örgütsel verimlilik algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,031$; $r=-0,154$). Bu ilişki negatif yönde ve düşük düzeydedir.

Eğitici liderlik ile duygusal bağıllık arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,000$; $r=0,357$). Bu ilişki pozitif yönde ve orta düzeydedir.

Eğitici liderlik ile devam bağıllık arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,000$; $r=0,324$). Bu ilişki pozitif yönde ve düşük düzeydedir.

Eğitici liderlik ile normatif bağıllık arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,000$; $r=0,322$). Bu ilişki pozitif yönde ve düşük düzeydedir.

Eğitici liderlik ile eğitime bağlı verimlilik algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,000$; $r=0,436$). Bu ilişki pozitif yönde ve orta düzeydedir.

Eğitici liderlik ile zaman yönetimi verimliliği algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,000$; $r=0,366$). Bu ilişki pozitif yönde ve orta düzeydedir.

Eğitici liderlik ile örgüt üyelerinin verimliliği algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,000$; $r=0,496$). Bu ilişki pozitif yönde ve orta düzeydedir.

Eğitici liderlik ile örgütsel verimlilik algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,000$; $r=0,303$). Bu ilişki pozitif yönde ve düşük düzeydedir.

İlişki odaklı liderlik ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,000$; $r=0,321$). Bu ilişki pozitif yönde ve düşük düzeydedir.

İlişki odaklı liderlik ile devam bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,000$; $r=0,353$). Bu ilişki pozitif yönde ve orta düzeydedir.

İlişki odaklı liderlik ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,000$; $r=0,304$). Bu ilişki pozitif yönde ve düşük düzeydedir.

İlişki odaklı liderlik ile eğitime bağlı verimlilik algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,000$; $r=0,433$). Bu ilişki pozitif yönde ve orta düzeydedir.

İlişki odaklı liderlik ile zaman yönetimi verimliliği algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,000$; $r=0,374$). Bu ilişki pozitif yönde ve orta düzeydedir.

İlişki odaklı liderlik ile örgüt üyelerinin verimliliği algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,000$; $r=0,484$). Bu ilişki pozitif yönde ve orta düzeydedir.

İlişki odaklı liderlik ile örgütsel verimlilik algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,000$; $r=0,320$). Bu ilişki pozitif yönde ve düşük düzeydedir.

Duygusal bağlılık ile eğitime bağlı verimlilik algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,000$; $r=0,431$). Bu ilişki pozitif yönde ve orta düzeydedir.

Duygusal bağlılık ile zaman yönetimi verimliliği algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,000$; $r=0,484$). Bu ilişki pozitif yönde ve orta düzeydedir.

Duygusal bağlılık ile örgüt üyelerinin verimliliği algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,000$; $r=0,575$). Bu ilişki pozitif yönde ve orta düzeydedir.

Duygusal bağlılık ile örgütsel verimlilik algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,000$; $r=0,274$). Bu ilişki pozitif yönde ve düşük düzeydedir.

Devam bağlılığı ile eğitime bağlı verimlilik algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,000$; $r=0,335$). Bu ilişki pozitif yönde ve orta düzeydedir.

Devam bağlılığı ile zaman yönetimi verimliliği algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,000$; $r=0,382$). Bu ilişki pozitif yönde ve orta düzeydedir.

Devam bağlılığı ile örgüt üyelerinin verimliliği algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,000$; $r=0,335$). Bu ilişki pozitif yönde ve orta düzeydedir.

Devam bağlılığı ile örgütsel verimlilik algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,000$; $r=0,296$). Bu ilişki pozitif yönde ve düşük düzeydedir.

Normatif bağlılık ile eğitime bağlı verimlilik algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,000$; $r=0,445$). Bu ilişki pozitif yönde ve orta düzeydedir.

Normatif bağlılık ile zaman yönetimi verimliliği algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,000$; $r=0,539$). Bu ilişki pozitif yönde ve orta düzeydedir.

Normatif bağlılık ile örgüt üyelerinin verimliliği algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,000$; $r=0,507$). Bu ilişki pozitif yönde ve orta düzeydedir.

Normatif bağlılık ile örgütsel verimlilik algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır ($p=0,000$; $r=0,266$). Bu ilişki pozitif yönde ve düşük düzeydedir.

4.2.2 Doğrusal İlişki Analizleri (Regresyon)

4.2.2.1 Algılanan liderlik stilleri ve verimlilik algıları

Tablo 4.4: Algılanan Liderlik Stillerinin Eğitime Bağlı Verimlilik Algısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
Sabit	1,782	4,922	,000			
Vizyoner liderlik	,186	2,371	,019			
Katılımcı liderlik	,207	1,634	,104			
Otokratik liderlik	,044	,783	,434	13,270	,000	,259
Eğitici liderlik	-,024	-,224	,823			
İlişki odaklı liderlik	,084	,837	,404			

Algılanan liderlik stillerinin varyansa olan katkısı anlamlıdır ($p=0,000$; $F=13,270$). Algılanan liderlik stilleri, eğitime bağlı verimlilik algısı başlığına ait varyansın %25,9'unu açıklamaktadır. Yani eğitime bağlı verimlilik algısının %25,9'u algılanan liderlik stillerine bağlıdır.

Bağımsız değişkenlerin her biri ayrı ayrı değerlendirilecek olursa; vizyoner liderlik, eğitime bağlı verimlilik algısı düzeyini arttırmaktadır ($\beta=,186$). Katılımcı liderlik, otokratik liderlik, eğitici liderlik ve ilişki odaklı liderlik, eğitime bağlı verimlilik algısı düzeyine etki etmemektedir ($p_1=,104$, $p_2=,434$, $p_3=,823$, $p_4=,404>,050$). Söz konusu bulgulara dayanarak kurulan H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.5: Algılanan Liderlik Stillerinin Zaman Yönetimi Verimliliği Algısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
Sabit	,723	1,705	,090			
Vizyoner liderlik	,323	3,510	,001			
Katılımcı liderlik	-,072	-,485	,628	11,994	,000	,240
Otokratik liderlik	,155	2,341	,020			
Eğitici liderlik	,013	,106	,916			
İlişki odaklı liderlik	,266	2,258	,025			

Algılanan liderlik stillerinin varyansa olan katkısı anlamlıdır ($p=0,000$; $F=11,994$). Algılanan liderlik stilleri, zaman yönetimi verimliliği algısı başlığına ait varyansın %24'ünü açıklamaktadır. Yani zaman yönetimi verimliliği algısının %24'ü algılanan liderlik stillerine bağlıdır.

Bağımsız değişkenlerin her biri ayrı ayrı değerlendirilecek olursa; vizyoner liderlik, otokratik liderlik ve ilişki odaklı liderlik, zaman yönetimi verimliliği algısı düzeyini arttırmaktadır ($\beta_1=,323$, $\beta_2=,155$, $\beta_3=,266$). Katılımcı liderlik ve eğitici liderlik zaman yönetimi verimliliği algısı düzeyine etki etmemektedir ($p_1=,628$, $p_2=,916>,050$). Söz konusu bulgulara dayanarak kurulan H_2 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.6: Algılanan Liderlik Stillerinin Örgüt Üyelerinin Verimliliği Algısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
Sabit	1,347	3,333	,001			
Vizyoner liderlik	,237	2,706	,007			
Katılımcı liderlik	-,140	-,988	,324	15,379	,000	,288
Otokratik liderlik	-,004	-,065	,948			
Eğitici liderlik	,169	1,410	,160			
İlişki odaklı liderlik	,226	2,006	,046			

Algılanan liderlik stillerinin varyansa olan katkısı anlamlıdır ($p=0,000$; $F=15,379$). Algılanan liderlik stilleri, örgüt üyelerinin verimliliği algısı başlığına ait varyansın

%28,8'ini açıklamaktadır. Yani örgüt üyelerinin verimliliği algısının %28,8'i algılanan liderlik stillerine bağlıdır.

Bağımsız değişkenlerin her biri ayrı ayrı değerlendirilecek olursa; vizyoner liderlik ve ilişki odaklı liderlik, örgüt üyelerinin verimliliği algısı düzeyini arttırmaktadır ($\beta_1=,237$, $\beta_2=,226$). Katılımcı liderlik, otokratik liderlik ve eğitici liderlik örgüt üyelerinin verimliliği algısı düzeyine etki etmemektedir ($p_1=,324$, $p_2=,948$, $p_3=,160>,050$). Söz konusu bulgulara dayanarak kurulan H_3 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.7: Algılanan Liderlik Stillerinin Örgütsel Verimlilik Algısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
Sabit	1,883	3,918	,000			
Vizyoner liderlik	,002	,016	,987			
Katılımcı liderlik	,238	1,414	,159			
Otokratik liderlik	,094	1,251	,212	5,172	,000	,120
Eğitici liderlik	,015	,106	,916			
İlişki odaklı liderlik	,146	1,092	,276			

Algılanan liderlik stillerinin varyansa olan katkısı anlamlıdır ($p=0,000$; $F=5,172$). Algılanan liderlik stilleri, örgütsel verimlilik algısı başlığına ait varyansın %12'sini açıklamaktadır. Yani örgütsel verimlilik algısının %12'si algılanan liderlik stillerine bağlıdır.

Bağımsız değişkenlerin her biri ayrı ayrı değerlendirilecek olursa; vizyoner liderlik, katılımcı liderlik, otokratik liderlik, eğitici liderlik ve ilişki odaklı liderlik, örgütsel verimlilik algısı düzeyine etki etmemektedir ($p_1=,987$, $p_2=,159$, $p_3=,212$, $p_4=,916$, $p_5=,276>,050$). Söz konusu bulgulara dayanarak kurulan H_4 hipotezi kabul edilmiştir.

4.2.2.2 Örgütsel bağlılık ve verimlilik algıları

Tablo 4.8: Örgütsel Bağlılığın Eğitime Bağlı Verimlilik Algısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
Sabit	1,828	7,780	,000			
Duygusal bağlılık	,201	2,702	,008			
Devam bağlılığı	,203	2,855	,005	21,723	,000	,253
Normatif bağlılık	,153	1,820	,070			

Örgütsel bağlılığın varyansa olan katkısı anlamlıdır ($p=0,000$; $F=21,723$). Örgütsel bağlılık, eğitime bağlı verimlilik algısı başlığına ait varyansın %25,3'ünü açıklamaktadır. Yani eğitime bağlı verimlilik algısının %25,3'ü örgütsel bağlılığa bağlıdır.

Bağımsız değişkenlerin her biri ayrı ayrı değerlendirilecek olursa; duygusal bağlılık ve devam bağlılığı, eğitime bağlı verimlilik algısı düzeyini arttırmaktadır ($\beta_1=,201$, $\beta_2=,203$). Normatif bağlılık, eğitime bağlı verimlilik algısı düzeyine etki etmemektedir ($p=,070>,050$). Söz konusu bulgulara dayanarak kurulan H_5 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.9: Örgütsel Bağlılığın Zaman Yönetimi Verimliliği Algısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
Sabit	,813	3,184	,002			
Duygusal bağlılık	,201	2,482	,014			
Devam bağlılığı	,243	3,140	,002	33,129	,000	,341
Normatif bağlılık	,293	3,192	,002			

Örgütsel bağlılığın varyansa olan katkısı anlamlıdır ($p=0,000$; $F=33,129$). Örgütsel bağlılık, zaman yönetimi verimliliği algısı başlığına ait varyansın %34,1'ini açıklamaktadır. Yani zaman yönetimi verimliliği algısının %34,1'i örgütsel bağlılığa bağlıdır.

Bağımsız değişkenlerin her biri ayrı ayrı değerlendirilecek olursa; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık zaman yönetimi verimliliği algısı düzeyini arttırmaktadır ($\beta_1=,201$, $\beta_2=,243$, $\beta_3=,293$). Söz konusu bulgulara dayanarak kurulan H_6 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.10: Örgütsel Bağlılığın Örgüt Üyelerinin Verimliliği Algısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
Sabit	,830	3,380	,001			
Duygusal bağlılık	,422	5,436	,000			
Devam bağlılığı	,211	2,835	,005	37,938	,000	,372
Normatif bağlılık	,091	1,036	,301			

Örgütsel bağlılığın varyansa olan katkısı anlamlıdır ($p=0,000$; $F=37,938$). Örgütsel bağlılık, örgüt üyelerinin verimliliği algısı başlığına ait varyansın %37,2'sini açıklamaktadır. Yani örgüt üyelerinin verimliliği algısının %37,2'si örgütsel bağlılığa bağlıdır.

Bağımsız değişkenlerin her biri ayrı ayrı değerlendirilecek olursa; duygusal bağlılık ve devam bağlılığı, örgüt üyelerinin verimliliği algısı düzeyini arttırmaktadır ($\beta_1=,422$, $\beta_2=,211$). Normatif bağlılık, örgüt üyelerinin verimliliği algısı düzeyine etki etmemektedir ($p=,301>,050$). Söz konusu bulgulara dayanarak kurulan H_7 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.11: Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Verimlilik Algısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model(p)	R ²
Sabit	1,979	6,408	,000			
Duygusal bağlılık	,197	2,019	,045			
Devam bağlılığı	,300	3,199	,002	9,612	,000	,131
Normatif bağlılık	,019	,168	,867			

Örgütsel bağlılığın varyansa olan katkısı anlamlıdır ($p=0,000$; $F=9,612$). Örgütsel bağlılık, örgütsel verimlilik algısı başlığına ait varyansın %13,1'ini açıklamaktadır. Yani örgütsel verimlilik algısının %13,1'i örgütsel bağlılığa bağlıdır.

Bağımsız değişkenlerin her biri ayrı ayrı değerlendirilecek olursa; duygusal bağlılık ve devam bağlılığı, örgütsel verimlilik algısı düzeyini arttırmaktadır ($\beta_1=,422$, $\beta_2=,211$). Normatif bağlılık, örgütsel verimlilik algısı düzeyine etki etmemektedir ($p=,301>,050$). Söz konusu bulgulara dayanarak kurulan H_8 hipotezi kabul edilmiştir.

4.3 ALGILANAN LİDERLİK STİLLERİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE VERİMLİLİĞİN DEMOGRAFİK BİLGİLERE GÖRE FARKLILAŞMASI

4.3.1 Yaşa Göre Farklılaşmalar

Tablo 4.12: Algılanan Liderlik Stillерinin Yaşa Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu

	N	X	SS	F	P	Fark
Vizyoner liderlik				10,755	,000	
28 yaş ve altı	68	3,9000	,60099			1>2
29-35 yaş	70	3,2229	1,08510			1>3
36 yaş ve üzeri	58	3,2828	1,05899			
Katılımcı liderlik				7,737	,001	
28 yaş ve altı	68	3,9882	,68230			1>2
29-35 yaş	70	3,4400	1,04817			1>3
36 yaş ve üzeri	58	3,4483	1,00197			
Otokratik liderlik				3,728	,026	
28 yaş ve altı	68	2,4118	1,16843			2>1
29-35 yaş	70	2,8000	1,21106			3>1
36 yaş ve üzeri	58	2,9310	,95260			
Eğitici liderlik				7,776	,001	
28 yaş ve altı	68	3,9471	,83977			1>2
29-35 yaş	70	3,4400	1,04485			1>3
36 yaş ve üzeri	58	3,3241	,98467			
İlişki odaklı liderlik				7,441	,001	
28 yaş ve altı	68	3,9706	,81645			1>2
29-35 yaş	70	3,4457	1,17667			1>3
36 yaş ve üzeri	58	3,3724	,85220			

Algılanan liderlik stilleri faktörlerinden vizyoner liderlik, katılımcı liderlik, otokratik liderlik, eğitici liderlik ve ilişki odaklı liderliğin yaşa göre farklılaştığı belirlenmiştir ($p<0,05$). Vizyoner liderlikte, 28 yaş ve altı katılımcıların ortalaması ($3,90\pm0,60$), 29-35 yaşındaki katılımcıların ortalamasından ($3,22\pm1,09$) anlamlı şekilde yüksektir. 28 yaş ve altı katılımcıların ortalaması, 36 yaş ve üzeri katılımcıların ortalamasından ($3,28\pm1,06$) anlamlı şekilde yüksektir. Katılımcı liderlikte, 28 yaş ve altı katılımcıların ortalaması ($3,99\pm0,68$), 29-35 yaşındaki katılımcıların ortalamasından ($3,44\pm1,05$) anlamlı şekilde yüksektir. 28 yaş ve altı katılımcıların ortalaması, 36 yaş ve üzeri katılımcıların ortalamasından ($3,45\pm1,00$) anlamlı şekilde yüksektir. Otokratik liderlikte, 29-35 yaşındaki katılımcıların ortalaması ($2,80\pm1,21$), 28 yaş ve altı katılımcıların ortalamasından ($2,41\pm1,17$) anlamlı şekilde yüksektir. 36 yaş ve üzeri katılımcıların ortalaması ($2,93\pm0,95$), 28 yaş ve altı katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. Eğitici liderlikte, 28 yaş ve altı katılımcıların ortalaması ($3,95\pm0,84$), 29-35 yaşındaki katılımcıların ortalamasından ($3,44\pm1,05$) anlamlı şekilde yüksektir. 28 yaş ve altı katılımcıların ortalaması, 36 yaş ve üzeri katılımcıların ortalamasından ($3,32\pm0,98$) anlamlı şekilde yüksektir. İlişki odaklı liderlikte, 28 yaş ve altı katılımcıların ortalaması ($3,97\pm0,82$), 29-35 yaşındaki katılımcıların ortalamasından ($3,45\pm1,18$) anlamlı şekilde yüksektir. 28 yaş ve altı katılımcıların ortalaması, 36 yaş ve üzeri katılımcıların ortalamasından ($3,37\pm0,85$) anlamlı şekilde yüksektir.

Tablo 4.13: Örgütsel Bağlılığın Yaşa Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu

	N	X	SS	F	P	Fark
Duygusal bağlılık				2,695	,070	
28 yaş ve altı	68	3,3284	1,01929			
29-35 yaş	70	2,9667	,86141			
36 yaş ve üzeri	58	3,1782	,86285			
Devam bağlılığı				3,939	,021	
28 yaş ve altı	68	3,3088	,72177			
29-35 yaş	70	2,9762	,79869			1>2
36 yaş ve üzeri	58	3,0747	,57496			
Normatif bağlılık				1,373	,256	
28 yaş ve altı	68	2,8824	,90560			
29-35 yaş	70	2,6381	,83934			
36 yaş ve üzeri	58	2,7356	,86464			

Örgütsel bağlılık faktörlerinden devam bağlılığı yaşa göre farklılaştığı belirlenmiştir ($p<0,05$). Devam bağlılığında, 28 yaş ve altı katılımcıların ortalaması ($3,31\pm0,72$), 29-35 yaşındaki katılımcıların ortalamasından ($2,98\pm0,80$) anlamlı şekilde yüksektir.

Tablo 4.14: Verimliliğin Yaşa Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu

	N	X	SS	F	P	Fark
Eğitime bağlı verimlilik algısı				7,046	,001	
28 yaş ve altı	68	3,7843	,67964			1>2
29-35 yaş	70	3,3952	,65704			1>3
36 yaş ve üzeri	58	3,3563	,84319			
Zaman yönetimi verimliliği algısı				3,414	,035	
28 yaş ve altı	68	3,2206	,85249			
29-35 yaş	70	2,8500	,80578			1>2
36 yaş ve üzeri	58	2,9569	,90822			
Örgüt üyelerinin verimliliği algısı				1,553	,214	
28 yaş ve altı	68	3,2059	,81044			
29-35 yaş	70	2,9524	,81903			
36 yaş ve üzeri	58	3,0575	,92219			
Örgütsel verimlilik algısı				7,449	,001	
28 yaş ve altı	68	3,9020	,73990			1>2
29-35 yaş	70	3,5143	,86939			1>3
36 yaş ve üzeri	58	3,3103	1,03329			

Verimlilik faktörlerinden eğitime bağlı verimlilik algısı, zaman yönetimi verimliliği algısı ve örgütsel verimlilik algısı yaşa göre farklılaştığı belirlenmiştir ($p<0,05$). Eğitime bağlı verimlilik algısında, 28 yaş ve altı katılımcıların ortalaması ($3,78\pm0,68$), 29-35 yaşındaki katılımcıların ortalamasından ($3,40\pm0,66$) anlamlı şekilde yüksektir. 28 yaş ve altı katılımcıların ortalaması, 36 yaş ve üzeri katılımcıların ortalamasından ($3,36\pm0,84$) anlamlı şekilde yüksektir. Zaman yönetimi verimliliği algısında, 28 yaş ve altı katılımcıların ortalaması ($3,22\pm0,85$), 29-35 yaşındaki katılımcıların ortalamasından ($2,85\pm0,81$) anlamlı şekilde yüksektir. Örgütsel verimlilik algısında, 28 yaş ve altı katılımcıların ortalaması ($3,90\pm0,74$), 29-35 yaşındaki katılımcıların ortalamasından ($3,51\pm0,87$) anlamlı şekilde yüksektir. 28 yaş ve altı katılımcıların ortalaması, 36 yaş ve üzeri katılımcıların ortalamasından ($3,31\pm1,03$) anlamlı şekilde yüksektir.

4.3.2 Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşmalar

Tablo 4.15: Algılanan Liderlik Stillerinin Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu

	N	X	SS	F	P	Fark
Vizyoner liderlik				9,375	,000	
Lise ve ön lisans	38	4,0526	,63020			1>2
Lisans	86	3,2651	1,06160			1>3
Lisansüstü	72	3,4222	,92755			
Katılımcı liderlik				7,191	,001	
Lise ve ön lisans	38	4,0842	,59299			1>2
Lisans	86	3,4047	1,07111			1>3
Lisansüstü	72	3,6667	,87661			
Otokratik liderlik				4,004	,020	
Lise ve ön lisans	38	2,2895	,96304			
Lisans	86	2,9070	1,16445			2>1
Lisansüstü	72	2,6806	1,15156			
Eğitici liderlik				11,757	,000	
Lise ve ön lisans	38	4,1684	,58546			1>2
Lisans	86	3,2837	1,09005			1>3
Lisansüstü	72	3,6278	,90090			
İlişki odaklı liderlik				3,798	,024	
Lise ve ön lisans	38	3,9474	,66036			
Lisans	86	3,4233	1,15948			1>2
Lisansüstü	72	3,6444	,90209			

Algılanan liderlik stilleri faktörlerinden vizyoner liderlik, katılımcı liderlik, otokratik liderlik, eğitici liderlik ve ilişki odaklı liderliğin eğitim düzeyine göre farklılaştığı belirlenmiştir ($p<0,05$). Vizyoner liderlikte, lise ve ön lisans mezunu katılımcıların ortalaması ($4,05\pm 0,63$), lisans mezunu katılımcıların ortalamasından ($3,27\pm 1,06$) anlamlı şekilde yüksektir. Lise ve ön lisans katılımcıların ortalaması, lisansüstü katılımcıların ortalamasından ($3,42\pm 0,93$) anlamlı şekilde yüksektir. Katılımcı liderlikte, lise ve ön lisans mezunu katılımcıların ortalaması ($4,08\pm 0,59$), lisans mezunu katılımcıların ortalamasından ($3,40\pm 1,07$) anlamlı şekilde yüksektir. Lise ve ön lisans katılımcıların ortalaması, lisansüstü katılımcıların ortalamasından ($3,67\pm 0,88$) anlamlı şekilde yüksektir. Otokratik liderlikte, lisans mezunu katılımcıların ortalaması ($2,91\pm 1,16$), lise ve ön lisans mezunu katılımcıların ortalamasından ($2,29\pm 0,96$) anlamlı şekilde yüksektir. Eğitici liderlikte, lise ve ön lisans mezunu katılımcıların ortalaması ($4,17\pm 0,59$), lisans

mezunu katılımcıların ortalamasından (3,28±1,09) anlamlı şekilde yüksektir. Lise ve ön lisans katılımcıların ortalaması, lisansüstü katılımcıların ortalamasından (3,63±0,90) anlamlı şekilde yüksektir. İlişki odaklı liderlikte, lise ve ön lisans mezunu katılımcıların ortalaması (3,95 ±0,66), lisans mezunu katılımcıların ortalamasından (3,42±1,16) anlamlı şekilde yüksektir.

Tablo 3 Örgütsel Bağlılığın Eğitim Düzeyine Göre Farklaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu

	N	X	SS	F	P	Fark
Duygusal bağlılık				17,472	,000	
Lise ve ön lisans	38	3,8860	,78662			1>2
Lisans	86	2,9264	,89319			1>3
Lisansüstü	72	3,0417	,85064			
Devam bağlılığı				6,228	,002	
Lise ve ön lisans	38	3,4825	,66417			1>2
Lisans	86	3,0310	,64398			1>3
Lisansüstü	72	3,0370	,78733			
Normatif bağlılık				7,825	,001	
Lise ve ön lisans	38	3,2193	,77702			1>2
Lisans	86	2,5736	,79154			1>3
Lisansüstü	72	2,7176	,93097			

Örgütsel bağlılık faktörlerinden duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık eğitim düzeyine göre farklılaştığı belirlenmiştir ($p<0,05$). Duygusal bağlılıkta, lise ve ön lisans mezunu katılımcıların ortalaması (3,89±0,79), lisans mezunu katılımcıların ortalamasından (2,93±0,89) anlamlı şekilde yüksektir. Lise ve ön lisans katılımcıların ortalaması, lisansüstü katılımcıların ortalamasından (3,04±0,85) anlamlı şekilde yüksektir. Devam bağlılığında, lise ve ön lisans mezunu katılımcıların ortalaması (3,48±0,66), lisans mezunu katılımcıların ortalamasından (3,03±0,64) anlamlı şekilde yüksektir. Lise ve ön lisans katılımcıların ortalaması, lisansüstü katılımcıların ortalamasından (3,04±0,79) anlamlı şekilde yüksektir. Normatif bağlılıkta, lise ve ön lisans mezunu katılımcıların ortalaması (3,22±0,78), lisans mezunu katılımcıların ortalamasından (2,57±0,79) anlamlı şekilde yüksektir. Lise ve ön lisans katılımcıların ortalaması, lisansüstü katılımcıların ortalamasından (2,72±0,93) anlamlı şekilde yüksektir.

Tablo 4.17: Verimliliğin Eğitim Düzeyine Göre Farklaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu

	N	X	SS	F	P	Fark
Eğitime bağlı verimlilik algısı				5,620	,004	
Lise ve ön lisans	38	3,8421	,64949			1>2
Lisans	86	3,5155	,63844			1>3
Lisansüstü	72	3,3519	,85925			
Zaman yönetimi verimliliği algısı				6,812	,001	
Lise ve ön lisans	38	3,4079	,81461			1>2
Lisans	86	2,8081	,75506			1>3
Lisansüstü	72	3,0417	,94104			
Örgüt üyelerinin verimliliği algısı				9,205	,000	
Lise ve ön lisans	38	3,5789	,58860			1>2
Lisans	86	2,9225	,81758			1>3
Lisansüstü	72	2,9815	,91225			
Örgütsel verimlilik algısı				1,879	,155	
Lise ve ön lisans	38	3,8421	,73822			
Lisans	86	3,5116	,83188			
Lisansüstü	72	3,5463	1,05603			

Verimlilik faktörlerinden eğitime bağlı verimlilik algısı, zaman yönetimi verimliliği algısı ve örgüt üyelerinin verimliliği algısı eğitim düzeyine göre farklılaştığı belirlenmiştir ($p<0,05$). Eğitime bağlı verimlilik algısında, lise ve ön lisans mezunu katılımcıların ortalaması ($3,84\pm 0,65$), lisans mezunu katılımcıların ortalamasından ($3,52\pm 0,64$) anlamlı şekilde yüksektir. Lise ve ön lisans katılımcıların ortalaması, lisansüstü katılımcıların ortalamasından ($3,35\pm 0,86$) anlamlı şekilde yüksektir. Zaman yönetimi verimliliği algısında, lise ve ön lisans mezunu katılımcıların ortalaması ($3,41\pm 0,81$), lisans mezunu katılımcıların ortalamasından ($2,81\pm 0,76$) anlamlı şekilde yüksektir. Lise ve ön lisans katılımcıların ortalaması, lisansüstü katılımcıların ortalamasından ($3,04\pm 0,94$) anlamlı şekilde yüksektir. Örgüt üyelerinin verimliliği algısında, lise ve ön lisans mezunu katılımcıların ortalaması ($3,58\pm 0,59$), lisans mezunu katılımcıların ortalamasından ($2,92\pm 0,82$) anlamlı şekilde yüksektir. Lise ve ön lisans katılımcıların ortalaması, lisansüstü katılımcıların ortalamasından ($2,98\pm 0,91$) anlamlı şekilde yüksektir.

4.3.3 Medeni Duruma Göre Farklılaşmalar

Tablo 4.18: Algılanan Liderlik Stillerinin Medeni Duruma Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu

	N	X	SS	t	P
Vizyoner liderlik				-,350	,727
Evli	106	3,4528	1,04610		
Bekar	90	3,5022	,90702		
Katılımcı liderlik				-2,517	,013
Evli	106	3,4792	1,02416		
Bekar	90	3,8133	,83346		
Otokratik liderlik				3,816	,000
Evli	106	2,9811	1,12106		
Bekar	90	2,3778	1,08180		
Eğitici liderlik				-1,532	,127
Evli	106	3,4830	1,05139		
Bekar	90	3,6978	,91098		
İlişki odaklı liderlik				-2,509	,013
Evli	106	3,4453	1,06736		
Bekar	90	3,7956	,88685		

Algılanan liderlik stilleri faktörlerinden katılımcı liderlik, otokratik liderlik ve ilişki odaklı liderliğin medeni duruma göre farklılaştığı belirlenmiştir ($p < 0,05$). Katılımcı liderlikte, bekar katılımcıların ortalaması ($3,81 \pm 0,83$), evli katılımcıların ortalamasından ($3,48 \pm 1,02$) anlamlı şekilde yüksektir. Otokratik liderlikte, evli katılımcıların ortalaması ($2,98 \pm 1,12$), bekar katılımcıların ortalamasından ($2,38 \pm 1,08$) anlamlı şekilde yüksektir. İlişki odaklı liderlikte, bekar katılımcıların ortalaması ($3,80 \pm 0,89$), evli katılımcıların ortalamasından ($3,45 \pm 1,07$) anlamlı şekilde yüksektir.

Tablo 4.19: Örgütsel Bağlılığın Medeni Duruma Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu

	N	X	SS	t	P
Duygusal bağlılık				,555	,580
Evli	106	3,1887	,90211		
Bekar	90	3,1148	,96040		
Devam bağlılığı				-,621	,536
Evli	106	3,0912	,74149		
Bekar	90	3,1556	,70170		
Normatif bağlılık				,929	,354
Evli	106	2,8050	,86418		
Bekar	90	2,6889	,88163		

Örgütsel bağlılık faktörlerinden duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık medeni duruma göre farklılaşmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

Tablo 4.20: Verimliliğin Medeni Duruma Göre Farklılaşmasına İlişkin t-test Tablosu

	N	X	SS	t	P
Eğitime bağlı verimlilik algısı				-2,091	,038
Evli	106	3,4182	,79524		
Bekar	90	3,6370	,66974		
Zaman yönetimi verimliliği algısı				-1,344	,181
Evli	106	2,9340	,87308		
Bekar	90	3,1000	,84866		
Örgüt üyelerinin verimliliği algısı				1,100	,273
Evli	106	3,1321	,91626		
Bekar	90	3,0000	,76438		
Örgütsel verimlilik algısı				-3,280	,001
Evli	106	3,4025	1,02943		
Bekar	90	3,8074	,68692		

Verimlilik faktörlerinden eğitime bağlı verimlilik algısı ve örgütsel verimlilik algısı medeni duruma göre farklılaştığı belirlenmiştir ($p<0,05$). Eğitime bağlı verimlilik algısında, bekar katılımcıların ortalaması ($3,64\pm 0,67$), evli katılımcıların ortalamasından ($3,42\pm 0,80$) anlamlı şekilde yüksektir.

4.3.4 Gelir Düzeyine Göre Farklılaşmalar

Tablo 4.21: Algılanan Liderlik Stillерinin Gelir Düzeyine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu

	N	X	SS	F	P	Fark
Vizyoner liderlik				5,477	,001	
3000 TL ve altı	68	3,8471	,78957			1>2
3001-5000 TL	52	3,2538	,95967			1>3
5001 TL-7500 TL	38	3,3684	1,06291			1>4
7501 TL ve üzeri	38	3,2211	1,07632			
Katılımcı liderlik				2,464	,064	
3000 TL ve altı	68	3,8647	,77378			
3001-5000 TL	52	3,5846	,98287			
5001 TL-7500 TL	38	3,3789	1,06623			
7501 TL ve üzeri	38	3,5368	1,03151			
Otokratik liderlik				1,640	,182	
3000 TL ve altı	68	2,4853	1,10281			
3001-5000 TL	52	2,9423	1,17429			
5001 TL-7500 TL	38	2,7632	1,16675			
7501 TL ve üzeri	38	2,7105	1,10668			
Eğitici liderlik				2,461	,064	
3000 TL ve altı	68	3,8176	,88956			
3001-5000 TL	52	3,5462	1,02755			
5001 TL-7500 TL	38	3,3053	1,07727			
7501 TL ve üzeri	38	3,4842	,97607			
İlişki odaklı liderlik				1,466	,225	
3000 TL ve altı	68	3,7647	,91485			
3001-5000 TL	52	3,6615	1,07852			
5001 TL-7500 TL	38	3,4526	1,09809			
7501 TL ve üzeri	38	3,4000	,91828			

Algılanan liderlik stilleri faktörlerinden vizyoner liderlik gelir düzeyine göre farklılaştığı belirlenmiştir ($p<0,05$). Vizyoner liderlikte, 3000 TL ve altı aylık gelirli katılımcıların ortalaması ($3,85\pm 0,79$), 3001-5000 TL aylık gelirli katılımcıların ortalamasından ($3,25\pm 0,96$) anlamlı şekilde yüksektir. 3000 TL ve altı aylık gelirli katılımcıların ortalaması, 5001-7500 TL aylık gelirli katılımcıların ortalamasından ($3,37\pm 1,06$) anlamlı şekilde yüksektir. 3000 TL ve altı aylık gelirli katılımcıların ortalaması, 7501 TL ve üzeri aylık gelirli katılımcıların ortalamasından ($3,22\pm 1,08$) anlamlı şekilde yüksektir.

Tablo 4.22: Örgütsel Bağlılığın Gelir Düzeyine Göre Farklaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu

	N	X	SS	F	P	Fark
Duygusal bağlılık				3,397	,019	
3000 TL ve altı	68	3,4314	,99927			1>2
3001-5000 TL	52	3,0705	,74853			1>3
5001 TL-7500 TL	38	3,0088	,86555			1>4
7501 TL ve üzeri	38	2,9211	,98847			
Devam bağlılığı				7,405	,000	
3000 TL ve altı	68	3,3775	,71156			1>2
3001-5000 TL	52	2,8782	,73588			1>3
5001 TL-7500 TL	38	2,8684	,66119			4>2
7501 TL ve üzeri	38	3,2456	,60371			4>3
Normatif bağlılık				6,815	,000	
3000 TL ve altı	68	3,1078	,83147			1>2
3001-5000 TL	52	2,4936	,69150			1>3
5001 TL-7500 TL	38	2,5175	,80891			1>4
7501 TL ve üzeri	38	2,7018	1,02752			

Örgütsel bağlılık faktörlerinden duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık gelir düzeyine göre farklılaştığı belirlenmiştir ($p < 0,05$). Duygusal bağlılıkta, 3000 TL ve altı aylık gelirli katılımcıların ortalaması ($3,43 \pm 1,00$), 3001-5000 TL aylık gelirli katılımcıların ortalamasından ($3,07 \pm 0,75$) anlamlı şekilde yüksektir. 3000 TL ve altı aylık gelirli katılımcıların ortalaması, 5001-7500 TL aylık gelirli katılımcıların ortalamasından ($3,01 \pm 0,87$) anlamlı şekilde yüksektir. 3000 TL ve altı aylık gelirli katılımcıların ortalaması, 7501 TL ve üzeri aylık gelirli katılımcıların ortalamasından ($2,92 \pm 0,99$) anlamlı şekilde yüksektir. Devam bağlılığında, 3000 TL ve altı aylık gelirli katılımcıların ortalaması ($3,38 \pm 0,71$), 3001-5000 TL aylık gelirli katılımcıların ortalamasından ($2,88 \pm 0,74$) anlamlı şekilde yüksektir. 3000 TL ve altı aylık gelirli katılımcıların ortalaması, 5001-7500 TL aylık gelirli katılımcıların ortalamasından ($2,87 \pm 0,66$) anlamlı şekilde yüksektir. 7501 TL ve üstü aylık gelirli katılımcıların ortalaması ($3,25 \pm 0,60$), 3001-5000 TL aylık gelirli katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. 3000 TL ve altı aylık gelirli katılımcıların ortalaması, 5001-7500 TL aylık gelirli katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. Normatif bağlılıkta, 3000 TL ve altı aylık gelirli katılımcıların ortalaması ($3,11 \pm 0,83$), 3001-5000 TL aylık gelirli katılımcıların ortalamasından ($2,49 \pm 0,69$) anlamlı şekilde yüksektir. 3000 TL ve altı aylık gelirli

katılımcıların ortalaması, 5001-7500 TL aylık gelirli katılımcıların ortalamasından (2,52±0,81) anlamlı şekilde yüksektir. 3000 TL ve altı aylık gelirli katılımcıların ortalaması, 7501 TL ve üzeri aylık gelirli katılımcıların ortalamasından (2,70±1,03) anlamlı şekilde yüksektir.

Tablo 4.23: Verimliliğin Gelir Düzeyine Göre Farklaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu

	N	X	SS	F	P	Fark
Eğitime bağlı verimlilik algısı				4,066	,008	
3000 TL ve altı	68	3,7598	,69848			1>2
3001-5000 TL	52	3,4038	,86341			1>3
5001 TL-7500 TL	38	3,3070	,59594			1>4
7501 TL ve üzeri	38	3,4561	,70358			
Zaman yönetimi verimliliği algısı				4,929	,003	
3000 TL ve altı	68	3,3162	,76614			1>2
3001-5000 TL	52	2,8365	,86869			1>3
5001 TL-7500 TL	38	2,9474	,67573			1>4
7501 TL ve üzeri	38	2,7632	1,04453			
Örgüt üyelerinin verimliliği algısı				1,931	,126	
3000 TL ve altı	68	3,2647	,77601			
3001-5000 TL	52	2,9359	,89062			
5001 TL-7500 TL	38	3,0351	,67468			
7501 TL ve üzeri	38	2,9474	1,02967			
Örgütsel verimlilik algısı				2,992	,032	
3000 TL ve altı	68	3,8431	,79064			1>2
3001-5000 TL	52	3,4103	1,14830			1>3
5001 TL-7500 TL	38	3,4211	,78913			
7501 TL ve üzeri	38	3,5439	,76884			

Verimlilik faktörlerinden eğitime bağlı verimlilik algısı, zaman yönetimi verimliliği algısı ve örgütsel verimlilik algısı gelir düzeyine göre farklılaştığı belirlenmiştir (p<0,05). Eğitime bağlı verimlilik algısında, 3000 TL ve altı aylık gelirli katılımcıların ortalaması (3,76±0,70), 3001-5000 TL aylık gelirli katılımcıların ortalamasından (3,40±0,86) anlamlı şekilde yüksektir. 3000 TL ve altı aylık gelirli katılımcıların ortalaması, 5001-7500 TL aylık gelirli katılımcıların ortalamasından (3,31±0,60) anlamlı şekilde yüksektir. 3000 TL ve altı aylık gelirli katılımcıların ortalaması, 7501 TL ve üzeri aylık gelirli

katılımcıların ortalamasından ($3,46\pm0,70$) anlamlı şekilde yüksektir. Zaman yönetimi verimliliği algısında, 3000 TL ve altı aylık gelirli katılımcıların ortalaması ($3,32\pm0,77$), 3001-5000 TL aylık gelirli katılımcıların ortalamasından ($2,84\pm0,87$) anlamlı şekilde yüksektir. 3000 TL ve altı aylık gelirli katılımcıların ortalaması, 5001-7500 TL aylık gelirli katılımcıların ortalamasından ($2,95\pm0,68$) anlamlı şekilde yüksektir. 3000 TL ve altı aylık gelirli katılımcıların ortalaması, 7501 TL ve üzeri aylık gelirli katılımcıların ortalamasından ($2,76\pm1,04$) anlamlı şekilde yüksektir. Örgütsel verimlilik algısında, 3000 TL ve altı aylık gelirli katılımcıların ortalaması ($3,84\pm0,79$), 3001-5000 TL aylık gelirli katılımcıların ortalamasından ($3,41\pm1,15$) anlamlı şekilde yüksektir. 3000 TL ve altı aylık gelirli katılımcıların ortalaması, 5001-7500 TL aylık gelirli katılımcıların ortalamasından ($3,42\pm0,79$) anlamlı şekilde yüksektir.

4.3.5 Mesleki Tecrübeye Göre Farklılaşmalar

Tablo 4.24: Algılanan Liderlik Stillerinin Mesleki Tecrübeye Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu

	N	X	SS	F	P	Fark
Vizyoner liderlik				4,531	,004	
5 yıl ve daha az	66	3,8061	,71809			
6-10 yıl	58	3,3724	1,08155			1>2
11-15 yıl	41	3,1463	,87524			1>3
16 yıl ve üzeri	31	3,4000	1,22420			
Katılımcı liderlik				6,472	,000	
5 yıl ve daha az	66	3,9879	,66553			
6-10 yıl	58	3,3655	1,10510			1>2
11-15 yıl	41	3,3463	,95292			1>3
16 yıl ve üzeri	31	3,7548	,93767			
Otokratik liderlik				6,227	,000	
5 yıl ve daha az	66	2,2424	1,02373			2>1
6-10 yıl	58	2,9310	1,26161			3>1
11-15 yıl	41	3,0610	1,06768			4>1
16 yıl ve üzeri	31	2,7903	,94670			
Eğitici liderlik				4,282	,006	
5 yıl ve daha az	66	3,9212	,81515			
6-10 yıl	58	3,3931	1,09798			1>2
11-15 yıl	41	3,3463	1,01688			1>3
16 yıl ve üzeri	31	3,5226	,94612			
İlişki odaklı liderlik				4,663	,004	
5 yıl ve daha az	66	3,9697	,77200			1>2
6-10 yıl	58	3,4000	1,21857			1>3
11-15 yıl	41	3,4098	,89437			1>4
16 yıl ve üzeri	31	3,4774	,94753			

Algılanan liderlik stilleri faktörlerinden vizyoner liderlik, katılımcı liderlik, otokratik liderlik, eğitici liderlik ve ilişki odaklı liderliğin mesleki tecrübeye göre farklılaştığı belirlenmiştir ($p<0,05$). Vizyoner liderlikte, 5 yıl ve daha az mesleki tecrübeye sahip katılımcıların ortalaması ($3,81\pm 0,72$), 6-10 yıl mesleki tecrübeye sahip katılımcıların ortalamasından ($3,37\pm 1,08$) anlamlı şekilde yüksektir. 5 yıl ve daha az mesleki tecrübeye sahip katılımcıların ortalaması, 11-15 yıl mesleki tecrübeye sahip katılımcıların ortalamasından ($3,15\pm 0,88$) anlamlı şekilde yüksektir. Katılımcı liderlikte, 5 yıl ve daha az mesleki tecrübeye sahip katılımcıların ortalaması ($3,99\pm 0,67$), 6-10 yıl mesleki

tecrübeye sahip katılımcıların ortalamasından ($3,37\pm 1,11$) anlamlı şekilde yüksektir. 5 yıl ve daha az mesleki tecrübeye sahip katılımcıların ortalaması, 11-15 yıl mesleki tecrübeye sahip katılımcıların ortalamasından ($3,35\pm 0,95$) anlamlı şekilde yüksektir. Otokratik liderlikte, 6-10 yıl mesleki tecrübeye sahip katılımcıların ortalaması ($2,93\pm 1,26$), 5 yıl ve daha az mesleki tecrübeye sahip katılımcıların ortalamasından ($2,24\pm 1,02$) anlamlı şekilde yüksektir. 11-15 yıl mesleki tecrübeye sahip katılımcıların ortalaması ($3,06\pm 1,07$), 5 yıl ve daha az mesleki tecrübeye sahip katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. 16 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip katılımcıların ortalaması ($2,79\pm 0,95$), 5 yıl ve daha az mesleki tecrübeye sahip katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. Eğitici liderlikte, 5 yıl ve daha az mesleki tecrübeye sahip katılımcıların ortalaması ($3,92\pm 0,82$), 6-10 yıl mesleki tecrübeye sahip katılımcıların ortalamasından ($3,39\pm 1,10$) anlamlı şekilde yüksektir. 5 yıl ve daha az mesleki tecrübeye sahip katılımcıların ortalaması, 11-15 yıl mesleki tecrübeye sahip katılımcıların ortalamasından ($3,35\pm 1,02$) anlamlı şekilde yüksektir. İlişki odaklı liderlikte, 5 yıl ve daha az mesleki tecrübeye sahip katılımcıların ortalaması ($3,97\pm 0,77$), 6-10 yıl mesleki tecrübeye sahip katılımcıların ortalamasından ($3,40\pm 1,22$) anlamlı şekilde yüksektir. 5 yıl ve daha az mesleki tecrübeye sahip katılımcıların ortalaması, 11-15 yıl mesleki tecrübeye sahip katılımcıların ortalamasından ($3,41\pm 0,89$) anlamlı şekilde yüksektir. 5 yıl ve daha az mesleki tecrübeye sahip katılımcıların ortalaması, 16 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip katılımcıların ortalamasından ($3,48\pm 0,95$) anlamlı şekilde yüksektir.

Tablo 4.55: Örgütsel Bağlılığın Mesleki Tecrübeye Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu

	N	X	SS	F	P	Fark
Duygusal bağlılık				1,927	,127	
5 yıl ve daha az	66	3,2576	1,07424			
6-10 yıl	58	3,2299	,78287			
11-15 yıl	41	2,8496	,85213			
16 yıl ve üzeri	31	3,1989	,89279			
Devam bağlılığı				5,652	,001	
5 yıl ve daha az	66	3,3586	,73974			
6-10 yıl	58	2,8448	,67672			1>2
11-15 yıl	41	3,1585	,71584			3>2
16 yıl ve üzeri	31	3,0806	,61444			
Normatif bağlılık				2,966	,033	
5 yıl ve daha az	66	2,7828	,90534			1>3
6-10 yıl	58	2,9138	,74878			2>3
11-15 yıl	41	2,4106	,82588			4>3
16 yıl ve üzeri	31	2,8333	,98601			

Örgütsel bağlılık faktörlerinden devam bağlılığı ve normatif bağlılık mesleki tecrübeye göre farklılaştığı belirlenmiştir ($p<0,05$). Devam bağlılığında, 5 yıl ve daha az mesleki tecrübeye sahip katılımcıların ortalaması ($3,36\pm 0,74$), 6-10 yıl mesleki tecrübeye sahip katılımcıların ortalamasından ($2,84\pm 0,68$) anlamlı şekilde yüksektir. 11-15 yıl mesleki tecrübeye sahip katılımcıların ortalaması ($3,16\pm 0,72$), 6-10 yıl mesleki tecrübeye sahip katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. Normatif bağlılıkta, 5 yıl ve daha az mesleki tecrübeye sahip katılımcıların ortalaması ($2,78\pm 0,91$), 11-15 yıl mesleki tecrübeye sahip katılımcıların ortalamasından ($2,41\pm 0,83$) anlamlı şekilde yüksektir. 6-10 yıl mesleki tecrübeye sahip katılımcıların ortalaması ($2,91\pm 0,75$), 11-15 yıl mesleki tecrübeye sahip katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. 16 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip katılımcıların ortalaması ($2,83\pm 0,99$), 11-15 yıl mesleki tecrübeye sahip katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir.

Tablo 4.26: Verimliliğin Mesleki Tecrübeye Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu

	N	X	SS	F	P	Fark
Eğitime bağlı verimlilik algısı				1,601	,190	
5 yıl ve daha az	66	3,6667	,69307			
6-10 yıl	58	3,4023	,81592			
11-15 yıl	41	3,5325	,68842			
16 yıl ve üzeri	31	3,4032	,77193			
Zaman yönetimi verimliliği algısı				,711	,547	
5 yıl ve daha az	66	3,1288	,80890			
6-10 yıl	58	2,9914	,82580			
11-15 yıl	41	2,9024	,89247			
16 yıl ve üzeri	31	2,9355	1,01030			
Örgüt üyelerinin verimliliği algısı				,169	,917	
5 yıl ve daha az	66	3,1010	,76453			
6-10 yıl	58	3,0115	,92394			
11-15 yıl	41	3,0650	,82738			
16 yıl ve üzeri	31	3,1290	,94154			
Örgütsel verimlilik algısı				4,520	,004	
5 yıl ve daha az	66	3,8788	,78802			
6-10 yıl	58	3,4828	,95344			1>2
11-15 yıl	41	3,2602	,81824			1>3
16 yıl ve üzeri	31	3,6022	1,02711			

Verimlilik faktörlerinden örgütsel verimlilik algısı mesleki tecrübeye göre farklılaştığı belirlenmiştir ($p<0,05$). Örgütsel verimlilik algısında, 5 yıl ve daha az mesleki tecrübeye sahip katılımcıların ortalaması ($3,88\pm 0,79$), 6-10 yıl mesleki tecrübeye sahip katılımcıların ortalamasından ($3,48\pm 0,95$) anlamlı şekilde yüksektir. 5 yıl ve daha az mesleki tecrübeye sahip katılımcıların ortalaması, 11-15 yıl mesleki tecrübeye sahip katılımcıların ortalamasından ($3,26\pm 0,82$) anlamlı şekilde yüksektir.

4.3.6 İşletmedeki Görev Süresine Göre Farklılaşmalar

Tablo 4.27: Algılanan Liderlik Stillerinin Mevcut İşletmedeki Görev Süresine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu

	N	X	SS	F	P
Vizyoner liderlik				,682	,564
1 yıl ve daha az	68	3,5118	,93258		
2-5 yıl	61	3,5115	1,05295		
6-10 yıl	33	3,2545	,81742		
11 yıl ve üzeri	34	3,5529	1,10213		
Katılımcı liderlik				1,515	,212
1 yıl ve daha az	68	3,6353	,95320		
2-5 yıl	61	3,6230	1,03544		
6-10 yıl	33	3,3879	,82604		
11 yıl ve üzeri	34	3,8824	,89187		
Otokratik liderlik				2,374	,072
1 yıl ve daha az	68	2,4706	1,22743		
2-5 yıl	61	2,9098	1,20937		
6-10 yıl	33	2,9545	,97118		
11 yıl ve üzeri	34	2,5588	,88561		
Eğitici liderlik				,143	,934
1 yıl ve daha az	68	3,5353	,98432		
2-5 yıl	61	3,6459	1,13513		
6-10 yıl	33	3,5515	,69287		
11 yıl ve üzeri	34	3,5882	1,01735		
İlişki odaklı liderlik				,301	,824
1 yıl ve daha az	68	3,6000	,98829		
2-5 yıl	61	3,6525	1,14362		
6-10 yıl	33	3,4667	,84951		
11 yıl ve üzeri	34	3,6706	,91570		

Algılanan liderlik stilleri faktörlerinden vizyoner liderlik, katılımcı liderlik, otokratik liderlik, eğitici liderlik ve ilişki odaklı liderliğin mevcut işletmedeki çalışma süresine göre farklılaşmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

Tablo 4.28: Örgütsel Bağlılığın Mevcut İşletmedeki Görev Süresine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu

	N	X	SS	F	P	Fark
Duygusal bağlılık				,095	,962	
1 yıl ve daha az	68	3,1422	,97492			
2-5 yıl	61	3,1202	,92302			
6-10 yıl	33	3,2222	,93045			
11 yıl ve üzeri	34	3,1765	,87130			
Devam bağlılığı				5,914	,001	
1 yıl ve daha az	68	3,1814	,74018			1>2
2-5 yıl	61	2,9290	,76101			4>1
6-10 yıl	33	2,9495	,56440			4>2
11 yıl ve üzeri	34	3,5098	,59024			4>3
Normatif bağlılık				1,409	,242	
1 yıl ve daha az	68	2,8088	,94556			
2-5 yıl	61	2,5656	,85704			
6-10 yıl	33	2,8434	,55268			
11 yıl ve üzeri	34	2,8824	,97401			

Örgütsel bağlılık faktörlerinden devam bağlılığı mevcut işletmedeki çalışma süresine göre farklılaştığı belirlenmiştir ($p<0,05$). Devam bağlılığında, 1 yıl ve daha azdır mevcut işletmede çalışan katılımcıların ortalaması ($3,18\pm0,74$), 2-5 yıldır mevcut işletmede çalışan katılımcıların ortalamasından ($2,93\pm0,76$) anlamlı şekilde yüksektir. 11 yıl ve daha fazladır mevcut işletmede çalışan katılımcıların ortalaması ($3,51\pm0,59$), 1 yıl ve daha azdır mevcut işletmede çalışan katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. 11 yıl ve daha fazladır mevcut işletmede çalışan katılımcıların ortalaması, 2-5 yıldır mevcut işletmede çalışan katılımcıların ortalamasından anlamlı şekilde yüksektir. 11 yıl ve daha fazladır mevcut işletmede çalışan katılımcıların ortalaması, 6-10 yıldır mevcut işletmede çalışan katılımcıların ortalamasından ($2,95\pm0,56$) anlamlı şekilde yüksektir.

Tablo 6: Verimliliğin Mevcut İşletmedeki Görev Süresine Göre Farklaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu

	N	X	SS	F	P	Fark
Eğitime bağlı verimlilik algısı				,932	,426	
1 yıl ve daha az	68	3,5980	,70195			
2-5 yıl	61	3,4044	,80821			
6-10 yıl	33	3,4747	,76617			
11 yıl ve üzeri	34	3,6078	,69858			
Zaman yönetimi verimliliği algısı				,061	,980	
1 yıl ve daha az	68	3,0000	,85736			
2-5 yıl	61	3,0369	,91610			
6-10 yıl	33	2,9621	,55944			
11 yıl ve üzeri	34	3,0294	1,04040			
Örgüt üyelerinin verimliliği algısı				1,007	,391	
1 yıl ve daha az	68	2,9902	,76180			
2-5 yıl	61	3,0546	,92732			
6-10 yıl	33	3,0404	,74423			
11 yıl ve üzeri	34	3,2941	,96318			
Örgütsel verimlilik algısı				3,091	,028	
1 yıl ve daha az	68	3,8039	,85854			
2-5 yıl	61	3,3333	,99815			1>2
6-10 yıl	33	3,5354	,80338			
11 yıl ve üzeri	34	3,6667	,85280			

Verimlilik faktörlerinden örgütsel verimlilik algısı mevcut işletmedeki çalışma süresine göre farklılaştığı belirlenmiştir ($p<0,05$). Örgütsel verimlilik algısında, 1 yıl ve daha az mesleki tecrübeye sahip katılımcıların ortalaması ($3,80\pm 0,86$), 2-5 yıl mesleki tecrübeye sahip katılımcıların ortalamasından ($3,33\pm 1,00$) anlamlı şekilde yüksektir.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırma, çalışan kadınların algıladığı liderlik stilleri, örgütsel bağlılıkları ve verimlilik düzeylerini belirlenmesi ve bunlar arasındaki ilişkinin ortaya koyulması amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda 196 çalışan kadına algılanan liderlik stilleri, örgütsel bağlılık ve verimlilik ölçekleri ile birlikte kişisel formunu içeren anket uygulanmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre lideri vizyoner algılayan kadının bu algısı ile işletmeye olan bağlılığı arasında bütüncül (duygusal, devam, normatif) ve pozitif etkileşim görünmektedir. Zira, örgütsel bağlılığın tüm boyutları ile vizyoner liderlik ilişkili görünmektedir. Vizyoner lider ile üyeler arasındaki ilişkinin temelini gelecekte nerede olunacağına dair öngörüler ile amaçlar oluşturmaktadır. Buna göre giyim sektöründe çalışan kadınlara liderlerince gösterilen geleceğe yönelik hedefler netleştikçe buldukları işletmeye olan bağlılıklarının da arttığı ya da bağlılıkları arttıkça liderlerinde vizyoner tarz algıladıkları anlaşılmaktadır. Bu karşılıklı ilişkide işletmeye bağlanma ve işletmeden ayrılmama durumunun vizyoner tarzın hakim olduğu lider-üye etkileşiminin bir sonucu olduğu ilgili alanyazın dikkate alındığında daha makul bir çıkarımdır.

Vizyoner tarz liderlik ile verimlilik algılamasının bütüncül (zaman, üyeler, örgütsel) bir şekilde ilişkili olduğu giyim sektörü işletmelerinde çalışan kadınların düşüncelerinden anlaşılmaktadır. Bu ilişkiyi ayrıntılı bir şekilde ifade etmek gerekirse giyim sektörü işletmesi kadın çalışanlarının kendilerine hedef gösteren ve geleceğe yönelik olmayı ilham eden liderlerle olan etkileşimlerinin onlarda işletmedeki kaynakların hem zaman hem insanlar ve hem örgütsel işleyiş açısından verimli kullanıldığı inancı uyarmaktadır.

Lideri vizyoner algılayan kadının bu algısı ile eğitime bağlı verimlilik algısını pozitif yordamaktadır. Vizyoner liderliğin diğer verimlilik algılama boyutları üzerinde etkili olmayıp sadece eğitime bağlı verimlilik algısını artırmasını lider-üye etkileşimi içerisinde değerlendirmek gerekir. Vizyoner lider ile üyeler arasındaki ilişkinin en belirgin özelliği liderin üyelere yarın nerede olunması gerektiğine dair hedefler tayin etmesidir. Liderde

öngörü ve amaç belirleme rollerini algılayan üyelerin bireysel ve mesleki gelişim eğilimi içinde gelecek yönelimli insanlar olduğu fikrini akla getirmektedir. Liderin, işletmenin ve çalışanların orta ve uzun vadede nerede olacağına dair amaçlar belirlemekle, üyelerin iş güvencesi ve işletmeye bağlılık algılarını etkilediği akla gelmektedir. Vizyoner liderler sonuç olarak üyelerde işletmenin eğitim açısından verimli bulma algısını desteklemektedir ki bu son derece makul bir sonuçtur. Bu tek yönlü pozitif ilişkide işletme verimliliğini eğitsel pencereden olumlu görme sonucu doğurması ilgili literatürde insani sermaye (human capital) teorisindeki “çalışan insanların sürekli kendilerini mesleki açıdan geliştirme ve geleceğe hazırlama çabası içinde olacakları” varsayımı ile de desteklenmektedir.

Lideri vizyoner algılayan kadının bu algısı ile eğitime bağlı verimlilik algısını pozitif yordamaktadır. Vizyoner liderliğin diğer verimlilik algılama boyutları üzerinde etkili olmayıp sadece eğitime bağlı verimlilik algısını artırmasını lider-üye etkileşimi içerisinde değerlendirmek gerekir. Vizyoner lider ile üyeler arasındaki ilişkinin en belirgin özelliği liderin üyelere yarın nerede olunması gerektiğine dair hedefler tayin etmesidir. Liderde öngörü ve amaç belirleme rollerini algılayan üyelerin, bireysel ve mesleki gelişim eğilimi içinde olan gelecek yönelimli insanlar olduğu fikrini akla getirmektedir. Liderin, işletmenin ve çalışanların orta ve uzun vadede nerede olacağına dair amaçlar belirlemekle, üyelere iş güvencesi ve işletmeye bağlılık telkin edeceğini düşündürmektedir. Vizyoner liderler sonuç olarak üyelerde işletmenin eğitim açısından verimli bulma algısını desteklemektedir ki bu son derece makul bir sonuçtur. Bu tek yönlü pozitif ilişkide işletme verimliliğini eğitsel pencereden olumlu görme sonucu doğurması ilgili literatürde insani sermaye (human capital) teorisindeki “çalışan insanların sürekli kendilerini mesleki açıdan geliştirme ve geleceğe hazırlama çabası içinde olacakları” varsayımı ile de desteklenmektedir.

Lideri vizyoner ve ilişki odaklı algılamaları kadınların, çalıştıkları işyeri örgütündeki üyeleri verimli bulmalarına neden olmaktadır. Bunun temel nedeni doğrusal regresyon ilişkisi kurduğumuz bu iki değişkenin içeriklerinin neredeyse bütünüyle örtüşmesidir. Şöyle ki, vizyoner lider rolü amaç ve hedefler belirlemeyi ve üyeleri bu hedefler doğrultusunda sürüklemeyi gerektirir. İlişki odaklı lider rolü, üyeler arası farklılıkları bir

şans görür ve tüm örgüt içindeki ilişkilerde kapsayıcı, güçlendirici, varlık nedeni olabilecek amaçlar gösterici, ahlaklı davranışları özendirici pozitif bir ilişkiler ortamı oluşturmayı gerektirir. Bu türden rollerin lider tarafından oynandığı örgütlerde çalışanların işletme verimliliğini özellikle örgüt üyelerinin şahıslarında görme eğiliminde olmaları son derece doğal bir sonuç olmaktadır. Zira her iki liderlik tarzı da bireyi kolektif şuur içinde eritmeyip farklılıklarını kabul etmekle çalışanların örgütteki birey olarak varlıkları tanınmaktadır. Doğal olarak bireyler bu bilinç ve inançla tüm verimlilik davranışlarında bireysel sorumluluk taşıyabilmektedir. Zamandan, materyalden ve süreçler üzerinden elde edilen verimlilik bireylere atfedilmektedir.

Duygusal açıdan işletmeye bağlı kadın, çalıştığı işletmeye ne olursa olsun bağlıdır çünkü duygusal bağ en güçlü olandır. Bu tür bir bağlılık yöneticilerin en çok istediği türdür. Bu yönüyle erkek çalışanlara nazaran daha duygusal olduğu yaygın algısından hareketle kadınların işletmelerine daha çok duygusal bağlandığı ve bunun da işletmede eğitim ve geliştirme uygulamalarını verimlilik kaynağı olarak algılamalarına neden olduğu görülmektedir.

Devam bağlılığı işletmeden ayrılma isteği olmadığını gösterir. Devam bağlılığının eğitsel açıdan verimlilik algısına neden oluşunu işten ayrılma niyetinin düşmesi ile işletmede kariyer planı takibinin kadın çalışanlarda artacağı düşünülür. Zira kariyer planı takibi işten sık ayrılma durumunda aksamaktadır.

Kadın çalışanların bir bütün olarak örgütsel bağlılıklarının zaman verimliliği algılarını pozitif etkilediği doğrusal etki bulgularımızdandır. Bağlılık faktörünün işten ayrılma ve devamsızlığı azalttığı bilinmektedir. Fakat zaman yönetiminde verimlilik algısına neden olmasını açık ve gizli devamsızlığı azaltıcı etkisiyle ilişkilendirerek anlamlandırmak mümkündür. İşletmelerde verimliliğin işlerin daha kısa sürede yani işgücü/saat oranıyla başarılması zamanın etkin kullanıldığı inancını pekiştirmektedir. Öyleyse bağlılığın ilk plandaki sonucu olan işten ayrılma ve devamsızlıkların azalması ile zaman yönetiminde etkinlik gözlenmektedir. Bununla birlikte zaman yönetiminde kültürler arası göreceliğin bulunduğu akıldan çıkarılmamalıdır. ILO standartları bir işin normal şartlarda ne kadar

sürede bitirileceğini ortaya koymaktadır. Ancak örgütsel bağlılık kadar zaman yönetimi de kültürler arasında farklılık gösterebilir.

Duygusal bağlılık ve devam bağlılığı, örgüt üyelerinin verimlilik algısını pozitif yönde etkilemektedir. Duygusal bağlılık kadının sadece kendisiyle ilgili ve bireysel kararının bir sonucudur ve örgütsel verimliliği de bireysel verimliliklerin bir toplamı olarak yani örgüt üyelerinin verimliliği şeklinde algılaması akla uygundur. Devam bağlılığının da bireysel yönü ağır basmaktadır ve örgüt üyelerinin bireysel verimliliklerinin devam bağlılığının artmasıyla artış göstermesi doğal bir sonuçtur.

Duygusal ve devam bağlılığı örgütsel verimliliği yordamaktadır. Bu doğrusal etkinin nedenlerini sorgularken öncelikle örgütsel verimlilik algısının içeriği bilinmelidir. Örgütsel verimlilik algısında verimliliğin organizasyonel yapı ve süreçler üzerinden sağlandığı varsayımı hakimdir. Bağlılığın bu iki boyutu, üyelerin işletmedeki verimliliği özellikle organizasyonda yalın süreçler (lean organization), yüksek teknolojinin iş süreçlerine entegrasyonu ve sürekliliğin temini (sustainability) gibi uygulamaların bir sonucu olarak görmektedirler (Aybar ve Saldamlı, 2016: 396). Devam bağlılığı, işletmelerde personel rejiminde bir istikrar unsuru olması yönüyle işletme süreçlerinde yenilik, hiyerarşik kademe sayısının azaltılması gibi bir ucu personel rejimi ile ilişkilenen pek çok örgütsel verimlilik uygulamaları için de temel oluşturur. Bu nedenle devam bağlılığının örgütsel verimlilik algısı oluşturması doğal bir sonuçtur.

Genç, orta ve orta üzeri üç yaş grubuna ayrılan giyim sektörü kadın çalışanlarının yaşları ile liderlik algılamalarının bu gruplar arasındaki anlamlı farklılıkları bir bütün olarak değerlendirildiğinde vizyoner, katılımcı, eğitici ve ilişki odaklı liderlik tarzları genç gruplarda otokratik liderlik tarzı algısının yaşlı grupta daha yüksek olduğu görülmektedir. Yaş ilerledikçe otokratik algılamının artışı toplumsal kültürden örgüte taşıdıkları değerler ile ilgili olabileceği gibi çalışma süresi arttıkça kadınların lideri daha otokratik algılama eğiliminin tahmin edilemeyen başka pek çok nedeni de olabilir.

Genç, orta ve orta üzeri üç yaş grubuna ayrılan giyim sektörü kadın çalışanlarının yaşları ile örgütsel bağlılık algılamalarının bu gruplar arasındaki anlamlı farklılıkları bir bütün

olarak değerlendirildiğinde devam bağlılığının genç grupta orta yaş grubundan daha yüksek olduğu görülmektedir. Gençlerin devam bağlılığını yüksek oluşu, işe adaptasyon ve transfer için yeterli iş tecrübesi elde edememiş olmalarına bağlanabilir.

Verimlilik algısının yaş gruplarına göre anlamlı farkları genel olarak değerlendirildiğinde genç kadınların eğitime, zamana bağlı ve örgütsel verimlilik algısının diğer yaş gruplarından anlamlı bir şekilde yüksek olduğu gözlenmiştir. Bunun nedenleri üzerinde düşünüldüğünde gençlerin genel anlamda ve mesleki anlamda eğitim ihtiyacının diğer gruplardan daha yüksek olduğu ilk akla gelen şey olmaktadır. Zaman ve örgütsel açıdan verimlilik algılarının yüksek oluşu ise zaman yönetimi ve tüm örgütsel süreçlerin verimliliği ile ilişkilendirilebilir örgütsel vatandaşlık davranışı ve pozitif örgütsel davranış yaklaşımının genç grupta daha belirgin olmasıyla izah edilebilir.

Liderlik tarzı algısı lise-önlisans ve lisans eğitim düzeyi grupları çalışanları arasındaki anlamlı farklılıklar bir bütün olarak incelendiğinde otokratik lider tarzının lisans eğitim grubunda daha yüksek algılandığı, vizyoner, katılımcı, eğitici ve ilişki odaklı liderlik tarzlarının ise lise-önlisans eğitim düzeyi grubunda daha yüksek algılandığı gözlenmiştir. Yaş-liderlik tarzı ilişkileri ile eğitim düzeyi-liderlik tarzı ilişkilerinin birbirine paralel geliştiği gözlemlenmektedir.

Örgütsel bağlılık açısından lise-önlisans eğitim düzeyi grubunun diğer gruplardan yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutlarının hepsi için geçerlidir. Verimlilik algısının eğitim düzeyi gruplarına göre anlamlı farkları genel olarak değerlendirildiğinde eğitime, zamana bağlı ve örgüt üyelerine bağlı verimlilik algısının lise-önlisans grubunda diğer eğitim gruplarından anlamlı bir şekilde yüksek olduğu gözlenmiştir. Yüksek eğitim düzeyi gruplarında verimlilik algısının azalmasının nedeni işe ve işyerine adaptasyon sürecinin daha çabuk tamamlanması ve verimlilik kayıp ve kazançlarının artan eğitim düzeyi ile daha rasyonel değerlendirilmesi olabilir.

Katılımcı ve ilişki odaklı lider algısı bekarlarda yüksek, otokratik lider algısı evlilerde yüksek çıkmıştır. Otokratik lider algısının yaş-liderlik tarzı ilişkisine benzer ilişki sergilediği görülmüştür. Yaş ile birlikte medeni durumunda değişmesi nedeniyle bu

benzeşme doğaldır. Giyim sektörü işletmelerinde çalışan bekar bayanların katılımcı ve ilişki odaklı lider algısı yönetime katılma ve iletişim isteklerinin olduğuna işaret kabul edildiğinde evlendikten sonra bunun azaldığı açıkça görülmektedir.

Eğitime bağlı verimlilik algısıyla örgütsel verimlilik algısı bekarlar grubunda anlamlı bir şekilde yüksek çıkmıştır. Bekarların eğitim, gelişme ve terfi beklentilerin evlilere oranla yüksek olmasıyla açıklanabilecek bu durumun arkasında çalışan kadına yönelik toplumsal değerlerin evlilikle birlikte kadını iş yaşamına bakış açısını değiştirmesi olduğu düşünülmektedir. Kadın evlendikten sonra daha statik bir yaşam evresine girmekle verimlilik-eğitim ilişkisini farklı algılamaktadır.

Vizyoner liderlik tarzı algısının düşük gelir düzeyi grubunda diğerlerinden anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmektedir. Amaç ve hedefler gösteren lider figürünün düşük gelir grubu kadınlarda belirgin algılanmasının iş güvencesi ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Düşük gelir grubu çalışanlar için iş veya işyeri değiştirme alternatifleri çok daha az olduğu varsayımıyla mevcut istihdam şartlarını korumak isteyecekleri ve kendilerine gelecekte ne yapmaları ve nerede olmaları gerektiğini gösterecek bir liderlik tarzını tercih edecekleri düşünülmektedir.

Duygusal ve normatif bağlılığın düşük gelir gruplarında diğerlerine göre yüksek olduğu gözlenmiştir. Öte yanda devam bağlılığı düşük ve yüksek gruplarda yükselirken orta düzey gelir gruplarında düşmektedir. Çok az ücret alanlar ile çok yüksek ücret alanların devam bağlılıklarının düşük olmasının nedeni bu gelir gruplarındaki çalışanların daha yüksek ücretli iş arayışı içinde olmaları olabilir. Düşük gelir gruplarındaki çalışanların verimlilik algılarının genel olarak her anlamda yüksek gelir gruplarından fazla olduğu görülmektedir.

Mesleki tecrübe süresi azaldıkça lideri otokratik algılama eğilimi artarken, mesleki tecrübe süresi arttıkça vizyoner, katılımcı, eğitici ve ilişki odaklı algılama eğilimi artmaktadır. Otokratik lider tarzının diğer tüm demografik değişkenlerdeki farklı ilişki tarzı burada da göze çarpmaktadır. Bu tür bir ilişki, meslekte tecrübeli çalışanların geleneksel otokratik lider rolü ile uyumlu etkileşim göstereceğini düşündürmektedir.

Tecrübeli çalışanların otokratik yönetim tarzını neden tercih ettikleri sorusuna yanıt ararken tecrübeli çalışanların istikrarlı bir örgütsel yapı tercih etmeleri ve otokratik tarzın bunun sağlayıcısı olduğunu düşünmeleri akla gelmektedir.

Mesleki tecrübenin ya çok az ya da çok fazla olması durumunda devam ve normatif bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Orta düzeyde tecrübe sahibi çalışan kitlesinin daha mobil olduğu ve işletme değiştirebileceği anlaşılmaktadır. Düşük mesleki tecrübe grubunda örgütsel verimlilik algısının yüksek olduğunu belirten fark analizleri aynı zamanda kalifiye olmayan personelin verimlilik algısının yüksekliğini ortaya koymaktadır. Bu durumda iş ilanlarında yüksek mesleki tecrübe kriterleri aslında işletmedeki iş, işleyiş ve yapının verimli algılanmadığı bir ortam oluşturmaktadır.

İşletmedeki görev süresi grupları arasında devam bağlılığı açısından farklar incelendiğinde, yeni başlayanların ve 11 yılın üzerinde kıdeme sahip olanların diğer gruplara göre devam bağlılıklarının yüksek olduğu ve ayrılma niyetlerinin olmadığı çıkarımı yapılabilir. Şu halde görev süresi orta düzeyde olanların devam bağlılığı neden düşük olduğu sorusuna yanıt aranmalıdır. Yeni başlayanlar için ayrılmak bir opsiyon değildir. Öte yanda 11 yılı geçmiş olanların işletmede önemli bir pozisyonu tuttukları varsayımı belirmektedir. Bu durumda işletmeden ayrılmak sadece diğer gruplar için bir opsiyon olmaktadır. İşletmedeki görev süresi 1 yıldan az olanların örgütsel verimlilik algısının bir üst kıdem grubuna göre yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum, yeni çalışanların örgüt yapısının eksik ve fazlalıklarını henüz görememiş olmalarına ve henüz emsal işletmelerle kıyaslamamış olmalarına bağlanabilir.

Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, algılanan liderlik stillerinin ve örgütsel bağlılığın verimlilik üzerinde doğrudan etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu noktadan hareketle, kadın çalışanların işletmeye bağlılıklarının korunması ve böylece personel devir oranının düşürülerek insani sermaye yatırımları anlamında personel gelişimini de desteklemek isteyen yönetimlerin giyim sektöründe kadın çalışanların yöneticilerinin vizyoner liderlik tarzına sahip olmalarının isabetli olacağı düşünülmekte ve önerilmektedir.

Kadın çalışanların giyim sektörü işletmelerinde vizyoner lider-üye etkileşimi içinde çalışmalarının verimlilik farkındalığının artması ve bu konuda optimist düşünceleri güçlendirdiği anlaşılmaktadır. Bu durumda hususen kadınların çalıştığı giyim sektörü işletmelerinde lider konumundaki kişilerin vizyonerler arasından seçilmesi önerilmektedir.

Kadınların giyim sektörü işletmelerinde vizyoner liderle etkileşimlerinde eğitim yönelimli düşünecekleri ve işletmedeki verimliliği özellikle bu açıdan belirgin algılamalarına hem neden olduğu hem de eğitim ve gelişim ile geleceğe ve terfiye hazırlanan üyelerin liderden vizyoner rol beklentisi içinde olabileceğini ve bu ilişkide müttekabiliyet (reciprocity) özelliğini de dikkate almak gerekir. Bu durumda personel devir oranı diğer endüstrilere göre oldukça yüksek olan giyim sektörü işletmeleri insan kaynakları yöneticilerinin vizyoner liderler ile insani sermaye geliştirme eğilimli terfi ve yükselme eğilimindeki üyeleri birbiriyle buluşturma konusunda hassas davranmaları önerilmektedir.

Kadınların giyim sektörü işletmelerinde vizyoner liderle etkileşimlerinde eğitim yönelimli düşünecekleri ve işletmedeki verimliliği özellikle bu açıdan belirgin algılamalarına hem neden olduğu hem de eğitim ve gelişim ile geleceğe ve terfiye hazırlanan üyelerin liderden vizyoner rol beklentisi içinde olabileceğini ve bu ilişkide müttekabiliyet (reciprocity) özelliğini de dikkate almak gerekir. Bu durumda personel devir oranı diğer endüstrilere göre oldukça yüksek olan giyim sektörü işletmeleri insan kaynakları yöneticilerinin vizyoner liderler ile insani sermaye geliştirme eğilimli terfi ve yükselme eğilimindeki üyeleri birbiriyle buluşturma konusunda hassas davranmaları önerilmektedir.

Giyim sektöründe kadın çalışanın yaygın sorunu cam tavan engeli algısının kırılması stratejileri içinde kadının kendisinden kaynaklanan engelleri aşması kendine koyduğu sınırları aşabilmesi beklenir. Bu açıdan bakıldığında vizyoner ve ilişki odaklı liderlere çalışan kadınların bu konuda şanslı olacakları görülmektedir. Bu durumda lider seçiminde ya da lidere uygun takım oluşumunda üst yöneticilerin örgüt üyelerinin verimliliğini

önemseyek kadın çalışanların bulunduğu takımlara bu iki tür liderden birini atamaları isabetli olacaktır.

Kadınların giyim sektörü işletmelerinde duygusal ve güçlü bir bağla işletmeye bağlanmaları, işletme yöneticileri tarafından göz ardı edilmemelidir. Özellikle personel devir oranını yükselten örgütsel değişim veya mevsimlik istihdam oranı değişimlerinde kadın çalışanlara yönelik eğitim ve gelişim programlarının sık ve etkin olması sağlamak akıllıca bir yaklaşım olabilir. İnsan kaynakları eğitim departmanının etkin çalışarak personelin yetenek ve tecrübesinin artırılmasına yönelik kesintisiz programlar yapması, kadın çalışanların bağlılıklarının eğitsel verimlilik algısına neden olması mekanizmasına paralel işlemektedir. Bağlılık ile eğitime bağlı verimlilik doğrusal ilişkisinin giderek karşılıklı birbirine neden olan bir ilişkiye dönüşmesi de yöneticileri şaşırtmamalıdır.

Giyim sektöründe kalitenin temel kriterlerinden biri hizmetin yerine getirilme süresidir. Bu sektörde çalışan kadınlar için de zaman yönetimi, başarılı hizmet üretiminde önemlidir. Hizmet kalitesini önemseyen işletmelerin kadın çalışanlarının bütüncül örgütsel bağlılığını yüksek tutmaları önerilir. Bu sayede zaman açısından verimlilik algılaması yükselen kadın çalışanların zamanı giderek daha etkin kullanmaları beklenir.

Giyim sektörü kadın çalışanlarının işletmeye duygusal ve devam bağlılığı gösterdiği ve bunun verimliliği şahısların sorumluluğunda görmelerine neden olduğu düşünüldüğünde kadınların başarı ve başarısızlıklarını kolektif kimlikte gizleme eğiliminde olmayacakları anlaşılmalıdır. Bu durumda işletme yönetimlerinin buna yol açan nedeni yani duygusal ve devam bağlılığa zarar verebilecek uygulamalardan kaçınmaları doğru olacaktır.

İşletmeler giyim sektörü kadın çalışanlarının devam bağlılığını önemsemeli ve korumalıdır. Zira devam bağlılığı örgütsel verimlilik algısını olumlu etkilemektedir. Yeni işe başlamalarla birlikte artan adaptasyon ve eğitim ihtiyacı bir maliyet unsurudur ve eğer yetişmiş personel işten ayrılırsa bu durum doğrudan örgütsel verimliliği olumsuz etkileyecektir.

Giyim sektörü işletmelerinde otokratik liderlerin takımlarında yaş ortalamasının yüksek olmasıyla lider-üye etkileşiminde sorunların azalacağı düşünülebilir. Zira yaş ilerledikçe kadınlar işyerinde katılım ve demokratik özellikler yansıtan liderlik tarzlarından uzaklaşmaktadır.

Giyim sektörü işletmelerinde devam bağlılığı için üzerinde durulması gereken grup gençlerden ziyade orta yaş grubudur. Bunlar yeterli mesleki yetkinliğe sahip olmaları nedeniyle başka işletmelere transfer adayı olmaya daha yakındır. İşletmelerin personel gelişimi için yaptıkları yatırımın geri dönmemesi anlamına da gelen personel devrinin azaltılması anlamında bir opsiyon olarak değerlendirilmelidir.

Giyim sektörü işletmelerinde çalışan genç kadınların zaman, eğitim ve örgütsel verimlilik algısının diğerlerinden genel olarak yüksek oluşundan yola çıkarak, insan kaynakları yöneticilerine ilerleyen yaşlarda çalışanların bu algılarının neden zayıfladığı üzerinde düşünmeleri gerektiğini önermekteyiz. Giyim sektörü işletmelerinde çalışan kadınların eğitim düzeyleri arttıkça otokratik lider algısı da artmaktadır. Bu durumda otokratik liderlerin uyumlu lider-üye etkileşimi sağlamaları için nispeten daha yüksek eğitim düzeyinden çalışanlardan takım oluşturulması önerilir.

Giyim sektörü işletmelerinde çalışan kadınların eğitim düzeyleri arttıkça işletmeye olan bağlılıklarının azaldığı genel bulgusunun nedenleri düşünüldüğünde eğitsel yeterliliğin farklı işletmelerde daha hızlı kariyer gelişiminin kapısını aralaması başlıca nedenlerden görülmektedir. İşletme yöneticilerinin yüksek eğitim düzeyinden personeli işletmede tutabilmek için farklı yöntemler denemesi ve bu konuda başarılı olunmaması durumunda da personel değişim planlarının hazır tutulması önerilir.

İşletmeler eğitim düzeyi arttıkça çalışanların verimlilik algısındaki düşmenin işde monotonlukla açıklanması mümkündür. Bu istenmeyen sonucun iş rotasyonu ile ortadan kaldırılması önerilmektedir.

Giyim sektörü işletmeleri buldukları endüstri ve bölgede izledikleri ücret politikaları ile çalışanların bağlılıkları arasında ilişki olduğunu gözardı etmemelidirler. Ücret

politikalarında yapacakları değişikliklerin personel planlamasını zorlaştıracakını dikkate almalıdırlar. Emsal işletmelerini iş tarifleri ve iş gereklilikleri ile kendilerini kıyaslayarak işgücü piyasasının gerekleri doğrultusunda istikrarlı bir ücret politikası izlemelidirler.

Giyim sektörü işletmelerinde orta kademe yöneticilerinin yaygın tarzı olan otokratik liderlik mesleki tecrübesi yüksek çalışanların bulunduğu çalışma grupları oluşturulduğuna iyi sonuçlar vereceği düşünülmekte ve insan kaynakları yönetimlerine önerilmektedir. Giyim sektörü işletmelerine mevcut kadrolarını işletmede tutabilmek için ya yeni işgören istihdamını ya da mesleki kariyerinin son aşamalarında olan çalışanları tercih etmeleri önerilmektedir.

İşten ayrılmaların işletmelere çok yönlü maliyetleri olduğu gibi bir kısım avantajları da bulunmaktadır. Maliyetler kaçmak isteyen yönetimlerin 2 yıldan sonra kadın çalışanları işletmede tutacak farklı cazibe unsurları araması yerinde olacaktır. Bu özel uygulamalar söz konusu personel önemli bir pozisyona gelene kadar ya da durağan bir iş ve aile yaşamı kurana kadar devam etmelidir.

KAYNAKLAR

Kitaplar

Akdemir, A., 2008. *Vizyon Yönetimi: Birey, Kurum, Kent ve Ülke Düzeyinde*, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.

Akdemir, A., 2009. *İşletmeciliğin Temel Bilgileri: Mevzuata, Girişimciliğe, Uygulamaya, Global Krize Duyarlı, Yeniliklerle Güncellenmiş ve Genişletilmiş Baskı*, Ekin Yayınevi, Bursa.

Aktuğ, S.S., 2010. *İş Güvencesinin Sosyal Ekonomik Hukuki Temelleri ve Türkiye Değerlendirmesi*. Ankara: Başbakanlık Basımevi.

Aldemir, C., Ataol, A. ve Budak, G., 2004. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.

Bakan, İ., 2011. *Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Gazi Kitapevi.

Balay, R., 2014. *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Pegem Yayınları.

Ballantyne, S.B. ve Well, M.E., 2011. *Planning in Reverse A Viable Approach to Organizational Leadership*, Rowman ve Littlefield Education A Division Of Rowman ve Littlefield Publishers, Inc., 2011.

Bass, B.M. ve Riggio, R.E., 2006. *Transformational Leadership*, Second Edition, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, London.

Bellingham, R., 2003. *Ethical Leadership: Rebuilding Trust in Corporations*, HRD Press Inc.

- Bingham, A. ve Spradlin, D., 2011. *The Open Innovation Marketplace: Creating Value in the Challenge Driven Enterprise*, Publishing as FT Press.
- Birbil, D. ve Atalay, N., 2010. *Rekabetçi Üstünlük ve İş Gücü Verimliliği İlişkisi*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi No:708.
- Can, H., 2005. *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, 7. Baskı, Ekim, Ankara.
- Can, H., Tuncer, D. ve Ayhan, D.Y., 2002. *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Siyasal Kitabevi, 13. Baskı, Temmuz, Ankara.
- Canman, D., 2000. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yargı Basım Yayım, Ankara.
- Carnall, C., 2007. *Managing Change in Organizations*, Fifth Edition, Prentice Hall.
- Daft, R. ve Marcic, D., 2006. *Understanding Management*, Fifth Edition, Thomson South - Western, 2006.
- Daft, R.L., 2008. *The Leadership Experience*, Fourth Edition, Thomson SouthWestern.
- Değirmenci, M., 2007. *Yönetimde Üçüncü Nesil Sistem Düşüncesi*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Demir, C. A., 2010. *Açıklamalı ve İçtihatlı İş Güvencesi ve İşe İade Davaları*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Dubrin, A.J., 2010. *Leadership: Research Findings, Practice and Skills*, Sixth Edition, South-Western, Canada.
- Dubrin, A.J., 2012. *Essentials of Management*, Ninth Edition, South-Western.
- Durna, U., 2002. *Yenilik Yönetimi*, Nobel Yayınları, 1. Baskı, Ankara, Ekim.

- Eren, E., 2014. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Bate Basım Yayım.
- Erturk, M., 2009. *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 4. Baskı, Beta Yayınları, Nisan, İstanbul.
- Fenton, E.M. ve Pettigrew, A.M., 2000. “Integrating a Global Professional Services Organization: The Case of Ove Arup Partnership”, *The Innovating Organization*, edited by, Evelyn M. Fenton, Andrew M. Pettigrew, SAGE Publications.
- Findikçi, İ., 2009. *Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkar Liderlik*, Alfa Yayınları, 1. Basım, Mart.
- Galavan, R., Murray, J. ve Markides, C., 2008. *Strategy, Innovation, and Change: Challenges for Management*, Oxford University Press.
- Genç, N., 2007. *Meslek Yüksek Okulları İçin Yönetim ve Organizasyon*, Seçkin Yayıncılık, Birinci Baskı, Ankara.
- Genç, N., 2007a. *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, 3. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- George, D., ve Mallery, M. 2010. *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 Update. Boston: Pearson.
- George, J.M., Jones, G.R., 2005. *Understanding and Managing Organizational Behavior*, USA.
- Goethals, G.R., Sorenson, G.J. ve Burns, J.M., 2004. *Encyclopedia of Leadership*, Volume 1, A Berkshire Reference Work, Sage Publications.
- Gold, J., Thorpe, R. ve Mumford, A., 2010. *Gower Handbook Of Leadership and Management Development*, Fifth Edition, Gower Publishing.

- Gomez-Mejia, L.R. ve Balkin, D.B., 2012. *Management: People / Performance / Change*, Prentice Hall is an imprint of Pearson.
- Güçlü, H., 2006. *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi No:1681.
- Güney, S., 2007. *Yönetim ve Organizasyon*, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Mayıs.
- Heracleous, L., 2003. *Strategy and Organization: Realizing Strategic Management*, Cambridge University Press.
- Hesselbein, F. ve Cohen, P.M., 1999. *Liderden Lidere*, çeviren: Salim Atay, Türk Metal Sanayicileri Sendikası Yayını, İstanbul, Aralık.
- Hill, C.W.L. ve McShane S.L., 2008. *Principles of Management*, The McGrawHill Companies Publication.
- İnce, M. ve Gül , H., 2005. *Örgütsel Bağlılık: Yönetimde Yeni Bir Paradigma*. Ankara: Çizgi Kitapevi.
- İncir, G., 2008. *Ergonomi Çalışma Ortamı ve Fiziksel Çevre*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:701.
- Jex, S.M., 2002. *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*, John Wiley ve Sons, Inc.
- Kakabadse, N. ve Kakabadse, A., 2005. "Discretionary Leadership: From Control/Coordination to Value Co-Creation Throug Polylogue", *Leadership And Management In The 21st Century Business Challenges Of The Future*, Edited by Cary L. Cooper,Oxford University Press.

- Kara, M.A., 2010. *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, 8. Baskı, Murathan Yayınevi, Ocak, Trabzon.
- Karalar, Rıdvan, İnan Özalp, Ferman Maviş, Ramazan Geylan, Birol Tenekecioğlu, Mehmet Şahin, Ferruh Çömlekçi ve Nurhan Aydın, *Genel İşletme*, Anadolu Üniversitesi Yayını, , 6. Baskı, Mart, Eskişehir, 2006.
- Keçecioğlu, T., 2003. *Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve İyi Bir Öğretmen Liderlik ve Liderler*, Okumuş Adam Yayınları, Birinci Baskı, İstanbul, Mart.
- Keser, A., 2014. *İş Stresi Kaynakları Geleneksel ve Güncel Boyutlarıyla*. Ankara: Salmat Yayıncılık.
- Koçel, T., 2003. *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, 9. Baskı, İstanbul.
- Kondalkar, V.G., 2007. *Organizational Behaviour*, New Age International Publishers.
- Koroğlu, K., 1993. *Verimlilik Yönetimine Japon Yaklaşımı ve Kazukiyo Kurosawa Modeli*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:507.
- Kozak, M.A., 2012. *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*. Ankara: Detay Yayınları.
- Kreitner, R., 2009. *Management*, Eleventh Edition, Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.
- Kumkale, İ., 2010. *Genel İşletme*, 5. Baskı, Ağustos, Murathan Yayınları.
- Kurtz, D.L. ve Boone, L.E., 2011 *Contemporary Business: at the speed of business*, 14th Edition, Wiley.
- Ladkin, D., 2010. *Rethinking Leadership: A New Look at Old Leadership Questions*, New Horizons In Leadership Studies, Edward Elgar Publishing, USA.

Lane, H.W., Maznevski, M.L., Mendenhall, M.E. ve McNett, J., 2004. *The Blackwell Handbook of Global Management: A Guide to Managing Complexity*, Blackwell Publishing.

Levy, P.E., 2009. *Industrial/Organizational Psychology: Understanding the Workplace*, Worth Publishers, New York.

Lussier, R.N. ve Achua, C.F., 2010. *Leadership: Theory, Application, Skill Development*, Printed in the United States of America, South Western.

Mathis, R.L. ve Jackson, J.H., 2011. *Human Resource Management*, Thirteenth Edition, South-Western Cengage Learning, USA.

Mckee, A., 2012. *Management: A Focus on Leaders*, Publishing Prentice Hall, 2012.

Mcshane, S.L. ve Von Glinow, M.A., 2010. *Organizational Behavior: Emerging Knowledge And Practice For The Real World*, fifth Edition, The McGrawHill Companies Publication.

Morgenstern, J., 2004. *İş Hayatında Verimlilik ve Tatmin İlişkisi*. (Ö. T. Akal, Çev.) İstanbul: Optimist Yayınları.

Morrill, R.L., 2007. *Strategic Leadership Integrating Strategy and Leadership in Colleges and Universities*, Published in partnership with the American Council on Education, Published by Rowman ve Littlefield Publishers.

Muchinsky, P.M., 2006. *Psychology Applied to Work*, Eighth Edition, Thomson Wadsworth.

Mucuk, İ., 2005. *Modern İşletmecilik*, 15. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Mucuk, İ., 2011. *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

- Mullins, L.J., 2005. *Management and Organisational Behaviour*, Seventh Edition, Prentice Hall.
- Odabaşı, S., 2008. *Kariyer Yönetimi*. İstanbul: Kumsaati Yayınları.
- Özçorlu, B., 2005. *Lider Geliştirme: Harward Business Review Dergisinden Seçmeler*, Türk Metal Sanayicileri Sendikası Yayını, İstanbul, Mart.
- Öztekin, A., 2005. *Yönetim Bilimi: Güncelleştirilmiş Geliştirilmiş ve Yenilenmiş Üçüncü Baskı*, Siyasal Kitabevi, 3. Baskı, Ağustos, Ankara.
- Ramsay, M.R., 2008. *İşletme Verimliliği Ölçümü ve Uluslararası İşgücü Verimliliği El Kitabı*. (İ. Yavuz, Çev.) Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi No:705.
- Rowe, W.G. ve Guerrero, L., 2011. *Cases In Leadership*, Second Edition, Ivey Casebook Series, Sage Publications.
- Ryan, R., 2008. *Leadership Development: A Guide for HR and Training Professionals*, USA, Printed and bound in Hungary Butterworth - Heinemann is an imprint of Elsevier.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T., 2003 *İşletme*, Furkan Ofset, 5. Baskı, Bursa.
- Saygıl, Ş., Cihan, C. ve Yurtoğlu, H., 2005. *Türkiye Ekonomisinde Sermaye Birikimi Verimlilik ve Büyüme*. Devlet Planlama Teşkilatı Yayın No:2686.
- Schermerhorn, J.R. et al., 2010. *Organizational Behavior*, 11th Edition, John Wiley ve Sons, Inc., America.
- Schermerhorn, J.R., 2012. *Exploring Management*, Third Edition, John Wiley ve Sons, Inc..

- Serinkan, C., 2008. *Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Şubat.
- Sinha, J.B., 2008. *Culture and Organizational Behaviour*, SAGE Publications.
- Solmuş, T., 2004. *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*. İstanbul: Beta Basım.
- Suiçmez, H., 2009. *Verimlilik İstihdam İlişkisi*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:707.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., ve Osterlind, S. J. 2013. Using multivariate statistics. Using Multivariate Statistics. Boston: Pearson.
- Templar, R., 2005. *The Rules of Management*. İngiltere: Pearson Business.
- Tuncer, D., Ayhan, D.Y. ve Varoğlu, D., 2007. *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Türkay, O. ve Bayraktaroğlu, S., 2010. *Turizm İşletmelerinde Bireysel Gelişim Engelleri ve Güncel Sorunlar*. Ö. N. Özmen, ve C. Topaloğlu içinde, Çalışma Yaşamında Bireysel Gelişim Turizm İşletmelerinden Örnekler ve Uygulamalar (s. 419-451). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Ünsalan, E. ve Şimşek, B., 2006. *Temel İşletmecilik Bilgileri*, Detay Yayıncılık, , 2. Baskı, Ekim, Ankara.
- Ünsar, S., 2014. *Leadership and Communication "A Case from Glass, Textile and Apparel Sector in Turkey"*. İsviçre: Springer.
- Uyargil, C. ve diğ., 2008. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım, 3. Baskı, İstanbul.
- Vural, Z.B. ve Gül, C., 2007. *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Whetten, D.A. ve Cameron, K.S., 2011. *Developing Management Skills*, Eighth Edition, Prentice Hall.

Yukl, G., 2010. *Leadership in Organizations*, Seventh Edition, Pearson Prentice Hall, 2010.

Yüksel, H., 2012. *Üretim/İşlemler Yönetimi Temel Kavramlar*. Ankara: Nobel Yayın.

Yurtseven, R., 2001. *Yaratıcı Yönetim*, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yayınları, 1. Baskı, Çanakkale, Temmuz.



Sürekli Yayınlar

Acuner, T. ve İlhan, T., 2003. “Türk Toplumuna ve Liderlik Davranışlarına İlişkin Kültürel Bir Çözümleme”, *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 22-24 Mayıs, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. , Afyon, s. 521-537.

Adıgüzel, O., Tanrıverdi , H. ve Sözmez Özkan, D., 2011. Mesleki Profesyonellik ve Bir Meslek Mensupları Olarak Hemşireler Örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 236-259.

Akdoğan, A., Cingöz, A. ve Oflazer Mirap, S. 2009. “Lider-Üye Etkileşiminin/ Değişiminin Yenilikçi İş Performansı, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi”, *17. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, 21-23 Mayıs, s. 379-387.

Aksoy, E., 2012. “Çalışanların Kurum Amaçlarını İçselleştirmelerinde Yöneticilerin Dönüşümsel Liderlik Davranışlarının, Sosyal Normların ve Tepe Yönetime Duyulan Güvenin Etkisi”, *20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi 24-26 Mayıs, İzmir, s. 245-248.

Alkin, C. ve Ünsar, S., 2007. “Liderlik Özellikleri ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 9, Cilt. 3, s. 75-94.

Allen, N.J. ve Meyer, J.P., 1996. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49-3, 252-276.

Aslan, Ş., Özata, M., 2010. “Sağlık Çalışanlarında Hizmete Yönelik Liderlik (Hizmetkar Liderlik) ve Page-Wong ile Patterson Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenirlik

Araştırması”, 18. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Çukurova Üniversitesi İşletme Bölümü, 20-22 Mayıs, s. 586-596.

Asunakutlu, T. ve Safran, B., 2007. “Muğla Ulaştırma Sektöründe Günlük Çarkın Dışına Çıkmak”, 15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Sakarya, Sakarya Üniversitesi, 25-27 Mayıs, s. 362-367.

Atilla Bal, E., 2009. “Bir Pozitif Psikoloji Kavramı Olarak İşe Gönülden Adanma (Work Engagement) Ve İnsan Kaynakları Açısından Önemi”, 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, 21-23 Mayıs, s. 546-552.

Avcı, U. ve Topaloğlu, C., 2009. “Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *KMÜİİBF Dergisi*, Yıl: 11, Sayı: 16, Haziran, s. 1-20.

Bayram, L., 2005. Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*(59), 125-139.

Bingöl, D., Naktiyok, A. ve İşcan, Ö.F., 2003. “Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi”, 11. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 22-24 Mayıs, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. , Afyon, s. 491-508.

Ceylan, C., 2003. “Koçluk Davranışlarının Farklı Liderlik Tipleriyle İlişisine Yönelik Bir Araştırma”, 11. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 22-24 Mayıs, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. , Afyon, s. 903-922.

Çakar, U. ve Arbak, Y., 2003. “Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma”, *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, Sayı:2, Cilt: 18, s. 83- 98.

- Çelik, M. ve Turunç, Ö., 2010. “Lider Desteğinin Çalışanların İş-Aile Yaşam Çatışması ve İş Performansına Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma”, 18. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 20-22 Mayıs, Çukurova Üniversitesi İşletme Bölümü, s. 58-70.
- Çelik, R., Erdem, R., Akkaş, E. ve Bardak, N., 2012. “Karikatürlerin Diliyle Yönetmel İlişkilerin Analizi”, 20. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi 24-26 Mayıs 2012, İzmir, s. 398-402.
- Çetin, M.Ö. 2006. The relationship between job satisfaction, occupational and organizational commitment of academics. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 8 (1), 78-88.
- Çırpar, Ö., 1993. Verimliliğın Artırılmasında ve İş Kazalarının Önlenmesinde Psikoteknik Uygulamaların Önemi. 4. *Ergonomi Kongresi* (s. 381-388). içinde İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Milli Produktivite Merkezi.
- Çiftçi, G.E. ve Öneren, M., 2013. “Liderlik Özellikleri Müzakere Tarzını Etkiler Mi? Nicel Bir Araştırma”, 21. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 30 Mayıs- 1 Haziran, Kütahya, s. 649-653.
- Çöl, G. ve Gül, H., 2005. Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İİBD*, 19-1, 291-306.
- Demir, H., Baş, T. ve Erenel, F., 2012. “Liderlik Stilleri ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Meta Analizi”, 20. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi 24-26 Mayıs, İzmir, s. 654-659.
- Demirel, E., Derin, N. ve Karaca Çakınberk, A., 2013. “Etik Liderlik ve Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi”, 21.

Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 30 Mayıs- 1 Haziran, Kütahya, s. 686-693.

Dilek, H. ve Bilgin, N., 2012. “Lider Desteği ve Sosyal Desteğin İş Performansına Etkisinde Özdeşleşmenin Rolü: Konaklama Sektöründe Bir Uygulama”, 20. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi 24-26 Mayıs, İzmir, s. 183-190.

Elçi, M., Şener, İ. ve Aksoy, Ş., 2012. “Etik Liderliğin Etik İklim, Birey ve Örgüt Performansına Etkileri”, 20. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi 24-26 Mayıs, İzmir, s. 287-291.

Eraslan, L., 2004. “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Sayı: 1, Cilt: 1, s. 1-32.

Erben, G.S. ve Ötken, A.B., 2013. “Paternalist Liderlik ve İşe Bağlı Mutluluk İlişkisinde İş-Yaşam Dengesinin Rolü”, 21. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 30 Mayıs- 1 Haziran, Kütahya, s. 283-286.

Erdem, R., Adıgüzel, O. ve Kaya, A., 2010. “Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 36, Ağustos-Aralık, s. 73-88.

Ergün, E., 2008. “Liderlik Tarzlarının Kurum Kültürüne Etkisi ve Üretim Firmalarında Bir Uygulama”, 16. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 16-18 Mayıs, Antalya, İstanbul Kültür Üniversitesi İşletme Bölümü, s. 825-829.

Erkan, E. ve Abaan, S., 2006. “Devlete ve Özel Sektöre Bağlı Hastanelerde Çalışan Servis Sorumlu Hemşirelerinin İşe ve İnsana Yönelik Liderlik Yönelimlerinin İncelenmesi”, *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, s.1-13.

- Erkuş, A., Coşkun, E. ve Polat, M., 2010. “Çoklu Zeka Liderlik Davranışlarının Belirleyicisi Olabilir mi? Üniversite Öğrencileri Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, 18. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 20-22 Mayıs, Çukurova Üniversitesi İşletme Bölümü, s. 715-722.
- Erkuş, A., Tabak, A. ve Coşkun, E., 2007. “Liderlik 7’nci Sanattan Öğrenilir mi? Epik Filmlerden Liderlik Analizleri”, 15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 25-27 Mayıs, Sakarya, Sakarya Üniversitesi. s. 34-42.
- Gül, H., 2002. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi. *Ege Üniversitesi Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi*, 2(1), 37-56.
- Gümüşlüoğlu, L. ve Karakitapoğlu Aygün, Z., 2009. “Bilgi İşçilerinin Örgüte, Lidere ve İşe Bağlılıklarını Etkileyen Faktörler”, 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 21-23 Mayıs, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, s. 238-246.
- Gürbüz, S., 2006. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.
- İbicioğlu, H., 2000. Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15-1, 13-22.
- Karaaslan, Ö., 2010. “Lider Geliştirme Uygulamalarının Etkinlik Değerlendirmesi Ulusal Ölçekli Bir Bankada İlişkisel Bir Alan Araştırması”, 18. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 20-22 Mayıs, Çukurova Üniversitesi İşletme Bölümü, s. 81-93.
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A., 2009. “İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı”, 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon*

Kongresi Bildiriler Kitabı, 21-23 Mayıs, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, s. 700-708.

Keleş, H.N. ve Kıral Özkan, T., 2010. “Liderlik, Kültür ve Performans Arasındaki İlişkinin Örgütsel Zeka Modelinden Hareketle İncelenmesi”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Sayı: 1, Cilt: 2, s. 65-70.

Kesken, J., 2011. “Örgütsel İşlev Bozukluklarına Psikodinamik Yaklaşım ve Niteliksel Bir Araştırma Yöntemi Olarak Psikanaliz”, *Journal of Yasar University*, Sayı: 21, Cilt: 6, s. 3499-3514.

Mert, İ.S. ve Eren, A., 2008. “Liderimizi Ne Derecede Etik Görüyoruz? Başkalarını Lider Olarak Kabul Etmemizde, Kendi Etik Değerlerimizden Nasıl Etkileniyoruz?”, *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 16-18 Mayıs, Antalya, İstanbul Kültür Üniversitesi İşletme Bölümü, s. 736-739.

Meyer, J.P., Allen, N.J., ve Smith, C.A. 1993. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.

Oktay, E. ve Gül, H., 2003. Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun karizmatik lider özelliklerinin etkileri üzerine Karaman ve Aksaray emniyet müdürlüklerinde yapılan bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 403-428.

Oliver, N. ve Oliver, N., 1990. Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*, 63-1, 19-31.

O'Reilly, C. A. ve Chatman, J., 1986. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 73-1, 492-499.

- Öcal, H. ve Yörük Karakılıç, N., 2013. “Liderlik Tarzı, Strateji Seçimi Ve Performans İlişkisi”, 21. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 30 Mayıs- 1 Haziran, Kütahya, s. 30-35.
- Özen, K. ve Alpaslan, S.R., 2007. “Bir Doğu Liderliğinin Metaforik Analizi: Konusuke Matsushita”, 15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 25-27 Mayıs, Sakarya Üniversitesi. s. 25-33.
- Özgen, H., Varoğlu, K., Kılıç, T., 2003. “Lider Eğitim ve Gelişim Programı: Kara Harp Okulu Uygulama Modeli”, 11. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 22-24 Mayıs, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. , Afyon, s. 895-902.
- Özgener, Ş. ve Kılıç, G., 2009. “Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları Ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi”, 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 21-23 Mayıs, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, s. 368-375.
- Özkalp, E. ve Seçgin, S., 2013. Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkilerini Belirlemeye Yönelik Eskişehir’de Yapılan Bir Araştırma. 21. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* (s. 401-406). Kütahya: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Özkaya, M.O., Kocakoç, İ.D. ve Karaa, E., 2006. Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri incelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), 77-96.
- Pakdil, F., 2007. “Yarışan Değerler Modeli’ne Göre Liderlik ve Örgüt Kültürünü İnceleyen Bir Alan Araştırması”, 15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 25-27 Mayıs, Sakarya, Sakarya Üniversitesi. s. 284-287.

Pakdil, F., Önkibar, E. ve Özdemir, D., 2008. “Fiedler’in Durumsal Liderlik Yaklaşımı İle Blake ve Mouton’un Yönetim Kafesi Teorisi Işığında Liderlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması: Bir Görgül Araştırma Örneği”, *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 16-18 Mayıs, Antalya, İstanbul Kültür Üniversitesi İşletme Bölümü, s. 731-735.

Pinar, H., 2012. “Stratejik İnsan Kaynakları Bakış Açısından Yeni Bir Stratejik Liderlik Yaklaşımı Olarak Sinerjik Liderlik ve İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Sinerjik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma”, *20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi 24-26 Mayıs, İzmir, s. 445-451.

Saldamlı, A. 2014. Otel işletmelerinde öğrenen örgüt yapısı ve verimlilik ilişkisi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi 13(24), 191-210

Sayli, H. ve Tüfekçi, A., 2008. “Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 30, Ocak-Haziran, s.193- 210.

Sığrı, Ü., 2007. İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Aarştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 261-278.

Steers, R.M., 1977. Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 22, 46-56.

Tabak, A., Sığrı, Ü. ve Türköz, T., 2009. “Öz Liderlik (Kendi Kendine Liderlik) Ölçeği Türkçe Formunun Uyarlama Çalışması”, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 21-23 Mayıs, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, s. 303-309.

Tasa, H. ve Deniz, N., 2012. “Bireysel Farklılıkların Yönetiminde Liderin Hareket Seçeneklerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkileri”, *20. Ulusal Yönetim ve*

Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi 24-26 Mayıs, İzmir, s. 260-265.

Taş, A., Çelik, K. ve Tomul, E., 2007. “Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 22, Cilt: 2, s. 8598.

Tengilimoğlu, D. ve Yiğit, A., 2005. “Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Sayı:3, Cilt:8, s. 374400.

Tikici, M., Aksoy, A., Akdemir, B., 2003. “Değişimci Liderliğin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama”, *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 22-24 Mayıs, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. , Afyon, s. 509-519.

Topaloğlu, C., ve Dalgın, T. 2013. Algılanan liderlik tarzı ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Marmaris’ te yer alan beş yıldızlı otel işletmeleri üzerinde bir uygulama. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(29), 277-301.

Torun, A., İslamoğlu, G. ve Kömürcüoğlu, N., 2008. “Liderlerde Aranılan Özelliklerin Şeffaf (Authentic) Lider Özellikleri İle Karşılaştırılması”, *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 16-18 Mayıs, Antalya, İstanbul Kültür Üniversitesi İşletme Bölümü, s. 725-730.

Tuna, M., Konaklıoğlu, E. ve Kızanlıklılı, M., 2010. “Karanlık Liderliğin Çalışanların İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi”, *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 20-22 Mayıs, Çukurova Üniversitesi İşletme Bölümü, s. 619-629.

Türkeli, S., 2010. “Dinamik Kapasiteye Sahip Olmak için Liderlik Özelliklerine İhtiyacımız var mı?”, *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 20-22 Mayıs, Çukurova Üniversitesi İşletme Bölümü, s. 490-498.

- Uğurlu, O., 2003. “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi”, *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, Sayı:1.
- Ünler Öz, E. ve Kılıç, B., 2010. “Paternalist Liderliğin Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi”, *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 20-22 Mayıs, Çukurova Üniversitesi İşletme Bölümü, s. 681-688.
- Yeniçeri, Ö. ve Seçkin, Z., 2011. “Bilgideki Hızlı Değişimin Yönetici/Liderin Karar Alma Sürecine Etkileri Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, *Karadeniz Araştırmaları*, Sayı 29, s. 97-118.
- Yılmaz, A., Çelik, A. ve Ulukapı, H., 2013. “Otantik Ve Dönüşümcü Liderlik Düzeyi Algılamasının Çalışanların İç Girişimcilik Eğilimleri Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: Konya İlinde Bir Araştırma”, *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 30 Mayıs- 1 Haziran, Kütahya, s. 17-22.
- Yılmaz, H. ve Karahan, A., 2010. Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.*, Sayı: 2, Cilt. 17, s. 145-158.

Tezler

- Akbaş, D., 2015. Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*.
- Aysu, S., 2013. Belediyelerde Motivasyon ve Verimlilik: Çanakkale Belediyesi Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Çanakkale.
- Boymul, E., 2015. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Bir Sanayi Kuruluşunda Alan Çalışması. *Mersin: Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*.
- Çağıl, E. 2007. İşletmelerde Personel Eğitimi, Verimlilik ile İlişkisi ve Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- Davran, D., 2014. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi: Van İli İlk ve Ortaokulları Öğretmenleri Üzerine Bir Uygulama. Van: Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*.
- Erdoğan, A., 2013. Kurum Karnesi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler; Maliye Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü *Yayınlanmış Doktora Tezi*.
- Kırcı, A., 2013. Sağlık Çalışanlarının Motivasyonunu Etkileyen Faktörle: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Özdemir, K., 2007. Hızlı Verimlilik Değerlendirme (QPA) Yaklaşımı ile Verimlilik Ölçümü ve Bir Tekstil İşletmesinde Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi* Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kütahya.

- Özsöylemez, O., 2009. “Algılanan Liderlik Tarzlarının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütle Özdeşleşmenin Rolü”, *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Uluslararası Kalite Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Öztürk, M., 2013. Örgütsel Bağlılık ve Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*.
- Toker, B., 2006. Konaklama işletmelerinde İşgören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri-İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü *Doktora Tezi*. İzmir.
- Tor, S.S., 2011. Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi* Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Karaman.
- Uslu , A., 2012. Örgütsel Bağlılık, Daimi ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerinde Bir Araştırma ve Muş Şeker Fabrikasında Bir Alan Araştırması. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*.



EKLER

Sayın Katılımcı,

Bu anket Bahçeşehir Üniversitesi'nde yüksek lisans programı çerçevesinde yürütülmekte olan kadınların kurumsal hayattaki yerini inceleyen bir araştırmaya veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır.

- Bu bir test değildir. Ankette yer alan hiçbir sorunun doğru ya da yanlış yanıtı yoktur.
- Lütfen, **hiçbir soruyu yanıtı bırakmayınız.**
- Anket formlarına isim-soyadı yazılması gerekmektedir.
- Bu araştırmanın sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi, sizin sorulara vereceğiniz yanıtların samimiyetine bağlı olacaktır.
- Anket 4 bölüme ayrılmıştır ve cevaplamak yaklaşık 15 dakikanızı alacaktır.

Değerli katkı ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

I. BÖLÜM: LİDERLİK DAVRANIŞI						
Bu bölümde yöneticilerinize ilişkin görüşlerinizi öğrenmek amacıyla çeşitli sorular verilmiştir. Lütfen bu soruları kendi düşünceleriniz doğrultusunda seçeneklerden birini işaretleyerek cevaplandırınız.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Bağlı olduğum Yönetici;						
1	Geleceğe yönelik hedefler belirler	1	2	3	4	5
2	Gelecekteki gelişmeler hakkında öngörü sahibidir.	1	2	3	4	5
3	Stratejik ve örgütsel amaçlar ortaya koyar.	1	2	3	4	5
4	İşgörenlerin işletme hedeflerine odaklanmasını sağlar.	1	2	3	4	5
5	İşgörenlerin işletme strateji ve politikalarını benimsemesi için çaba gösterir.	1	2	3	4	5
6	Astlarını karar alma sürecine dahil eder.	1	2	3	4	5
7	Astlarının fikirlerini dinler ve fikirlerine değer verir.	1	2	3	4	5
8	Alınan kararların önemini açıklar.	1	2	3	4	5
9	Ortak amaç, hedef ve yaklaşımları bizlere anlatır.	1	2	3	4	5
10	Çalışanları etkileyen kararları görüşlerini alarak verir.	1	2	3	4	5
11	Kendi kararlarını tek başına almak ister.	1	2	3	4	5
12	Astlarından emirlerine sorgusuz itaat etmelerini bekler.	1	2	3	4	5
13	Yetki devrederek astlarının yeteneklerini ve sorumluk duygularını geliştirmeye isteklidir.	1	2	3	4	5
14	Çalışanlarının gelişimine ve eğitimine önem verir.	1	2	3	4	5
15	Astlarının kendilerini geliştirmesini destekler.	1	2	3	4	5
16	Çalışanlara kariyer gelişimi ile ilgili rehberlik eder.	1	2	3	4	5
17	Çalışanların mesleki eğitimine önem verir.	1	2	3	4	5
18	Astlarının başarılarını övgüde bulunarak takdir eder.	1	2	3	4	5
19	Astlarıyla iyi ilişkiler geliştirmeye önem gösterir.	1	2	3	4	5
20	Çalışanları motive etmek için onlarla iyi ilişkiler kurar.	1	2	3	4	5
21	Çalışanlar arasında sıcak ilişkilerin ve işbirliğinin gelişmesine önem gösterir.	1	2	3	4	5
22	Astlarının, değer, ilgi, beklenti ve hayallerini anlamaya çaba gösterir	1	2	3	4	5

II. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK						
Aşağıda verilen maddeler işletmenize olan bağlılığınızı farklı yönleriyle ele almaktadır. Lütfen bu soruları kendi düşünceleriniz doğrultusunda cevaplandırınız.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Mesleğimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmekten çok mutluluk duyardım	1	2	3	4	5
2	Bu kurumun problemlerini sanki benim kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
3	Kurumuma karşı güçlü bir 'aitlik' duygusu hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
4	Bu kuruma karşı 'duygusal bağlılık' hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
5	Bu kurumda kendimi 'ailenin bir parçası' gibi hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
6	Bu kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.	1	2	3	4	5
7	Şu anda bu kurumda çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar bir gereklilik de.	1	2	3	4	5
8	Şu anda istesem bile işimi bırakmak benim için çok zor olurdu.	1	2	3	4	5
9	Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksardı.	1	2	3	4	5
10	Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok gibi.	1	2	3	4	5
11	Bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5
12	Bu kurumu bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarımın azlığıdır.	1	2	3	4	5
13	Şu anki işverenimle çalışmaya devam etmek için (ona karşı) hiçbir zorunluluk hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
14	Benim için daha avantajlı bile olsa şu an bu kurumu terk etmenin doğru bir hareket olduğunu düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
15	Şu an bu kurumu bıraksam suçluluk duyardım.	1	2	3	4	5
16	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
17	Bu kurumu şu an için bırakamazdım, çünkü kendimi buradakilere karşı mecbur hissediyorum.	1	2	3	4	5
18	Bu kuruma çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5

III. BÖLÜM: VERİMLİLİK						
Aşağıda verilen maddeler işinizi farklı yönleriyle ele almaktadır. Lütfen bu soruları kendi düşünceleriniz doğrultusunda cevaplandırınız.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Çalışanlar işini zamanında ve gerektiği gibi yapmakta ve hizmet zamanında verilmektedir.	1	2	3	4	5
2	Çalışanların fikirlerini özgürce yöneticilerine ifade edebilmesi verimliliğe olumlu olarak yansımaktadır.	1	2	3	4	5
3	Eğitimlerde verilen bilgilerin, çalışırken uygulanma olanağı bulunması verimliliği artırmaktadır.	1	2	3	4	5
4	Yapılan verimlilik programları verimliliğe olumlu etkilerde bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
5	Verilen eğitimler, eğitim öncesine göre kişisel gelişimi olumlu yönde etkilemektedir.	1	2	3	4	5
6	Verilen eğitimler, problemleri daha rahat çözmeyi sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
7	Bireysel olarak aynı işi daha az zamanda yapabiliyorum.	1	2	3	4	5
8	İşletmemizde, her iş mümkün olan en kısa zamanda yapılabilmektedir.	1	2	3	4	5
9	İşleyle daha az sarf kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
10	Birimlerde her işi yapacak yeter sayıda personel çalışır, fazla sayıda personel bulunmamaktadır.	1	2	3	4	5
11	İşletmemizde uygulanan personel eğitimi faaliyetlerinin verimliliği artırıcı etkisi bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
12	Herkes yeteneklerine uygun işler yapmaktadır.	1	2	3	4	5
13	İşletmemizde yeterli derecede eğitim verilmektedir.	1	2	3	4	5
14	Alınan kararlara katılmamızın sağlanması verimliliği olumlu yönde etkilemektedir.	1	2	3	4	5
15	Eğitim programlarının sürekliliği verimliliğimizi düzenli olarak artırmaktadır.	1	2	3	4	5
16	İşletmemizde teknolojik yeniliklerden faydalanma verimliliği artırmaktadır.	1	2	3	4	5
17	Gereksiz detayların azaltılması verimliliği artırmaktadır.	1	2	3	4	5

IV. BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER	
Lütfen aşağıdaki soruları yanıtlayınız	
1	Cinsiyetiniz: <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
2	Yaşınız:.....
3	Eğitim Düzeyiniz: <input type="checkbox"/> Ortaöğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön Lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü
4	Medeni durumunuz: <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
5	Geliriniz: <input type="checkbox"/> 0-1500 TL <input type="checkbox"/> 1501 TL – 3000 TL <input type="checkbox"/> 3001 TL- 5000 TL <input type="checkbox"/> 5001 TL – 7500 TL <input type="checkbox"/> 7501 TL ve üzeri
6	İşletmedeki pozisyonunuz.....
7	Mesleki tecrübeniz: <input type="checkbox"/> 1 yıl ve daha az <input type="checkbox"/> 2-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16 yıl ve üzeri
8	Bu işletmedeki çalışma süreniz: <input type="checkbox"/> 1 yıl ve daha az <input type="checkbox"/> 2-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16 yıl ve üzeri

BİTTİ
Yanıtlarınız için teşekkür ederim

